

Plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano

Víctor Emilio Moncayo Vera

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras
Octubre, 2014

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Víctor Emilio Moncayo Vera

Zamorano, Honduras
Octubre, 2014

Plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano

Presentado por:

Víctor Emilio Moncayo Vera

Aprobado:

Martin Leal, M.Sc., MBA
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.Sc., MBA
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios

Raúl H. Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano

Víctor Emilio Moncayo Vera

Resumen. La venta al detalle es un rubro en crecimiento a nivel mundial. La situación en Latinoamérica y Centroamérica es parecida pero a menor escala debido a las economías de estas regiones. En Honduras, el sector sigue creciendo a pesar de la crisis que experimenta. El Puesto de Ventas de Zamorano es una empresa universitaria de ventas minoristas ubicada en la Escuela Agrícola Panamericana y se dedica a la comercialización de productos propios y de terceros. La categoría Frutas y Verduras está entre las 10 con mayores ventas. Debido a su importancia y la disminución en las ventas en los últimos años, se decidió desarrollar un plan estratégico de marketing y ventas para esta categoría. Los objetivos de este estudio fueron desarrollar estrategias y tácticas para el periodo 2015-2017, aumentar las ventas por lo menos un 5% anual, además de establecer un esquema para desarrollar planes para las otras categorías. La metodología utilizada fue la definición del problema, recolección de información del micro y macroentorno, análisis situacional, diseño de estrategias, mezcla de marketing, plan táctico mensual, presupuestos, proyecciones y métodos de control. Se utilizó investigación exploratoria para la recolección de información como entrevistas con expertos y análisis de datos secundarios. Además se utilizó benchmarking e índices estacionales para establecer metas. Como resultado se obtuvo utilidades antes de impuestos de \$3665, \$7529 y \$11501 para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. Se concluye que una buena cooperación en la cadena de valor es importante para ejecutar este plan correctamente.

Palabras clave: Estrategias, merchandising, mezcla de marketing, tácticas, ventas.

Abstract: The retail sector is growing worldwide. The situation in Latin and Central America is similar but in minor proportion because of the economy in these regions. In Honduras, the sector is still growing up despite of the current crisis. Puesto de Ventas Zamorano is a retail organization inside Zamorano University and sells own and third party products. The category of Fruits and Vegetables is within the top 10 with bigger sales. Because of its importance and the reduction of sales in the last years, it was decided to develop a marketing and sales plan for this category. The objectives for this research are to establish strategies and tactics for the 2015-2017 period, increase sales in at least 5% annually and also establish an outline to develop plans for the other departments. The methodology was to define the problem, obtain information from the micro and macro environment, actual situation analysis, design strategies, marketing mix, monthly tactical plan, budgets, projections and control methods. It was used exploratory research such as interviews with experts and secondary data analysis. Also it was used benchmarking and seasonal indexes to establish sales goals. As a result it was obtained earnings before taxes of \$3665, \$7529 and \$11501 for 2015, 2016 and 2017 as corresponds. It was concluded that a good coordination in the value chain is important to execute this plan correctly.

Keywords: Marketing mix, merchandising, sales, strategies, tactics.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA.....	7
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES	43
5. RECOMENDACIONES.....	44
6. LITERATURA CITADA.....	45
7. ANEXOS	47

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros Página

1. Comparación de precios en lempiras.....	17
2. Matriz FODA.....	19
3. Presupuesto de marketing y ventas para el periodo 2015-2017 en dólares americanos (US\$).	33
4. Metas de ventas para el año 2015 en dólares americanos (US\$).	34
5. Metas de ventas para el año 2016 en dólares americanos (US\$).	36
6. Metas de ventas para el año 2017 en dólares americanos (US\$).	38
7. Estado de Resultados de la categoría para el año 2015 en dólares americanos (US\$).	40
8. Estado de Resultados de la categoría para el año 2016 en dólares americanos (US\$).	40
9. Estado de Resultados de la categoría para el 2017 en dólares americanos (US\$).	41

Figuras Página

1. Crecimiento anual del PIB en Honduras.	2
2. Comportamiento de las Ventas en Supermercados de Honduras.	3
3. Ventas totales en el periodo analizado en Lempiras.	11
4. Ventas totales en el periodo analizado en Lempiras.	12
5. Ventas separadas entre frutas y verduras en Lempiras.....	13
6. Sugerencia para la disposición de los anaqueles.	22
7. Planograma para el anaquel 1 a 10°C.....	23
8. Planograma para el anaquel a 5°C.....	23

Anexos Página

1. Análisis gráfico de ciclos y estacionalidades de las ventas.	47
2. Análisis de costos y márgenes de ganancia.	49
3. Productos y sus temperaturas de almacenamiento y exhibición.	51
4. Situación actual del PVZ e ideas de merchandising visual.	56
5. Índices estacionales utilizados para estimar las ventas de los años 2015, 2016 y 2017.	60

1. INTRODUCCIÓN

La venta al detalle implica la comercialización masiva de productos o servicios en pequeñas o grandes cantidades, que son compradas a los fabricantes directamente, o a importadores/mayoristas. Luego son vendidas en unidades individuales al público en general en un espacio físico llamado tienda. Los minoristas están al final de la cadena de abastecimiento. (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia 2012).

El comercio minorista es el sector de mayor importancia económica en cualquier país, debido a lo que representa en el Producto Interno Bruto (PIB) y a la creación de empleo y oportunidades (Rico y Doria 2005).

Pese a la difícil situación económica del año pasado a nivel mundial, las 250 cadenas detallistas más grandes del mundo tuvieron ingresos de 4.3 billones de dólares en el último año fiscal (de Junio de 2012 a Junio del 2013) lo que representó un aumento del 4.9% respecto del año previo, de acuerdo con el reporte Poderes Globales del Retail 2014, elaborado por la consultoría Deloitte (Santa Rita 2014).

El sector de ventas al detalle en Latinoamérica es diferente que en las grandes potencias. Las estadísticas de este sector muestran un acaparamiento del 50% frente a un 80-90% en Europa o Norteamérica, ya que este mercado todavía es dominado por pequeños minoristas o detallistas tradicionales (Hamilton 2003).

Son cinco los factores cruciales en el sector de ventas al detalle para atraer a los consumidores latinos: tienda, surtido, precio, personal y servicio. La proximidad y la higiene es lo más valorado dentro del factor tienda. En cuanto al surtido debe ser una selecta gama que vaya acorde a los hábitos de compra del segmento del mercado a atender. Los precios de los productos deben ser menores al valor percibido de los mismos. El personal debe tener la intención de aproximarse al consumidor y mostrar su interés por satisfacer sus necesidades de compra. El servicio ofrecido va acorde al mercado meta, ofreciendo descuentos, promociones 2 × 1 o incluso un servicio más sofisticado dependiendo del perfil del cliente. (Hamilton 2003).

Las tendencias del sector de ventas al detalle en Centroamérica son similares que las de Latinoamérica en general. La cadena minorista con mayor presencia en Centroamérica es Wal-Mart, con más de 550 tiendas. (LARETCO 2014). El mercado de esta región es pequeño cuando se compara con Suramérica o cuando se mira a cada país por separado y está valorado en US\$ 44 millones. (EL ECONOMISTA 2011).

En Honduras tal y como muestra la figura 1, al cierre del 2011 el Producto Interno Bruto mantuvo su tendencia positiva con un crecimiento del 3.6%. Según el Banco Central de Honduras (BCH), esto es debido al crecimiento de la demanda interna y externa que incentivaron la producción de bienes agropecuarios e industriales, así como los servicios de comunicación y transporte. (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia 2012).

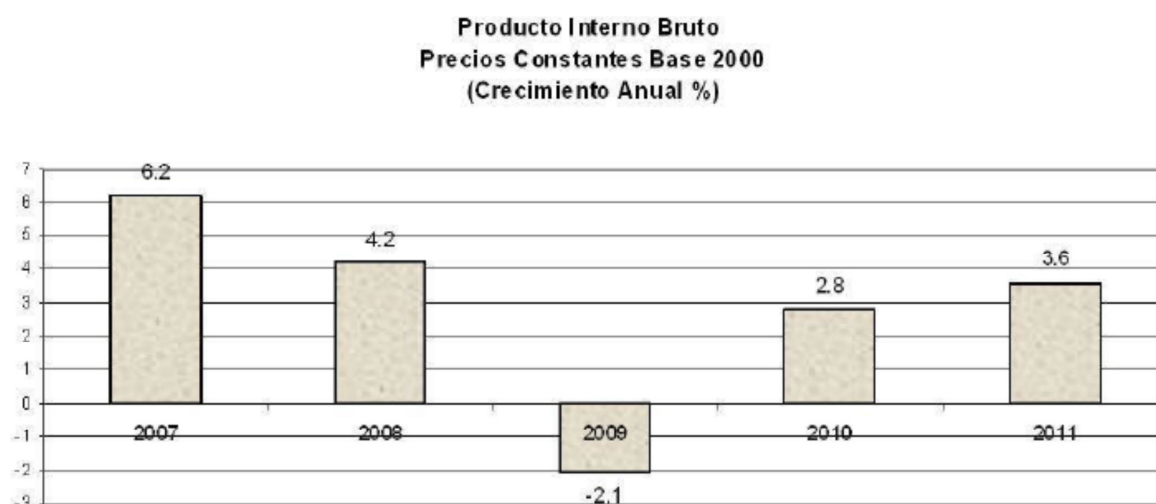


Figura 1. Crecimiento anual del PIB en Honduras.

Fuente: Banco Central de Honduras, 2011.

Las ventas de las cadenas de los supermercados han incrementado respecto al año anterior (Figura 2) pese a la crisis económica en el país. Esto ha permitido la expansión con la apertura de nuevas tiendas en los sectores poblados de las ciudades de San Pedro Sula y Tegucigalpa por parte de las principales cadenas: Wal-Mart, La Colonia, Paiz (filial de Wal-Mart), La Antorcha y Supermercados Colonial. Los consumidores prefieren estas grandes tiendas porque los productos están más baratos que en las pequeñas tiendas (“pulperías”) y por la seguridad que ofrecen (Redacción La Prensa 2013).

A pesar de la expansión de los supermercados, los minoristas propietarios de pulperías y mini mercados son los que más presencia tienen en territorio hondureño y constituyen una parte importante de la economía familiar. Debido a la creciente inseguridad ciudadana estos negocios se han visto afectados por las extorsiones. Los grupos organizados cobran el denominado “impuesto de guerra” a cambio de seguridad/protección personal y han llevado a la quiebra a la gran mayoría de estos establecimientos (Redacción La Tribuna 2013).

Los datos estadísticos muestran que al final del 2012 se habían registrado 1500 negocios sólo en la capital, según la Cámara de Comercios e Industrias de Tegucigalpa (CCIT) y según estimaciones extra oficiales proporcionados por empresarios, a nivel nacional son más de 17000 negocios (Redacción La Tribuna 2013). Según reportes municipales, en el

Distrito Central operan aproximadamente 9900 pulperías y mini mercados (Redacción El Heraldó 2014).

En contraparte, en 2014 el Banco Popular trató de impulsar la creación o la ampliación de estas pulperías mediante financiaciones. Esto debido a que la principal limitante de estos negocios es el capital de trabajo para mantener inventarios y surtido de productos de primera necesidad que es lo más demandado por las familias. Esta iniciativa también se debe a la falta de apoyo del gobierno, la banca y las cadenas de ventas minoristas hacia estos pequeños empresarios, que de paso son los que menos utilidades reciben en la cadena de comercialización (Redacción La Tribuna 2014).

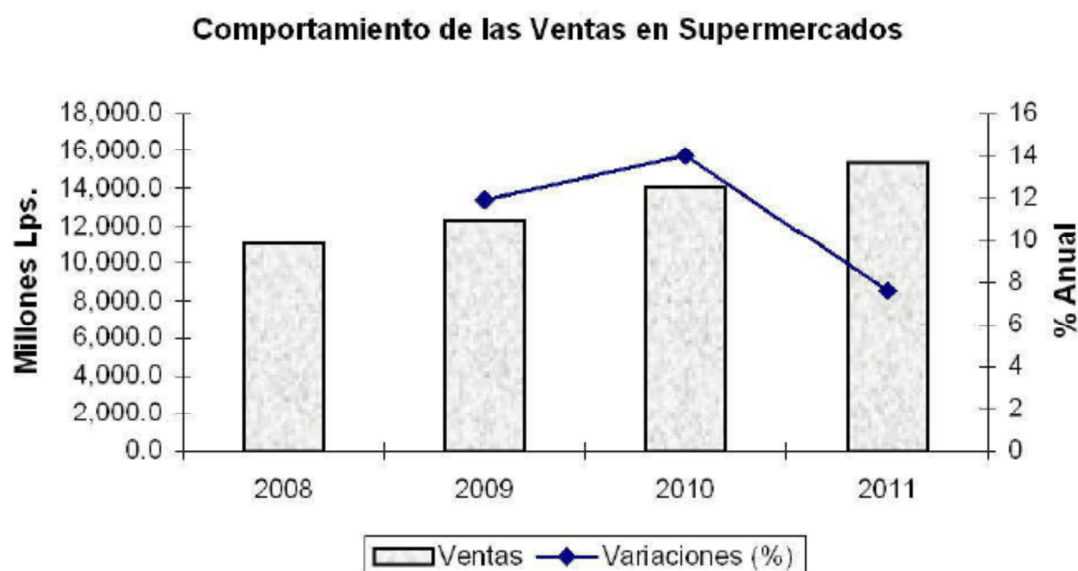


Figura 2. Comportamiento de las Ventas en Supermercados de Honduras.

Fuente: Estudio sobre supermercados, Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia 2012.

Las compras en los supermercados se realizan normalmente cada quince días o mensualmente, en comparación con los mercaditos y pulperías que es a diario o semanal, y usualmente son compras complementarias o “de relleno”. Aunque la gran mayoría de la población y que se ubican en un nivel de ingresos medio/bajos prefieren los mercaditos y pulperías debido a factores como cercanía y obtención de crédito (fiado). Las estrategias de comercialización que generalmente utilizan las tiendas son las ofertas, descuentos, promociones y otra forma temporal de reducción del precio (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia 2012).

El consumo adecuado de frutas y verduras es esencial en una dieta saludable. Son promovidas por sus múltiples beneficios nutricionales, debido a que son una buena fuente de vitaminas, minerales y fibra dietética previniendo deficiencias de nutrientes específicos, promoviendo la correcta y saludable función intestinal y reduciendo el riesgo de enfermedades asociadas a dietas no saludables (FAO 2005).

El consumo diario en cantidades suficientes, podría ayudar a prevenir graves enfermedades como las cardiovasculares y algunos tipos de cáncer. De acuerdo al Reporte Mundial de la Salud 2002 que estima que el bajo consumo de frutas y vegetales causa alrededor del 31% de las enfermedades de cardiopatía isquémica, el 19% de cánceres gastrointestinales y el 11% de accidentes cerebrovasculares a nivel mundial (FAO/OMS 2004).

La FAO acordó en 1979 celebrar el Día Mundial de la Alimentación el 16 de Octubre de cada año, para concientizar a las poblaciones sobre el problema alimentario mundial y fortalecer la solidaridad en la lucha contra el hambre, la desnutrición y la pobreza. A partir de esta resolución, la plataforma AIAM5-IFAVA (Alianza Internacional de Asociaciones y Movimientos “5 al día”) que agrupa a entidades nacionales de promoción del consumo de frutas y hortalizas de 23 países, acordó en 2012 reconocer los viernes de la semana del Día Mundial de la Alimentación, como Día Mundial de las Frutas y Verduras. El propósito de este día es concientizar a la población mundial de la importancia del consumo diario de frutas y verduras en la prevención de Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) (Asociación “5 al día” 2013).

A nivel mundial los consumidores de frutas y vegetales están influenciados por la disponibilidad, deseabilidad y la accesibilidad de la producción. La disponibilidad de alimentos no es sinónimo de consumo, especialmente con productos perecibles como lo son las frutas y verduras. Los niveles de pérdidas en cada eslabón de la cadena agroalimentaria pueden conducir a una sobreestimación del verdadero nivel de consumo. Incluso cuando una cantidad suficiente ha sido consumida, el almacenamiento inapropiado, manejo, distribución o procesamiento puede disminuir significativamente el nivel nutricional de los productos. En la actualidad las cadenas detallistas están emprendiendo acciones para mejorar esta situación, como la integración vertical, implementación de nuevas tecnologías con el objetivo de reducir pérdidas, mejorar la oferta de productos, disminuir costos, ofertar productos de mejor calidad e inocuidad (FAO 2005).

Se recomienda un consumo de por lo menos 400 g de frutas y verduras, o bien 5 porciones diarias, pero lo mejor es comer 9 porciones diarias. Sin embargo, el consumo actual estimado es muy variable en el mundo oscilando entre 100 gramos por día en los países menos desarrollados y aproximadamente 450 gramos diarios en Europa Occidental (OMS s.f.).

Podemos entender el “merchandising” mediante dos enfoques. En un enfoque amplio, es un conjunto de estudios y técnicas aplicadas que son ejecutados por los fabricantes y distribuidores con el objetivo de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de nuevos productos mediante una adaptación del surtido a las necesidades del mercado, a través de la presentación apropiada de las mercancías. En un enfoque particular, el “merchandising” es una técnica de ventas exclusiva del comercio al detalle que exige una superficie comercial sobre la cual ubicar los productos que se desean vender (Bastos 2006).

El marketing y el “merchandising”, aunque se hayan desarrollado de manera independiente, hay que comprender que se complementan.

El “merchandising” apoya al marketing en la manera de favorecer las ventas en el establecimiento, alcanzando así las metas que se estiman en el plan de mercadeo y con esto cumplir con la misión y visión de la empresa (Bastos 2006).

El puesto de Ventas de Zamorano (PVZ) necesitaba un plan estratégico de marketing a mediano plazo (3 años) para impulsar las ventas, ya que hasta hace poco no había sido elaborado nada en concreto. Todas las decisiones y acciones que se habían ejecutado, se realizaban sin ninguna base estratégica.

La organización de las categorías ha sido realizada por la administración, pero se detectó que la carga de trabajo es bastante alta, por lo que el tiempo para desarrollar un plan estratégico en general es limitado. Tampoco existía ningún proyecto de esta naturaleza, pero sí otros que apoyaron a la realización de este proyecto.

Los datos históricos de las ventas de los últimos cuatro años tampoco habían sido analizados con detenimiento por lo que fue el punto de partida para este proyecto. Se encontró que las categorías con mayor participación de las ventas son: Frutas y verduras (7.3% de las ventas globales), cárnicos (23.4% de las ventas globales) y lácteos (11.4% de las ventas globales), llegando a la conclusión que son de bastante importancia para el puesto de ventas, por lo que este proyecto se hace fundamental para alcanzar las metas.

La categoría de Frutas y Verduras presenta varios aspectos que destacar. Tenía un problema debido a que existen varios tipos de clientes, no se sabía a cuál segmento dirigir los esfuerzos de marketing. La calidad de los productos no es la adecuada, poniendo en juego la imagen de la institución, ya que Zamorano se ha venido reconociendo por la calidad de sus productos. También se analizó la cadena de valor y se encontró que la forma en que se gestiona el suministro incide directamente en precios y calidad del producto que llega a los anaqueles.

La importancia de contar con una estrategia bien documentada para la categoría de frutas y verduras radica en que la organización tiene un camino trazado que le indica a donde se debe dirigir y solventa varias de las problemáticas que se venían suscitando. Este proyecto sirve para que la administración pueda alcanzar los objetivos propuestos de mejor manera, ser una unidad más fortalecida y dar apertura a otros cambios. Los estudiantes que cursen el Aprender Haciendo pueden tener una mejor experiencia, ya que se basan en un plan estratégico y táctico ya estipulado para realizar sus actividades. En años venideros este proyecto junto con el plan para la categoría de cárnicos y lácteos dejan una puesta abierta para la inclusión de las demás categorías siguiendo el mismo formato, de esta manera la unidad contará con un plan generalizado. Además este estudio servirá como base para otro tipo de proyectos que no se han realizado en el PVZ. Por último, la unidad de comercialización es una de las empresas universitarias que mayor retorno genera a Zamorano.

Los objetivos de realizar un plan de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano fueron los siguientes:

1. Establecer las estrategias a seguir durante el periodo 2015-2017.
2. Determinar las acciones que se deben realizar para llevar a cabo las estrategias, en un plan táctico mensual.
3. Aumentar las ventas por lo menos un 5% anual.
4. Establecer las pautas para replicar este plan con las demás categorías.

2. METODOLOGÍA

Definición del problema. Se realizó en base a conversaciones con los tomadores de decisiones. Estos son el profesor de Administración de Agronegocios encargado del aprender haciendo de la unidad y la administradora. Luego de analizar los datos de ventas se determinó que una solución para la disminución en las ventas de la categoría de frutas y verduras es la elaboración del plan estratégico de marketing y ventas que tome en cuenta a todos los actores de la cadena.

Recolección de información del micro y macroentorno. En esta etapa se procedió a identificar las fuentes principales de información. Para analizar el macroentorno se hicieron entrevistas con expertos de la industria de las frutas y verduras y del sector de las ventas al detalle y se obtuvo información de estudios del análisis de este sector. Para el análisis del microentorno se realizaron entrevistas con la administración, personal operativo del puesto de ventas y con los proveedores. Se hizo un análisis estadístico descriptivo de los datos de ventas que arrojó información importante para la definición de las estrategias como la estacionalidad anual de las ventas, la participación en las ventas por subcategorías y productos más vendidos. Para evaluar la competencia se realizó un benchmarking en Tegucigalpa. La información del perfil del cliente se obtuvo de estudios de años anteriores.

Diagnóstico situacional (FODA). Con la información recolectada se realizó el análisis de la situación en donde se determinaron Fortalezas y Debilidades (empresa) así como Oportunidades y Amenazas (entorno).

Diseño de estrategias. Se procedió tomando como punto de partida las Oportunidades y Amenazas detectadas en el proceso anterior. Las estrategias es lo que se hará durante el periodo que dura el plan y son enfocadas al cliente.

Diseño de tácticas. Para la elaboración de las tácticas se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Las tácticas son las acciones encaminadas al cumplimiento de la estrategia y se realizan a corto plazo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis del macroentorno

Tendencias en el consumo de frutas y verduras en Honduras¹. El consumo de frutas y verduras a nivel nacional no es la adecuada y esto se debe a varios factores. En realidad, son muy pocos los países que logran consumir las 5 porciones al día que deberían. Honduras no está entre uno de esos países, y la situación es mucho peor que la de Latinoamérica en general.

La población hondureña tiene hábitos alimenticios muy desbalanceados, prácticamente sus principales nutrientes provienen de los carbohidratos de los cereales y los azúcares simples, proteínas de los granos y en menor medida, consumo de carnes. Las frutas y verduras se llevan una participación mucho menor dentro de la dieta de los hondureños, y su consumo más que nada se da de la ingesta de jugos y frutas de temporada.

Uno de los factores que conlleva a esta dieta pobre en frutas y verduras es la educación de las personas en temas de nutrición, y más específicamente la falta de concientización del consumo de estos productos por su impacto en la salud humana. Es importante el esfuerzo de organizaciones o instituciones apoyados por el gobierno que trabajan en este campo de la nutrición para crear conciencia e incentivar el consumo. Lo más aconsejable es que la idea de consumir este tipo de productos frescos sea desde temprana edad para que se vaya formando un hábito de alimentación que sea forjado en la persona, más la educación en nutrición que ayuda a entender la importancia de tener un tipo de alimentación balanceada.

Un segundo factor que conlleva a una dieta pobre en frutas y verduras es la limitante presupuestaria. Lamentablemente el precio de este tipo de productos es alto comparado con productos de alto contenido energético (carbohidratos, azúcares simples) que son esenciales para poder realizar las actividades diarias. Las frutas y verduras pueden llegar a ser consideradas productos de lujo en los estratos sociales más bajos.

El tercer factor es la practicidad. Las personas hoy en día buscan lo más fácil y conveniente por lo que consumir frutas y verduras va en contra de ese deseo puesto que algunos de estos productos deben cocerse o bien necesitan algún tipo de proceso para poder ser consumidos. También la falta de tiempo es un factor que incide en la demanda de productos prácticos listos para consumir o pre cortados/pre cocidos.

¹ Cardona, J. 2014. Tendencias del consumo de frutas y verduras frescas en Honduras (entrevista). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana.

Otro factor menos probable es la percepción de la gente en el abuso de agroquímicos para cultivo de frutas y verduras. Se ha escuchado casos de que los consumidores al ver estos productos con exceso de tamaño o demasiado “bonitos” en seguida se les viene a la mente abuso de agroquímicos o cultivos transgénicos y prefieren no consumir por el temor de enfermar. Claramente el uso de pesticidas ha sido necesario por la creciente demanda de alimentos para poder aumentar productividad, sin embargo, un manejo adecuado siempre es exigido.

En los países de la Unión Europea el consumo de frutas y vegetales es muy cercano al recomendado por la OMS, o incluso lo rebasa. En estos países la tendencia es a alimentarse saludablemente, es decir, de manera balanceada y reducir el consumo de ciertos tipos alimentos nocivos. Una de las causas para este cambio de mentalidad es el flujo de información y el internet. La población puede ahora informarse mucho mejor sobre temas de nutrición, sobre qué es lo más conveniente para la salud, y sobre todo, se informa sobre las enfermedades crónicas. La globalización también juega un papel importante puesto que el comercio internacional ha hecho posible que haya un suministro de frutas y vegetales frescos constante y de mayor variedad en todo el año.

En cuanto al mercado de productos orgánicos es todavía un nicho que hay que desarrollar. A medida pasa el tiempo se van volviendo más accesibles por el aumento en la demanda y las economías de escala. Son productos que aún van dirigidos a un distinguido segmento que está dispuesto a pagar más con tal de consumir productos libres de pesticidas, que contribuyen a la reducción de emisiones en el ambiente, y, puesto que el consumo de estos productos es mayor en países de primer mundo, los consumidores también sienten la satisfacción de estar ayudando a un país en desarrollo económico. Sin embargo, no hay diferencias entre un producto orgánico y un tradicional a nivel nutricional.

La tendencia en el incremento del consumo de frutas y verduras frescas en Honduras ha sido bastante lento, todavía esa curva de incremento exponencial está en sus fases iniciales. No sucede lo mismo en países nórdicos que la subida ha sido acelerada.

Para las personas que sí consumen frutas y verduras hay variables que tienen un efecto en la cantidad consumida: forma de preparación, forma de consumo, disponibilidad de fruta y verdura fresca, aspectos de calidad y forma de mercadeo (color, textura, aroma, empaque).

Se puede decir en conclusión, que la base para poder incrementar el consumo de frutas y verduras es la educación del cliente, de ahí se desprenden muchas otras cosas, pero sin un mercado a quien atender no es posible hacer algo.

Tendencias en las ventas de frutas y verduras en el consumo al por menor². Hay 3 puntos realmente importantes en la venta de este tipo de productos: manejo de proveedores, exhibición y análisis de precios.

El buen manejo de los proveedores y mantener relaciones duraderas es clave en este rubro. Es necesario asegurar el abastecimiento correcto y oportuno de los productos agrícolas frescos debido a su naturaleza. Es importante la negociación para ofrecer siempre el mejor precio a los clientes. Es mejor negociar directamente con el productor y así eliminar a los intermediarios. Se deben aprovechar las cercanías con los productores para reducir costos.

En cuanto a la exhibición, es lógico pensar que el producto no bien exhibido no se vende. Por eso es importante la constante supervisión de todos los detalles en la góndola. Calidad del producto, precios visibles, luces, colores, ambiente en general. El “merchandising” es bastante usado hoy en día en los locales de ventas al detalle. Los productos de mayor rotación se exhiben a la altura del ojo (1.50 a 1.60 m del suelo aprox.), los de mayor precio arriba de la altura del ojo y los de menor precio o menor movimiento por debajo de ésta. La planimetría es una herramienta que ayuda a planear cuánto y de qué manera colocar los productos en la góndola. Se recomienda hacer facing horizontal antes que vertical, ya que atrae más a la vista. El frenteo es otra técnica que se utiliza en momentos de poco inventario para llenar la góndola. Se traen los ítems al frente aunque atrás esté vacío.

El análisis periódico de los precios de estos productos es importante también. Se debe conocer cómo se mueve el mercado semanalmente, o inclusive diariamente, para tomar decisiones oportunas y no quedarse atrás respecto de los competidores.

Análisis del microentorno

El puesto de ventas y la categoría de frutas y verduras³. La administración del puesto de ventas de Zamorano está consciente del problema que atraviesa la categoría de frutas y verduras.

A partir de mediados del 2011, la unidad de postcosecha pasó a ser la encargada de comprar todos los productos demandados por las empresas internas, incluido el puesto de ventas de Zamorano. La gerencia presumía ya, que la razón de la caída en las ventas era el la menor calidad del producto. Con el análisis de las ventas, costos y márgenes de ganancias detallados más adelante en este documento se pudo confirmar la aseveración anterior. Los costos se mantuvieron, al igual que el margen de ganancia, por lo que los precios de venta se mantuvieron más o menos estables. Sin embargo las ventas totales se

² Fión, S. 2014. Tendencias y consejos en la venta al por menor de frutas y verduras (entrevista). Tegucigalpa, Honduras. Por motivos de confidencialidad no se puede revelar la organización para la que trabaja.

³ Gonzales, E. 2014. Situación de la categoría de frutas y verduras en 2014 y años anteriores, en el puesto de ventas de Zamorano (entrevista). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana.

redujeron, lo que hace pensar en una reducción de la cantidad vendida debido al cambio en la calidad del producto. La gerencia tomó la decisión de reducir el margen del 25% al 15% y luego a 8% en la mitad del año 2013, pero ya se había perdido clientela.

La administración admitió que hay problemas en toda la cadena y no solamente es culpa de postcosecha, o del mismo puesto de ventas, por lo que se deben buscar puntos de mejora. Específicamente en el PVZ se debe mejorar: la forma de almacenamiento de las frutas y verduras, la selección de los productos al momento de colocarlos en los anaqueles, el diseño del lugar incluyendo acondicionar el lugar y cambiar algunos objetos.

Análisis de ventas, costos y margen de ganancia. Las ventas de frutas y verduras en general han decrecido en el periodo analizado (2010-2013) en un 14.3%. Del 2010 al 2011 disminuyeron un 4.9%, del 2011 al 2012, un 6.3% y del 2012 al 2013 un 3.6%. Tasa de disminución promedio es 3.6% anual.

Desglosado por sub-categorías, en promedio la que presenta mayores ventas es Frutas y verduras nacionales externas (72.2% del total de ventas), puesto que dentro de ella se encuentran la mayoría de productos que se ofertan, la segunda es Frutas importadas (22%), la tercera es Frutas y verduras de Zamorano (4.9%) y por último se encuentra Productos Orgánicos (1%). En la Figura 3 y 4 se observa que las sub-categorías que han presentado mayor disminución en ventas son Frutas y verduras nacionales externas y de Zamorano. Las demás sub-categorías se comportan de igual forma pero en menor escala.

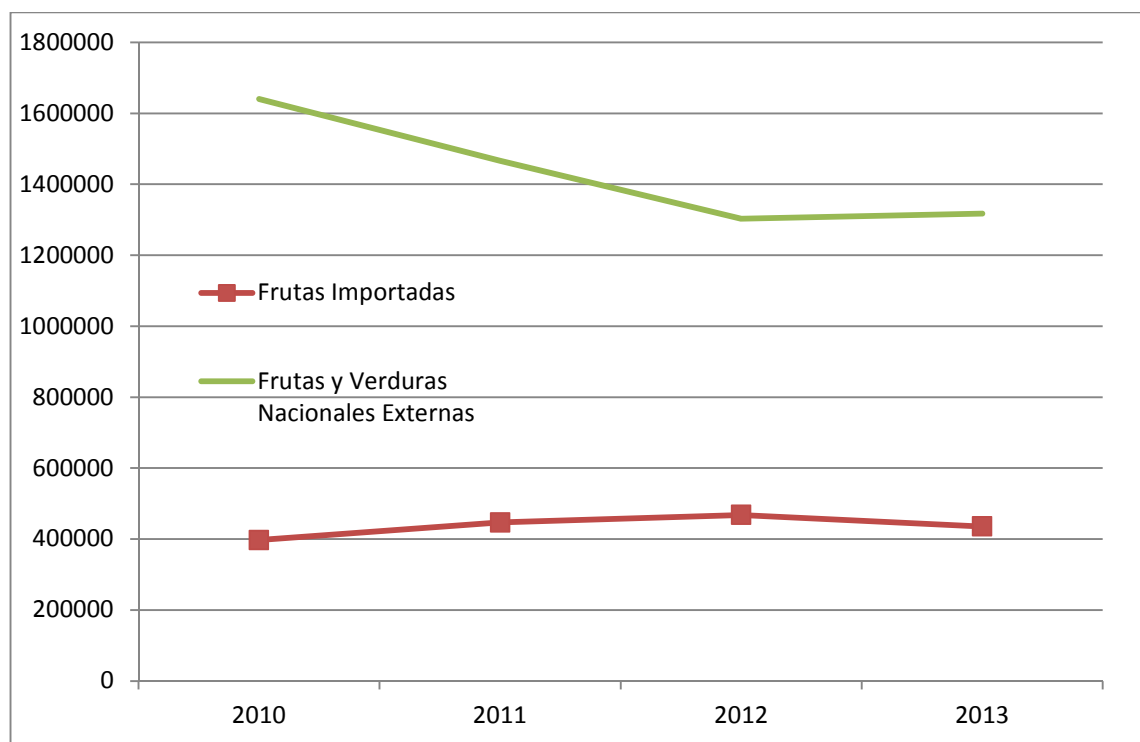


Figura 3. Ventas totales en el periodo analizado en Lempiras.

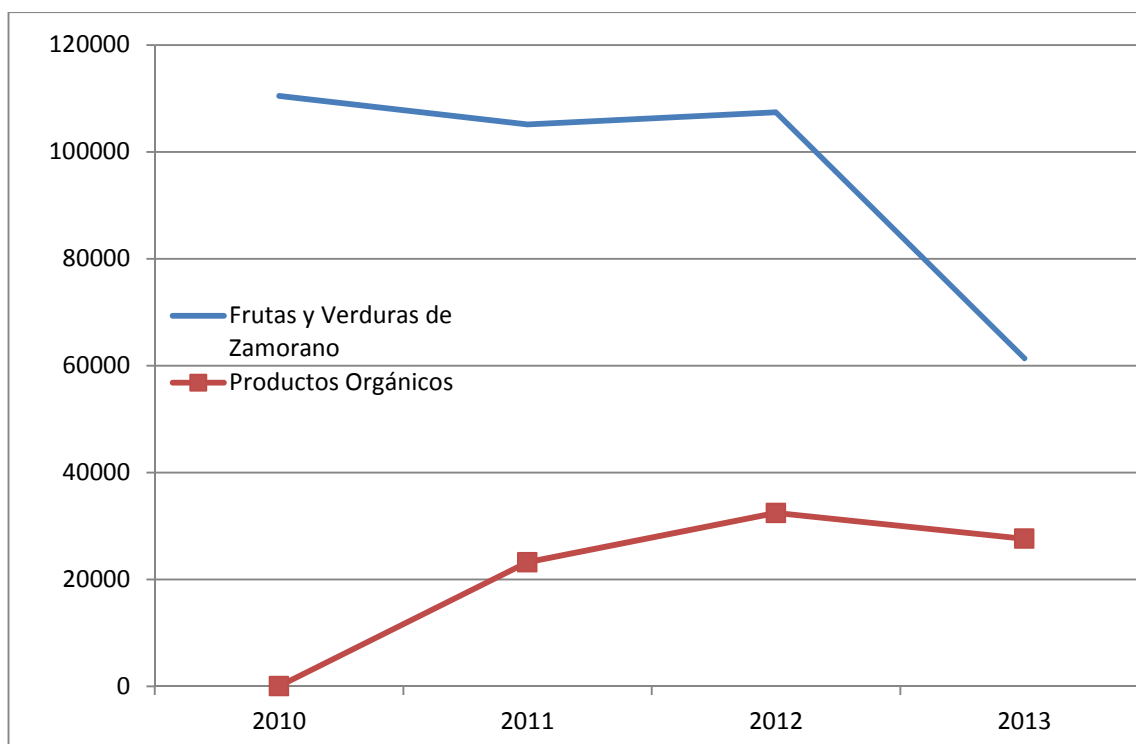


Figura 4. Ventas totales en el periodo analizado en Lempiras.

Haciendo una separación entre Frutas y Verduras de todas las sub-categorías se puede notar que las preferencias de los consumidores han cambiado. En la figura 5 se observa que al principio del periodo analizado, los vegetales eran los más demandados, luego al final, las frutas. La razón de esta conducta de los consumidores se debe a que tienen la percepción de que las verduras ofertadas no son de buena calidad

Se ha encontrado que las ventas presentan una estacionalidad, el patrón identificado es un predominante aumento en las ventas en el transcurso del año, alcanzado su pico más alto en los últimos meses. Hay dos brechas de disminución de ventas que varían entre abril y junio y agosto y octubre. Además se identificó un ciclo de aumento en las ventas cada dos años en Frutas y verduras nacionales externas, frutas importadas y productos orgánicos. En frutas y verduras de Zamorano se observan ciclos decrecientes. No se pudo establecer una tendencia por falta de datos de anteriores años, pero se puede decir que es una tendencia a la baja que va en contra del supuesto de una tendencia al alza dada por la preocupación de las personas en consumir productos más sanos (Anexo 1)

Analizando los costos totales se puede decir que se han mantenido más o menos estables debido a que son productos básicos o primarios que siempre obedecen a los precios del mercado. Los márgenes de ganancia también se han mantenido, a excepción de los últimos meses de 2013 en donde se realizaron ajustes (Anexo 2).

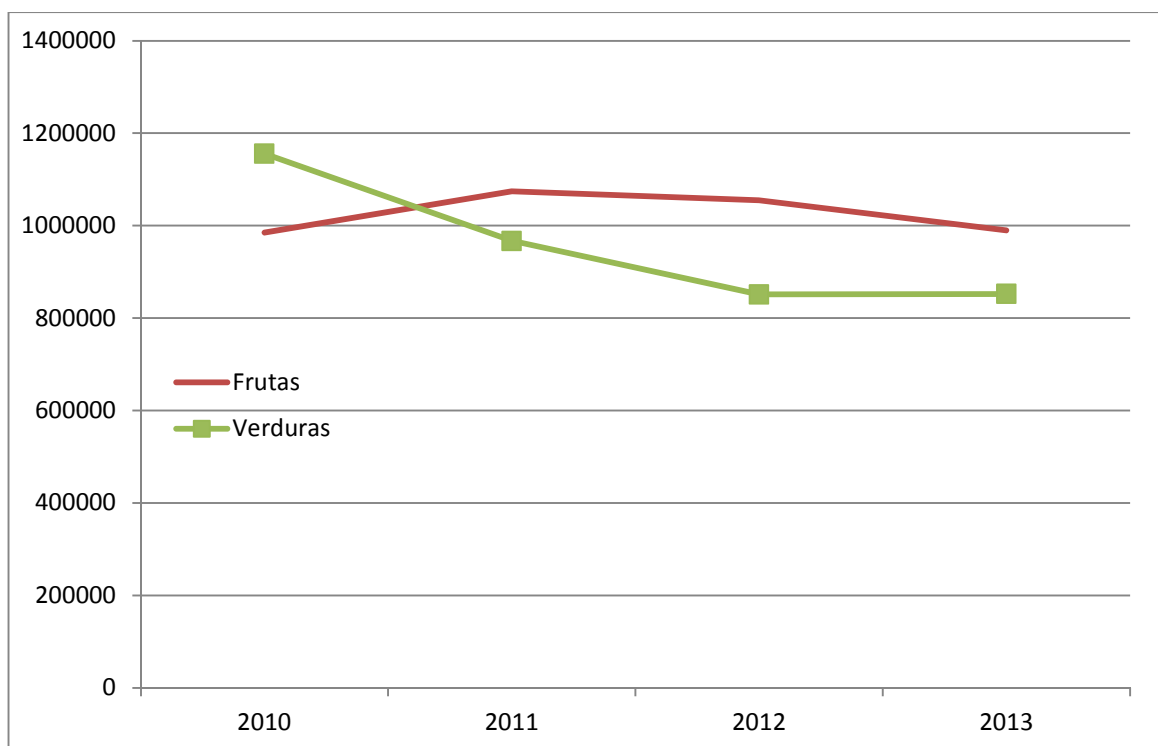


Figura 5. Ventas separadas entre frutas y verduras en Lempiras.

Proveedores⁴. El principal proveedor de frutas y verduras del puesto de ventas de Zamorano es la planta de postcosecha, a donde llegan todos los productos que el puesto requiere y que son obtenidos de un intermediario. La unidad de agricultura orgánica provee los productos directamente a la unidad de comercialización. Esta situación era diferente en años anteriores en donde el puesto tenía que lidiar con varios proveedores directamente.

La encargada de la unidad de postcosecha asegura que no existen problemas de abastecimiento. Siempre se trata de cumplir a cabalidad los productos que el puesto demanda, y el intermediario siempre está disponible cuando se lo requiere.

La calidad de ciertos productos difieren entre sí, por ejemplo, los productos de producción interna no son los mejores en calidad pero se selecciona de la mejor manera para que el puesto de ventas reciba un producto acorde a las exigencias. Las frutas importadas la mayoría de las veces presenta una calidad superior pero de igual manera se hace el proceso de selección. Los productos que se obtienen del intermediario también son de buena calidad. En 2014 los productos orgánicos no eran comercializados en el puesto de ventas, ya que los productos no se vendían y aparecieron mejores oportunidades de mercado en Tegucigalpa.

⁴ Canales, I. 2014. Situación actual con el Puesto de Ventas Zamorano (entrevista). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana.

La unidad de postcosecha ha aclarado que si hay problemas de calidad en el puesto de ventas es debido al equipo en donde se exhibe el producto y las instalaciones en donde se almacena, ya que presentan problemas con la temperatura y existe rompimiento de la cadena de frío.

Las instalaciones en la planta son las adecuadas y no han tenido problemas de calidad con el producto despachado. Para asegurar esto se basa en que existen dos controles de calidad por parte del puesto de ventas: el primero es en planta a donde llegan los supervisores con estudiantes del Aprender Haciendo de Comercialización para revisar la calidad de los productos que van a ser despachados; el segundo control se da al momento de abastecer los anaqueles. Además se asegura que no hay reclamos por calidad de supermercados de Tegucigalpa a quienes también proveen productos.

Intermediación⁵. La unidad de postcosecha tiene varios proveedores. Internamente las unidades de: Frutales, Manejo Integrado de Cultivos y Cambio Climático (MICC), Suelos, Agricultura Orgánica y Olericultura. Externamente compra producto a un intermediario y a una empresa importadora.

Del intermediario se recibe casi toda la producción demandada. Este intermediario se abastece de producto del mercado “El Mayoreo” en Tegucigalpa, el más grande de frutas y verduras en la capital. El producto no se refrigera antes de llegar a la planta, es decir, desde el momento de la cosecha hasta la llegada a la planta, el producto se mantiene a temperatura ambiente.

Se ha escogido trabajar con intermediación debido a las ventajas que presenta hacerlo de esta manera frente a las desventajas de comprar a pequeños productores. Entre las ventajas están: la variedad de productos que el intermediario puede ofrecer (75 aprox.), la capacidad de respuesta (entrega inmediata), el intermediario es un ex trabajador de zamorano y ya conoce la forma de trabajo y las exigencias, la negociación con una sola persona es más fácil que hacerla con varias a la vez. Las desventajas de comprar a pequeños productores o a una empresa agrícola directamente son: los pequeños productores en su mayoría no cuentan con un transporte propio, el tiempo de entrega no es inmediato (suelen quedar mal), la producción no es escalonada por lo que ellos ofrecen mucho producto en una sola compra, la capacidad de almacenamiento y procesamiento de la planta es limitada y esto hace que no se pueda comprar a grandes proveedores porque simplemente ellos se enfocan a clientes más grandes.

El precio es una de las desventajas de trabajar con intermediación, puesto que hace que el último eslabón de la cadena deba vender a precios aún mayores; los productores cobran su beneficio, el mercado el mayoreo cobra un porcentaje, así mismo el intermediario, la planta de postcosecha y por supuesto el puesto de ventas, por lo que el precio es realmente superior comparado a otros puntos de venta. La unidad de postcosecha asegura que se consultan los precios referenciales del Sistema de Información de Mercados de Productos

⁵ Canales, I. 2014. Situación actual con el Puesto de Ventas Zamorano (entrevista). Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana.

Agrícolas de Honduras (SIMPAH) y a partir de eso determina si el precio al que le está vendiendo el intermediario es justificable. Hay días en que los precios de algún producto se disparan por escasez de temporada o algún problema de producción, por lo que la planta se asegura de consultar primero con los clientes antes de adquirir los productos.

Clientes⁶. El Puesto de Ventas de Zamorano cuenta con varios tipos de cliente a quienes atender. Se clasifican en cliente interno y externo. El cliente interno se clasifica a su vez en estudiantes y empleados. El cliente externo se clasifica en cliente de valle y cliente de paso.

La participación en las ventas de cada tipo de cliente es así: los clientes externos representan el 60% de las ventas, los empleados de Zamorano el 21%, y los estudiantes el 19%. Los clientes que más compran frutas y verduras son los externos y los empleados y un pequeño porcentaje se lo lleva los estudiantes, es decir sigue el mismo patrón de la participación en las ventas. En general todos los clientes compran más frutas que verduras.

Estudiantes. El medio de pago que más usan es el crédito estudiantil (cuenta personal de Zamorano) determinado por un 55% de los encuestados, seguido por un medio de pago combinado entre cuenta personal y efectivo con un 15% y por último tarjeta de crédito/débito con un 12%. El principal motivo que impulsa a los estudiantes a comprar en el puesto de ventas es la cercanía, comparado con viajar a Tegucigalpa a adquirir sus productos.

Un 54% de los estudiantes probablemente participaría en un programa de fidelización, y un 12% definitivamente participaría. Las estrategias promocionales que más interesan a este segmento dentro de un programa de fidelización son: descuentos, acumulación de puntos, premios por compras, membresías preferenciales y promociones por días festivos. Este segmento se encuentra dentro de un rango de edad entre 18 y 28 años, el 66% son hombres y el 34% son mujeres.

Empleados. Los productos que más consumen los empleados son: frutas, bebidas, verduras, lácteos y cárnicos. El medio de pago preferido es el crédito a empleados con un 38% de los encuestados, seguido por pago combinado entre crédito empleado y efectivo con un 27% y en tercer lugar dinero en efectivo con un 15%. El principal motivo que impulsa a los empleados a comprar en el puesto de ventas es la calidad de los productos y la cercanía.

El 54% de este segmento probablemente si participaría en un programa de fidelización y un 38% definitivamente si participaría. Las estrategias promocionales que más interesan son: descuentos, acumulación de puntos, premios por compras, membresías preferenciales y promociones por días festivos. Este segmento se encuentra dentro de un rango de edad entre 29 y 39 años, el 52% son hombres y el 48% son mujeres.

⁶ La información de este apartado se tomó del estudio de Avilés y Méndez realizado en 2013.

En general, los clientes internos compran más frutas que verduras⁷. Atributos más valorados de mayor a menor: Calidad, Precio, Disponibilidad, Forma de pago, Surtido. La mayoría de los clientes tiene la percepción de que el puesto de ventas ofrece frutas y verduras de alta calidad, sin embargo, también piensan que los precios son muy altos comparados a competidores cercanos. El 55% de los encuestados piensa que el puesto de ventas no ofrece información acerca de cómo preparar frutas y verduras poco comunes y aprox. 20% es indiferente a esta aseveración. El 49% de los encuestados piensa que la disponibilidad de frutas es constante, el 31% es indiferente. El 45% piensa que las verduras no siempre están disponibles cuando desea comprarlas, y el 31% es indiferente. La mayoría piensa que el servicio al cliente es excelente.

En promedio el 34% de los encuestados consumen de L. 50 a 100 en frutas y verduras por cada visita, el 31% consume más de L. 200 y el 21% de L.100 a 150. La frecuencia de visita es mayormente entre 1 y 4 visitas al mes. La mitad de los encuestados son estudiantes y la otra mitad profesores o trabajadores de Zamorano. La mayoría usa el crédito de cuenta personal, seguida por el efectivo. Son mayormente consumidores del sexo masculino (74%) entre 18 y 30 años de edad (53%) y entre 41 y 50 años (32%).

Cliente externo. El 47% de los clientes externos residen en el valle y el 53% son clientes de paso. Los productos que más consumen los clientes externos son: frutas, verduras, lácteos y cárnicos. El medio de pago preferido es dinero en efectivo con un 50% de los encuestados, seguido por tarjeta de crédito/débito con un 45% y en tercer lugar tarjeta y efectivo con un 5%.

El 20% de este segmento probablemente si participaría en un programa de fidelización y un 65% definitivamente si participaría. Las estrategias promocionales que más interesan son: descuentos, acumulación de puntos, premios por compras y membresías preferenciales. El 55% de este segmento se encuentra dentro de un rango de edad entre 18 y 28 años y un 30% entre 29 y 39, el 61% son hombres y el 39% son mujeres (Avilés y Méndez 2013).

El cliente externo también consume mayormente frutas que verduras⁸. Atributos más valorados de mayor a menor: Precio, Calidad, Disponibilidad, Forma de pago y Surtido. Se contrasta una diferencia abismal en donde este cliente prefiere el precio (55% de los encuestados) más que la calidad (16%) y disponibilidad (15%). La mayoría de los clientes tienen la percepción de que el puesto de ventas ofrece verduras de baja calidad, sin embargo, piensan que las frutas son de alta calidad. Los precios de frutas y verduras en general les parecen altos comparados con competidores cercanos. El 48% de los encuestados piensa que el puesto de ventas no ofrece información acerca de cómo preparar frutas y verduras poco comunes y aprox. 35% es indiferente a esta aseveración. Existen discrepancias acerca de la disponibilidad de frutas y verduras, aprox. 37% piensa

⁷ Tomado del proyecto final de la clase de Investigación de Mercados impartida a alumnos de tercer año en la carrera de Administración de Agronegocios en 2014. Los datos no han sido publicados.

⁸ Tomado del proyecto final de la clase de Investigación de Mercados impartida a alumnos de tercer año en la carrera de Administración de Agronegocios en 2014. Los datos no han sido publicados.

que no siempre se encuentran disponibles cuando se desea comprar y un 35% piensa que siempre están disponibles. Un mayor porcentaje piensa que el servicio al cliente es excelente comparado al cliente interno.

En promedio el 37% de los encuestados consumen de L. 50 a 100 en frutas y verduras por cada visita, el 26% de L.100 a 150 y el 26% consume más de L. 200. La frecuencia de visita es mayormente entre 1 y 3 visitas al mes.

Competidores. Los principales competidores cercanos del puesto de ventas son: puntos de ventas ubicados al costado de la carretera Panamericana y calle a Jicarito, además ventas ambulantes de vehículos que traen producto desde la capital. En Tegucigalpa los principales supermercados: La colonia, Wal-Mart, Paiz, Más x menos, y formatos de tiendas Despensa y Mini Despensa, además los mercados tradicionales como: El Mayoreo y San Isidro.

Benchmarking. Se hizo una evaluación comparativa con los supermercados: La Colonia Kennedy, Más x menos y Paiz Miraflores.

Se pudo observar que una de las ventajas competitivas de los supermercados es que pueden utilizar economías de escala para reducir los costos, por lo tanto se ofrecen productos a menor precio. El cuadro 1 muestra que en 5 de los 8 productos comparados (Mandarina clementina, brócoli, chile dulce morrón, repollo cabeza y tomate suelto), el puesto de ventas mantiene mayores precios.

Cuadro 1. Comparación de precios en lempiras.

Producto	Colonia Kennedy	Más X Menos	Paiz Miraflores	Puesto de Ventas Zamorano
Pera verde (lb)	39.85	29.80	39.85	32.77
Manzana roja (lb)	39.35	34.80	27.10	27.60
Ciruela negra (lb)	62.10	36.80	50.00	38.50
Clementina (lb)	50.90	49.80	50.80	54.10
Brócoli (lb)	10.10	9.90	10.00	13.80
Chile dulce morrón (lb)	9.10	8.00	9.20	9.35
Repollo cabeza	3.95	4.80	3.95	5.55
Tomate pera suelto	9.10	8.90	9.90	12.45

La forma en cómo se exhibe el producto difiere entre sí, debido al cliente al que cada uno se dirige. Empezando por Más X menos, ellos no presentan mayor atracción en los productos, hacen uso de colores vistosos y rótulos que indican productos en oferta. La mayoría de productos ofertados son importados de origen estadounidense. Su gama de productos no es variada, pero la calidad es superior.

En Paiz Miraflores se destaca la decoración del lugar con grandes rótulos que decoran la sección de frutas y verduras. La acomodación de los productos no es del todo ordenada, en la mayoría de los casos los precios hacen falta. Existe gran variedad de productos y se hace uso de separadores en los anaqueles. Hay varias islas en donde se exhiben productos en promoción, sobre todo frutas y tubérculos o raíces.

En La Colonia Kennedy se observó que se maneja una variedad de técnicas de “merchandising”. Se usa bastante la combinación de colores, grandes rótulos de decoración, los precios en la mayoría de los casos se encontraban en su correcto lugar, los anaqueles que usan son oscuros y tienen luces que resaltan los colores de los productos. Hacen uso de islas de exhibición. Hay gran variedad de productos, y algunos con valor agregado. Existe personal de las empresas proveedoras que están permanentemente impulsando algunos productos y reabasteciendo los anaqueles.

Se tuvo acceso a una conversación con la impulsadora de la empresa, quien indicó la razón de su puesto. Los productos mayormente impulsados son frutas y cada día es un producto diferente, por lo general los que están en oferta. Se encarga de abastecer los anaqueles y retirar productos de acuerdo a los estándares de calidad.

Se consultó con algunos empleados que trabajan en Zamorano y aseguran que los puntos de venta de frutas y verduras ubicados al lado de la carretera Panamericana ofrecen productos de mejor calidad y a un precio mucho menor que los ofertados en el PVZ, por lo que prefieren comprar sus productos ahí. Incluso existen vehículos que se adentran a la comunidad de Jicarito para ofertar productos que son traídos desde el mercado El Mayoreo en Tegucigalpa, con precios muchos menores por supuesto.

En conclusión, el PVZ ofrece los mismos productos traídos del mercado El Mayoreo con calidad inferior y a precios mayores que en otros lugares. El valor percibido por el mercado meta es muy bajo en comparación al precio que se vende.

Análisis situacional (FODA). A partir de la información obtenida, se realizó una matriz FODA (Cuadro 2) en donde se analizó tanto la situación externa como la interna.

Cuadro 2. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
▪ Marca Zamorano ▪ Costo de personal reducido ▪ Más variedad en comparación a negocios cercanos ▪ Frescura de producción de Zamorano	▪ Mala calidad del producto ▪ Déficit en producción interna ▪ Administración de la categoría cuestionable ▪ Precios elevados ▪ Rotación de personal (estudiantes) ▪ Equipos no funcionan de manera adecuada ▪ Manejo de la producción en almacenamiento
Oportunidades	Amenazas
▪ Percepción de calidad en producto Zamorano ▪ Nuevos nichos de mercado ▪ Tendencia al incremento en consumo de frutas y verduras ▪ Poca educación del consumidor	▪ Competidores cercanos ▪ Situación económica del país.

Fortalezas

- **Marca Zamorano:** Los consumidores prefieren la marca Zamorano por su distinguida historia en el mercado hondureño, que destaca uno de los pilares de la institución, el Aprender Haciendo, el esfuerzo de todo el sistema para ofrecer un producto de alta calidad.
- **Costos de personal reducidos:** En parte porque los estudiantes que asisten en la logística no son un costo implícito en la operación, de lo contrario los costos serían mayores.
- **Mayor variedad en comparación a negocios cercanos:** Se ofrecen otros productos que no se encuentran en los negocios de las periferias.
- **Frescura de producción de Zamorano:** En teoría, los productos obtenidos dentro de Zamorano llegan al punto de venta con mejores cualidades, llegan frescos del campo a la góndola.

Debilidades

- **Mala calidad del producto:** Los estándares de calidad son menores a causa del cambio de proveedor.
- **Equipos no funcionan de manera adecuada:** Se desfavorece el funcionamiento de los mismos porque la ubicación no es la recomendada.
- **Precios elevados:** Debido a mayores costos de operación, de intermediación, de producción. Los clientes perciben el precio más elevado al valor que ellos les dan al producto.
- **Administración de la categoría cuestionable:** Se han venido poniendo en acción tácticas sin considerar la efectividad, de manera reactiva más que proactiva.
- **Rotación del personal (estudiantes):** Debido a que es un módulo de aprender haciendo más, los estudiantes pasan cada 3 semanas, en cada ciclo inicia una nueva curva de aprendizaje.
- **Déficit en producción interna:** El producto comercializado proviene mayormente de productores externos (72% de las ventas), reduciendo los productos que se obtienen dentro de Zamorano, a unos pocos (4% de las ventas).
- **Manejo de producto en almacenamiento:** Todos los productos son sometidos a una única temperatura de almacén, siendo que unos productos son más delicados que otros.

Oportunidades

- **Percepción de calidad en el producto Zamorano:** La gente guarda el concepto de alta calidad en el producto Zamorano por su larga trayectoria y esfuerzo de sus estudiantes en el aprender haciendo.
- **Nuevos nichos de mercado:** Existen nichos a los cuales se puede entrar y que valoran la calidad, como el de los vegetales pre cortados o ensaladas listas para consumir.
- **Tendencia al incremento en consumo de frutas y verduras:** La tendencia actual es hacia el incremento en consumo. En Honduras este incremento es lento.
- **Poca educación del consumidor:** A pesar de que existe una tendencia a una alimentación más sana, el consumidor requiere de mayor información sobre la importancia de llevar una alimentación equilibrada que incluya la ración recomendada de frutas y verduras.

Amenazas

- **Competidores cercanos:** Algunos clientes prefieren hacer sus compras en mercaditos aledaños y ventas móviles realizadas por comerciantes que vienen desde Tegucigalpa.
- **Situación económica del país en declive:** Dada la situación económica actual, las familias de recursos bajos no pueden acceder a este tipo de productos, ya que sus recursos son dirigidos a adquirir alimentos baratos y altos en energía (cereales y altos en azúcares).

Estrategias. Luego de analizar las oportunidades y amenazas del entorno, se procedió a diseñar las estrategias de marketing orientadas al cliente, dando como resultado cuatro de ellas

- Educar en la importancia de consumir frutas y verduras frescas al cliente interno y externo para beneficio en su salud por las bondades de estos productos.
- Dar a conocer los atributos de calidad y buen precio de las frutas y verduras al cliente del valle para aumentar el efecto recompra.
- Dar a conocer la buena calidad y variedad de las frutas y verduras al cliente de paso para recuperar su fidelidad.
- Facilitar el consumo de frutas y verduras al cliente interno para brindar conveniencia y practicidad.

Mezcla de marketing. De acuerdo a las estrategias planteadas, se determinó la mezcla de marketing óptima incluyendo las 5 p's que se detallan a continuación

Precios: Para poder satisfacer a todos los tipos de clientes se debe ofrecer productos de buena calidad a precios iguales o más bajos que la competencia.

Dado que los precios de los productos agrícolas frescos son muy volátiles, no se puede determinar precios fijos. En cambio, lo que sí se puede hacer es mantener un margen de ganancia y mantener los costos lo más bajos posibles.

El margen de ganancia para el 2015 se estableció en 15%, se irá aumentando gradualmente a medida se recupere la clientela perdida, hasta alcanzar el 25% que se manejaba en principio. La sub-categoría de frutas importadas siempre maneja un 25% de margen de ganancia. Se debe trabajar de cerca con la unidad de postcosecha en el manejo de los proveedores para mantener los costos y por lo tanto los precios bajos.

Productos: Los productos que se venderán en el PVZ serán los mismos que se han vendido hasta el momento. Sin embargo, se ofertarán mayormente los productos estrella y se impulsarán los de menor venta. La calidad de los productos debe ser la mejor posible, haciendo varios controles desde su salida de la planta de postcosecha.

Se estudiará la posibilidad de incluir nuevos productos menos conocidos para ofrecer más variedad. Previo a la inclusión de estos productos se recomienda hacer un sondeo para

determinar la anuencia de compra del mercado meta de estos productos. Ejemplos son: Anona, Mazapán, Granadilla, Guanábana, Zapote, Mora, Nance, Marañón, Ciruela Japonesa.

Los productos se reacomodarán de acuerdo a su rotación y a la temperatura necesaria para su correcta conservación. La figura 7 indica la disposición de los anaqueles y las figuras 8 y 9 detallan los productos que deben colocarse en cada anaquel. Debido a que existen grupos de productos que deben estar a cierta temperatura se establecieron dos temperaturas diferentes a 10 y 5°C. Una lista con los productos y sus temperaturas adecuadas de almacenamiento y exhibición es facilitada en el Anexo 4.

En la figura 9 se observa que los productos orgánicos estarán en un compartimento exclusivo del anaquel, se hará la división de éste con un material especial. Se coloca de esta manera ya que se deben impulsar este tipo de productos que son 100% Zamorano. Este compartimento contará con un rótulo que los identifica claramente.

El espacio del centro está destinado a muebles de exhibición para frutas y verduras que se preservan bien en temperatura ambiente, también se harán exhibiciones haciendo uso de diseños con las mismas frutas y verduras (ideas en el Anexo 5). Además se podrá hacer uso de este espacio para degustaciones.

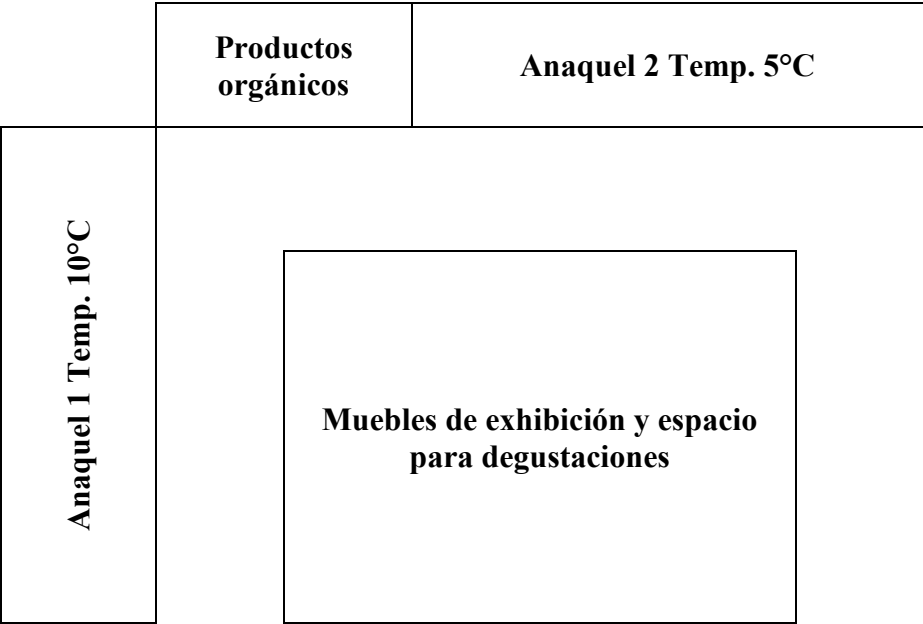


Figura 6. Sugerencia para la disposición de los anaqueles.

Frutas y Verduras							
Calabacitas	Calabacitas	Disponible	Disponible	Toronja	Disponible	Disponible	Jengibre
Pepino	Chile Dulce	Habi-chuelas	Tomates	Tomates	Maracuyá	Carambola	Guayaba
Ayote	Plátano maduro o verde	Berenjena	Piñas	Piñas	Mango	Banano	Papayas

Figura 7. Planograma para el anaquel 1 a 10°C.

Productos Orgánicos				Frutas y verduras				
Hinojo	Disp.	Eneldo	Lechuga Coliflor	Cebollas Chile jalapeño	Zanahorias Ajo	Brócoli Cebollín	Repollo Apio	Remolacha Perejil
Menta	Romero	Loroco		Manzana Verde	Manzana Fuji	Uva		
Culantro	Albahaca	H. buena						
Perejil	Tomillo	Chive						
Lechuga	Remolacha	Repollo	Naranja Wash.	Mandarina Clement.	Pera verde	Kiwi	Fresas Melones	Cocos Yuca
Zanahoria	Camote	Gandul						
	Espinaca							

Figura 8. Planograma para el anaquel a 5°C.

Plaza o Distribución: El puesto de ventas es el principal punto de comercialización abierto al público externo de la cadena de valor en Zamorano por lo que la imagen de la categoría de Frutas y Verduras debe ser atractiva y que provoque un estímulo de compra al consumidor. Las negociaciones constantes y oportunas con la planta de postcosecha son esenciales también para crear valor y emprender tácticas de empuje.

La imagen de la categoría de frutas y verduras se verá renovada durante los próximos años. El cambio se irá haciendo gradualmente, debido a asuntos presupuestarios. Primero se harán reparaciones fundamentales, luego cambio de imagen en general y adquisición de nuevos mobiliarios.

Las reparaciones fundamentales están enfocadas principalmente en crear el microclima adecuado para los anaqueles fríos. El espacio físico de la categoría no es el adecuado por las aberturas en las paredes que hacen aumentar la temperatura. Se deben cerrar estas aberturas y se deberá adquirir un aire acondicionado para que exista una temperatura ambiente adecuada y los anaqueles mantengan una temperatura de 10°C y 5°C para los productos exhibidos. Hecho esto se pueden retirar las cortinas que se colocaron en los anaqueles con el mismo propósito, y que no dejan percibir del todo bien la imagen de las frutas y verduras.

Las aberturas en paredes serán recubiertas con letreros de PVC con imágenes alusivas al Aprender Haciendo y Frutas y Verduras. Luego se hará un rediseño de la imagen con nuevos muebles para exhibición. Se aplicarán nuevos métodos de exhibición siguiendo técnicas de “merchandising” muy visuales que incluyen el juego con colores y luces, pero se deja a creatividad de los estudiantes. La situación actual de la categoría y algunas ideas de exhibición y diseño en el anexo 5.

No se pueden hacer exhibiciones masivas ya que el producto se arruina debido a la baja rotación actual. Una técnica para dar la impresión de que hay abundancia de producto es el uso de canastas o contenedores inclinados en los anaqueles, complementado con espejos. Se deben adquirir mostradores de precios que permitan el cambio constante de los mismos por su volatilidad. Las opciones van desde mostradores que se colocan con pinzas hasta pizarras negras con letras blancas que son bastante comunes en esta área.

Para las degustaciones o impulsos se debe comprar un mueble de exhibición especial y que la imagen pueda ser cambiada cada vez que se hace con un tema diferente. El presupuesto para reparaciones y mantenimiento es diferente al de publicidad y marketing, por lo que el rediseño de la categoría no recae directamente en los gastos de mercadeo.

La música es otro factor importante en el puesto de ventas. Se aconseja transmitir géneros de música algo acelerada (rock y sus variantes, pop, electrónica, salsa, merengue, bachata, rancheras) en las horas de mayor afluencia y fines de semana; géneros más calmados y relajantes en las horas de menor afluencia (clásica, instrumental, baladas). Los estudios indican que la música con ritmos acelerados induce a las personas a realizar sus compras más rápido, lo contrario sucede con géneros más calmados por lo que inducen a las personas a permanecer más tiempo en el establecimiento. El reggaetón no debe ser permitido por el contenido de sus canciones (Equipo vértice 2007).

Las horas de mayor afluencia se encuentran entre 10:30 y 12:30, y entre 16:00 y 18:00, que coinciden con las horas de descanso de los alumnos y trabajadores. Los días de mayor afluencia son los viernes, sábados y domingo cuando los clientes de paso y del valle normalmente acuden a realizar sus compras (Cáliz 2014)⁹.

Personal. Para la correcta ejecución de este plan se necesita tener al personal enterado y capacitado para realizar acciones tanto a nivel operativo, de servicio al cliente y cooperación con los socios proveedores.

Estudiantes: Para asegurar que los estudiantes que cursan el módulo sepan el procedimiento y las actividades que se deben realizar diariamente en la rotación de frutas y verduras, se les proveerá material audiovisual y de lectura antes de que comiencen el módulo. Se realizará un examen introductorio para comprobar el nivel de conocimiento y de ser necesario se reforzará.

Se les proveerá de un instructivo de módulo en donde se detalla el planograma de la categoría de frutas y verduras. Se exigirá el uso de gabacha, redecillas y guantes a la hora de colocar y retirar producto. Además se exigirá mayor supervisión por parte de los empleados. En caso de no cumplir algunas de estas disposiciones muy importantes, se les sancionará por falta de colaboración.

El servicio al cliente prestado por los estudiantes debe ser realizado de la mejor manera posible. Para esto se debe hacer un pequeño taller formativo que explique claramente al personal estudiantil como abordar las dudas y necesidades de los clientes. De esta manera se formará un ambiente de confianza que haga que los consumidores se lleven una buena imagen del Aprender Haciendo de Zamorano.

Empleados: Para efectuar algunas de las tácticas propuestas en este plan, se requiere de personas con formación en mercadotecnia, diseño gráfico y publicidad/comunicaciones. Estas personas serán pasantes seleccionados por la administración del PVZ. Se buscará en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Para ello se requiere de un perfil ideal que será desarrollado por la administración. Debido a que será un cargo en donde se necesita talento humano de excelencia, se les ofrecerá un estipendio.

Para algunas campañas se necesitan profesionales en campos como nutrición, cocina y gimnasia. Para esto se contactarán a personas con formación afín en estas áreas que laboran dentro de Zamorano. El chef y la encargada del comedor, la nutricionista del departamento de Agroindustria Alimentaria y el responsable de las actividades deportivas son algunos ejemplos.

Se necesita capacitación en “merchandising” para todo el personal del PVZ. El servicio al cliente del PVZ ha sido catalogado como excelente por los clientes externos. Sin embargo, se recomienda impartir un taller práctico, ya que nunca se ha hecho algo parecido.

⁹ Este estudio no ha sido publicado.

Socios proveedores: Se busca la cooperación con la planta postcosecha y las unidades de producción de hortalizas de Zamorano para ofrecer un producto de calidad y a buen precio en el puesto de ventas. Esto se conoce como mercadeo de canal.

Se deben mantener y realizar conversaciones periódicas con la encargada de la planta postcosecha y la unidad de agricultura orgánica para establecer un programa de mejora continua.

Los puntos importantes a tratar cada vez es la calidad de los productos que proveen al puesto de ventas y junto con la planta encontrar y negociar con proveedores correctos para mantener los costos bajos.

La planta de postcosecha puede ofrecer el conocimiento técnico al puesto de ventas en aspectos de cómo preservar la calidad de los productos en almacenamiento y exhibición, información relevante acerca de los productos, negociaciones en las que se pueda obtener productos más baratos para ofrecer descuentos a cambio de un mayor volumen de ventas, dar a conocer el proceso de las frutas y verduras en la planta realizado por los estudiantes de segundo año.

La unidad de agricultura orgánica por su parte puede ofrecer información acerca del proceso para cultivar orgánicamente, implicaciones con el ambiente, la salud de las personas, negociaciones para montar las degustaciones e ideas sobre la utilización en la cocina de sus productos especialmente las hierbas.

El puesto de ventas por otra parte ofrecerá a la planta de post cosecha y agricultura orgánica información sobre el comportamiento de las ventas de la categoría, cuándo es necesario hacer ajustes en la oferta, informes sobre la calidad del producto. Con esto los proveedores podrán tomar decisiones oportunas.

Los responsables de poner en marcha este plan son: primero, la administración del PVZ; segundo, los estudiantes de cuarto año que están en pasantía interna o Aprender Haciendo Especializado (a partir del segundo trimestre) junto a los pasantes de turno; tercero, los supervisores del PVZ y por último, los estudiantes de tercer año que cursan el Aprender Haciendo de Comercialización. Es importante que todo el personal esté bien enterado de este plan estratégico.

Promoción. Los principales medios de comunicación a utilizarse son: la radio, la televisión, internet e información impresa.

El contenido a transmitirse en estos medios es de tipo educativo. Los aspectos relacionados a este contenido educativo en frutas y verduras son: formas de preparación y de consumo, preservación de la calidad e inocuidad en los hogares, nutrición, datos estadísticos relevantes, consejos para mantenerse saludable. Además del contenido educativo también se darán a conocer eventos y campañas.

De acuerdo a las estrategias planteadas anteriormente se diseñó el plan táctico por clientes y las fechas de acción (Cuadro 2), y se muestran a continuación

Estrategia 1. Educar en la importancia de consumir frutas y verduras frescas al cliente interno y externo para beneficio de su salud por las bondades de estos productos.

A continuación se detallan las tácticas para el cliente externo (De paso y De valle)

Volanteo: Se repartirán volantes todo el año, 400 al mes, divididos en 100 por semana. Se hará conjunto con cárnicos y lácteos. El contenido será educativo con información sobre la importancia de consumir frutas y verduras, recetas o tips para la preparación rápida de estos productos. También se invitará a formar parte de las campañas y eventos del puesto de ventas de esa semana, en caso de existir. Los volantes serán repartidos de lunes a viernes por los estudiantes, en la entrada del puesto de ventas.

Estación de radio de Yuscarán: Se transmitirán anuncios por la estación de radio de Yuscarán, la cual la escuchan mucho los habitantes del valle como Jicarito, Güinope e inclusive Danlí. Se realizarán los meses de temporada alta (Julio, Agosto, Septiembre y Octubre) debido a la abundancia de productos. Esta actividad estará a cargo de la administración del PVZ. Se promocionarán los eventos y promociones del momento y de fechas venideras, además de contenido educativo como las propiedades nutricionales de la fruta y verdura de la semana.

Campaña “Diseña y escoge tú mismo al personaje del puesto de ventas”: Esta campaña está dirigida a los niños que quieran poner su creatividad para diseñar el personaje del puesto de ventas. Las bases del concurso serán realizadas por los estudiantes de 4to año. En general deben ser niños entre 5 y 12 años y el personaje debe ser algo original relacionado con el puesto de ventas y/o Zamorano. Luego se hará una selección de los mejores diseños y se exhibirán en afiches junto al nombre del creador para que la gente pueda votar por su favorito. Se pedirá que se ponga el nombre en la factura recibida por su compra y la deposite en un ánfora ubicada en un lugar estratégico. Se podrá hacer también una votación mediante la página de Facebook. Se realizará al inicio del mes de Junio y la votación será en Julio y durará 15 días. Al ganador se le ofrecerá un premio. Ejemplo: 1 orden de compra de X lempiras, 1 bicicleta.

Campaña “Tus hijos merecen crecer saludables”: Esta campaña está dirigida a los padres de familia de los clientes internos y externos para que enseñen a sus hijos a alimentarse adecuadamente mediante tips acerca de cómo preparar la lonchera de los pequeños. Se ofrecerán menús semanales con recetas de meriendas fáciles de elaborar a partir de frutas y algunos cereales y lácteos. Se promocionarán estas ideas de menús en la cartelera del puesto de ventas. Se ofertarán kits de productos como la lonchera nutritiva y se regalarán discos compactos con videos educativos. Se obsequiarán cartucheras por la compra de X lempiras en frutas, cereales o lácteos. Se iniciará a finales de Enero y terminará en Marzo. Promoción hasta agotar existencias.

Evento en el día internacional de las frutas y verduras: Se realizará un evento en el día internacional de las frutas y verduras (19 de Octubre). Estará dirigida al público infantil. Se harán concursos y actividades varias, se debe promover el consumo de frutas y verduras con el ofrecimiento de jugos de frutas y verduras naturales, y algún snack

saludable. La animación estará a cargo del personaje original del puesto de ventas, el cual se dirigirá con un guión realizado por los estudiantes.

La siguiente táctica está dirigida al cliente de paso

Campaña educativa “Productos orgánicos: bueno para tu salud, bueno para tu familia, bueno para el mundo”: Esta campaña educativa será efectuada por los estudiantes de tercer año, está dirigida especialmente a los clientes de paso por su mayor poder adquisitivo. Se explicará el proceso de producción de los productos orgánicos y se resaltará de su poca contaminación al ambiente. Se ofrecerán degustaciones específicamente con hierbas y especias orgánicas. Se realizarán con recetas, ejemplo: espaguetis con orégano, queso cabaña con albahaca, limonada con menta. Se realizará el sábado de cada semana, durante 6 meses en total (Abril, Mayo, Junio, Septiembre, Octubre, Noviembre).

La siguiente táctica está dirigida al cliente del Valle del Yeguaré

Campaña “Mejora tus técnicas culinarias con el chef Eddy”: Esta campaña está dirigida a las amas de casa de Jicarito con el propósito de que aprendan a preparar platillos saludables y variados para implementar en la dieta de los pobladores de esta comunidad. La invitación se hará de manera que estas personas crean que han sido seleccionadas y no pueden dejar pasar la oportunidad.

Estas mujeres actuarán como líderes de opinión y se les ofrecerá un incentivo 10% de descuento en frutas y verduras para que puedan recomendar el puesto de ventas a todos sus allegados y sean las que inicien la transmisión de estas buenas referencias conocida como el "boca a boca". Se les enseñará recetas fáciles y prácticas que puedan replicar ellas mismas en sus casas con productos que pueden ser adquiridos en el puesto de ventas. Los ingredientes a utilizar son los de temporada.

Esta campaña es también una manera de responsabilidad social debido a que se enseña a la gente a alimentarse de manera nutritiva y saludable. La coordinación estará a cargo de la administración del puesto de ventas y el chef de Zamorano. Se le ofrecerá un incentivo económico para que transmita sus conocimientos. Esta campaña será realizada conjuntamente con la categoría cárnicos.

A continuación las tácticas para el cliente interno (estudiantes y empleados).

Correo electrónico de Zamorano: Se enviarán anuncios el jueves de cada semana durante todo el año, promocionando una fruta diferente en cuanto a propiedades nutritivas, formas de consumo, información nutricional, se conocerá como "La fruta de la semana". Se pueden promocionar información general sobre nutrición, eventos y promociones también. A cargo del pasante de mercadeo.

Carteles: Colocación de carteles en puntos estratégicos del campus central y carteleros dentro de las residencias, ejemplos: comedor, biblioteca, centro de cómputo académico, centro Smith Falck. El contenido debe ser frases o lemas que induzcan el consumo de

frutas y verduras, se conocerá como "El lema saludable". Ejemplos: Si quieres lucir y sentirte saludable, ¡consume 8 porciones de frutas y verduras diarias! La impresión será realizada por la gerencia de comunicaciones, y los alumnos de tercer año serán los responsables de colocarlos en los sitios respectivos. Se colocarán cada 2 meses con contenido diferente.

Campaña de impacto “Acepta el reto de adelgazamiento del Puesto de Ventas”: Se hará una campaña de impacto en donde el reto es el cambiar los hábitos alimenticios de las personas que se atrevan, con asesoría de un especialista en nutrición y el departamento de nutrición de AGI. Serán 1 o 2 personas las que se elegirán y se le preguntará si quiere aceptar el reto y servirán como líderes de opinión. Las mismas deben acogerse a las bases especificadas. El incentivo en primer lugar debería ser la propia satisfacción personal, en segundo lugar se ofrecerá algún premio ya sea en efectivo o descuentos especiales en el puesto de ventas. Esta campaña empezará en Mayo y terminará en Julio.

Las personas deberán crear un sitio en internet (como un blog o una página en las redes sociales) en donde puedan ofrecer un seguimiento a su vida diaria y la evolución propia y más personas quieran cambiar su vida. Esta campaña contará con el apoyo de los estudiantes del módulo, el especialista en nutrición, el entrenador, el departamento de Agroindustria Alimentaria y Decanatura Asociada de estudiantes. El objetivo de esta campaña es romper paradigmas, hacer que en realidad el cliente interno pueda interactuar más de cerca con el puesto de ventas y que ellos mismos sean los protagonistas de este reto, y así más personas quieran replicar esta forma de vida.

Campaña “Semana del bienestar en Zamorano”: La semana del bienestar es realizada en toda América, en Zamorano se hará también en las fechas oficiales (del 13 al 19 de Septiembre), en coordinación con el departamento de nutrición de AGI y el comedor Doris Stone. Se realizarán varias actividades a lo largo de la semana como deportivas al aire libre. Se solicitará que el menú de la semana en el comedor sean comidas saludables y deliciosas. Se invitará a charlas sobre nutrición, impartidas por la especialista en nutrición de AGI y/o la encargada del comedor.

Reunión con restaurantes de las cercanías para que ofrezcan opciones saludable: Se propondrá a los restaurantes cercanos que ofrecen comida a domicilio a los estudiantes, que implementen algunas opciones de menú saludables. El puesto de ventas podrá proveer las frutas y verduras a estos negocios a un precio preferencial. La encargada será la administración del puesto de ventas, junto al departamento de nutrición de AGI y la decanatura asociada de estudiantes. Esto se realizará en Mayo.

Las siguientes tácticas están dirigidas al cliente interno y externo

Cartelera del PVZ: Se colocarán presentaciones y videos informativos los viernes y sábado de cada semana. Informar con lenguaje claro y preciso beneficios sobre fruta y verdura de la semana. Cada viernes se promociona un nuevo par de frutas y verduras de acuerdo a la temporada. Debe estar en existencias en cantidades suficientes. Realizado por alumnos. Si es video, debe ser subtítulado, transmitir videos de algún canal de

YouTube dedicados a este tema. Ejemplo: Nutrición con sabor. Los responsables de encontrar, transmitir, desarrollar estos recursos son los estudiantes de tercer año.

Anuncios de voz grabados, transmitidos por los altavoces: Se transmitirán spots publicitarios todos los días por los sistemas de audio del puesto de ventas, el contenido de los anuncios serán acerca de información general de frutas y verduras y sus beneficios. Además se anunciarán las ofertas de la semana y eventos próximos. Esta actividad estará a cargo de los estudiantes del módulo de comercialización, ellos decidirán el contenido, grabarán el anuncio y serán responsables de reproducirlo en las horas de mayor afluencia de personas.

Redes sociales (Facebook): La página de Facebook del puesto de ventas. En la página de Facebook deben publicarse infografías, las mismas enviadas al Outlook, además de ello, videos que pueden ser los mismos transmitidos en el televisor del puesto de ventas. La actualización de la información debe ser 2 veces a la semana. Lunes y jueves. Se puede también hacer alguna trivía (preguntas y respuestas) estilo "el que sabe sabe" acerca de temas generales de nutrición y/o específicas de alguna fruta o verdura y el primero que responda correctamente se gana algún premio, ejemplo: órdenes de compra, descuento o algún artículo. Realizado por el pasante de mercadeo.

Degustaciones con enfoque educativo: Con el fin de educar acerca de los beneficios de la fruta y verdura impulsada. Se deben ofrecer instructivos de la receta que se usó, y la forma de preservar su calidad en el hogar. Los encargados son los alumnos del módulo en cooperación con el pasante de mercadeo. Se harán 2 días de la semana (viernes y sábado), 2 veces por mes, en las quincenas, exceptuando al mes de Diciembre.

Sticker informativo en cada fruta: Se pondrá un sticker a cada fruta diciendo cuál es su mejor atributo. Por ejemplo, naranjas: "¡yo te ayudo contra los resfriados porque soy rica en vitamina C!". Se coordinará con la unidad de postcosecha para realizar esta actividad.

Estrategia 2. Dar a conocer los atributos de calidad y buen precio de las frutas y verduras al cliente del valle para aumentar el efecto recompra.

Ventas de parqueo: Las ventas de parqueo se realizarán 1 vez al final del mes, los sábados. Se realizarán especialmente en la temporada alta (de Abril a Octubre) por la abundancia de productos. Los estudiantes de 3er año estarán a cargo. Los productos deberán ser frescos por lo que se hará el pedido un día antes para que sea despachado el mismo día que se realizará la venta.

Sistema de afiliación de cliente frecuente/preferencial: Se entregarán tarjetas de cliente frecuente a los clientes externos por mes, con la cual se podrán obtener descuentos por sus compras. El RMS (software de facturación) lo clasificará automáticamente dentro de 3 grupos de acuerdo a su promedio de compra y de su procedencia. Esto iniciará a partir del mes de Junio.

Feria del agricultor: Las ventas de parqueo serán reemplazadas por La feria del agricultor, lo cual es una iniciativa más grande como parte de la gerencia de

responsabilidad social universitaria de Zamorano. Se designarán espacios con carpas, sanitarios, espacios de recreación en donde los productores de la zona podrán ir a ofertar sus productos. El puesto de ventas podrá participar en este proyecto como patrocinador. Se tiene como tentativo que inicie en mediados de 2015

Estrategia 3. Dar a conocer la buena calidad y variedad de las frutas y verduras al cliente de paso para recuperar su fidelidad.

Surtido de frutas y verduras poco comunes: Se ofrecerán otras variedades de frutas que por lo general solo se encuentran en los mercados al aire libre y verduras que no son tan conocidas. Esta táctica se llevará a cabo a partir de Junio. Ejemplos son: Anona, Mazapán, Granadilla, Guanábana, Zapote, Mora, Nance, Marañón, Ciruela Japonesa.

Sistema de afiliación de cliente frecuente/preferencial: Se entregarán tarjetas de cliente frecuente a los clientes externos por mes, con la cual se podrán obtener descuentos por sus compras. El RMS (software de facturación) lo clasificará automáticamente dentro de 3 grupos de acuerdo a su promedio de compra y de su procedencia. Esto iniciará a partir del mes de Junio.

Estrategia 4. Facilitar el consumo de frutas y verduras al cliente interno para brindar conveniencia y practicidad.

Frutas y verduras con valor agregado: Se planea ofrecer frutas y verduras pre cortadas listas para consumir y otras presentaciones innovadoras como jugos naturales. Se debería primero estudiar la afluencia de la gente a comprar estos productos. El concepto que se quiere implementar es el de los supermercados. La fruta que no se vendió se procesa al día siguiente, por lo que los consumidores no pueden notar el aspecto exterior de la fruta o verdura cuando se encontraba fresca. La idea es implementar un cuarto de procesamiento en el puesto de ventas para realizar esta actividad. Por otro lado, otros productos listos para consumir como kits de ensalada, jugos naturales, vegetales de entremés se deben de coordinar con la planta de procesamiento hortofrutícola. Se iniciará a partir de Junio.

Arreglos frutales a domicilio: Se ofrecerán canastas con arreglos de frutas al lugar de trabajo de los empleados y estudiantes que les interese la oferta. Esto se hará 1 vez por mes, en los fines de mes y la temporada alta de frutas y verduras. Aprovechar las ocasiones especiales como san Valentín, Semana Santa, día de acción de gracias, navidad.

Presupuestos y proyecciones. A continuación se muestran los presupuestos y proyecciones de las ventas anuales y utilidades por mes. Se usaron índices estacionales (Anexo 6) para encontrar un aproximado de las ventas mensuales por sub-categoría. La meta es un incremento del 5% en ventas por año calculado sobre las ventas totales del año 2013.

En los estados de resultados, los supuestos son que los precios se mantendrán estables, con un 15% de margen de ganancia en 2015 en el escenario más probable. En el 2016 este margen crecerá a un 20% debido a la reducción en costos y el 2017 a 25% que es el margen que se utilizó en un principio.

Los gastos administrativos totales proyectados por la gerencia para el 2015, 2016, y 2017 son de \$118792.00, \$122703.00, y \$125966.00 respectivamente. Se dividió este valor para el total de categorías del puesto de ventas, así se estimó un aproximado individual.

Para el cálculo se utilizó una tasa de cambio referencial de L. 21.5 por dólar americano para todos los años.

El cuadro 3 muestra que el presupuesto de marketing para el periodo 2015-2017 por mes, por un total de \$3670. La mayor inversión de marketing (68% del total) se la lleva la estrategia 1, ya que es fundamental educar al cliente.

El cuadro 4 detalla las proyecciones de ventas para el año 2015, tomando como meta un incremento del 5% sobre las ventas totales del 2013, esto es \$89959.33. Se detallan también las metas por sub-categoría y mes. Se tomó como referencia el porcentaje de participación promedio de las sub-categorías del periodo de ventas analizado (2010-2013). Para estimar las metas mensuales de ventas se utilizaron los índices estaciones obtenidos.

En el cuadro 7 se obtuvo una utilidad neta antes de impuestos por \$3665, considerando las metas de ventas proyectadas en el cuadro 11, los gastos administrativos por \$4400 y el gasto en marketing de \$3670.

Cuadro 3. Presupuesto de marketing y ventas para el periodo 2015-2017 en dólares americanos (US\$).

Estrategias/Táticas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Educación del cliente													
Volanteo	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	223
Radio	-	-	-	-	-	-	140	140	140	-	-	-	419
Campaña productos orgánicos	-	-	-	37	37	37	-	-	37	37	37	-	223
Carteles en puntos estratégicos													
Carteles en puntos estratégicos	40	-	40	-	40	-	40	-	40	-	40	-	240
Campaña adelgazamiento	-	-	-	-	30	30	50	-	-	-	-	-	110
Degustaciones	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Afiches	15	-	15	-	15	-	15	-	15	-	15	-	90
Evento en el día de frutas y verduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	100
Campaña niños	75	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150
Campaña personajitos	-	-	-	-	-	-	150	-	-	-	-	-	150
Sticker en frutas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Productos de calidad a buen precio													
Tarjeta de afiliación	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	837
Facilitar el consumo													
Canastas con arreglos frutales	-	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	330
Total	272	247	227	210	295	240	567	462	404	309	264	172	3,670

Cuadro 4. Metas de ventas para el año 2015 en dólares americanos (US\$).

		Sub-categoría	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Proyección		Frutas Importadas	1219.74	1472.10	1597.31	1236.03	1279.08	1770.11
		Frutas y Verduras nacionales externas	4631.05	4832.69	5604.60	4629.41	4886.81	6692.74
		Frutas y Verduras de Zamorano	311.53	321.80	413.45	417.11	278.91	374.98
		Productos Orgánicos	59.20	36.33	54.77	71.33	87.90	150.87
		Total	6221.52	6662.92	7670.14	6353.88	6532.69	8988.71
Promedio mensual		Frutas Importadas	1649.78	1649.78	1649.78	1649.78	1649.78	1649.78
		Frutas y Verduras nacionales externas	5404.03	5404.03	5404.03	5404.03	5404.03	5404.03
		Frutas y Verduras de Zamorano	362.77	362.77	362.77	362.77	362.77	362.77
		Productos Orgánicos	80.21	80.21	80.21	80.21	80.21	80.21

Continuación cuadro 4.

Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta (\$)	Part. (%)
2039.08	1681.15	1776.62	2053.97	1879.51	1792.68	19797.39	22
6090.22	5844.96	5890.85	6044.18	5323.90	4376.91	64848.32	72
275.33	481.47	420.98	376.05	347.64	333.97	4353.21	5
109.03	65.84	65.95	79.41	116.01	65.91	962.56	1
8513.67	8073.42	8154.40	8553.61	7667.06	6569.48	89959.33	
1649.78	1649.78	1649.78	1649.78	1649.78	1649.78		
5404.03	5404.03	5404.03	5404.03	5404.03	5404.03		
362.77	362.77	362.77	362.77	362.77	362.77		
80.21	80.21	80.21	80.21	80.21	80.21		

El cuadro 5 detalla las proyecciones de ventas para el año 2016, tomando como meta un incremento del 5% sobre las ventas totales del 2015, esto es \$94457.29. Se tomó como referencia los porcentajes de participación promedio de las subcategorías obtenido en el análisis de ventas del periodo 2010-2013. Para establecer metas de ventas mensuales se utilizaron los índices estacionales. En el cuadro 8 se obtuvo una utilidad neta antes de impuestos por \$7529, considerando las ventas proyectadas en el cuadro 5, un gasto de marketing de \$3670 y gastos administrativos de \$4544 anuales.

Cuadro 5. Metas de ventas para el año 2016 en dólares americanos (US\$).

Sub-categoría		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Proyección	Frutas importadas	1280.73	1545.71	1677.18	1297.83	1343.03	1858.62
	Frutas y verduras nacionales externas	4862.60	5074.33	5884.83	4860.88	5131.15	7027.38
	Frutas y verduras de Zamorano	327.11	337.89	434.12	437.96	292.85	393.73
	Productos orgánicos	62.16	38.14	57.50	74.90	92.30	158.42
	Total	6532.60	6996.06	8053.64	6671.58	6859.33	9438.14
Promedio mensual	Frutas importadas	1732.27	1732.27	1732.27	1732.27	1732.27	1732.27
	Frutas y verduras nacionales externas	5674.23	5674.23	5674.23	5674.23	5674.23	5674.23
	Frutas y verduras de Zamorano	380.91	380.91	380.91	380.91	380.91	380.91
	Productos orgánicos	84.22	84.22	84.22	84.22	84.22	84.22

Continuación cuadro 5.

Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta (\$)	Part. (%)
2141.03	1765.21	1865.45	2156.67	1973.49	1882.31	20787.26	22
6394.73	6137.20	6185.39	6346.39	5590.10	4595.75	68090.73	72
289.10	505.54	442.03	394.85	365.02	350.67	4570.87	5
114.49	69.14	69.25	83.38	121.81	69.21	1010.69	1
8939.35	8477.09	8562.12	8981.29	8050.41	6897.95	94457.29	
1732.27	1732.27	1732.27	1732.27	1732.27	1732.27		
5674.23	5674.23	5674.23	5674.23	5674.23	5674.23		
380.91	380.91	380.91	380.91	380.91	380.91		
84.22	84.22	84.22	84.22	84.22	84.22		

El cuadro 6 detalla las proyecciones de ventas para el año 2017, tomando como meta un incremento del 5% sobre las ventas totales del 2016, esto es \$99180.16. Se tomó como referencia los porcentajes de participación promedio de las subcategorías obtenido en el análisis de ventas del periodo 2010-2013. Para establecer metas de ventas mensuales se utilizaron los índices estacionales. En el cuadro 9 se obtuvo una utilidad neta antes de impuestos por \$11501, considerando las ventas proyectadas en el cuadro 6, un gasto de marketing de \$3670 y gastos administrativos de \$4665 anuales.

Cuadro 6. Metas de ventas para el año 2017 en dólares americanos (US\$).

		Categoría	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Proyección		Frutas importadas	1344.76	1622.99	1761.04	1362.73	1410.18	1951.55
		Frutas y verduras nacionales externas	5105.73	5328.04	6179.08	5103.93	5387.71	7378.74
		Frutas y verduras de Zamorano	343.46	354.78	455.83	459.86	307.49	413.42
		Productos orgánicos	65.27	40.05	60.38	78.64	96.91	166.34
		Total	6859.23	7345.87	8456.33	7005.16	7202.30	9910.05
Promedio mensual		Frutas importadas	1818.89	1818.89	1818.89	1818.89	1818.89	1818.89
		Frutas y verduras nacionales externas	5957.94	5957.94	5957.94	5957.94	5957.94	5957.94
		Frutas y verduras de Zamorano	399.95	399.95	399.95	399.95	399.95	399.95
		Productos orgánicos	88.44	88.44	88.44	88.44	88.44	88.44

Continuación cuadro 6.

Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Meta (\$)	Part (%)
2248.08	1853.47	1958.73	2264.51	2072.16	1976.43	21826.63	22
6714.47	6444.06	6494.66	6663.71	5869.60	4825.54	71495.27	72
303.56	530.82	464.13	414.59	383.27	368.21	4799.42	5
120.21	72.59	72.71	87.55	127.90	72.67	1061.23	1
9386.32	8900.94	8990.22	9430.36	8452.93	7242.85	99180.16	
1818.89	1818.89	1818.89	1818.89	1818.89	1818.89		
5957.94	5957.94	5957.94	5957.94	5957.94	5957.94		
399.95	399.95	399.95	399.95	399.95	399.95		
88.44	88.44	88.44	88.44	88.44	88.44		

Cuadro 7. Estado de Resultados de la categoría para el año 2015 en dólares americanos (US\$).

Estado de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Ventas	6,222	6,663	7,670	6,354	6,533	8,989	8,514	8,073	8,154	8,554	7,667	6,569	89,961
Costos	5,410	5,794	6,670	5,525	5,681	7,816	7,403	7,020	7,091	7,438	6,667	5,713	78,227
Utilidad bruta	812	869	1,000	829	852	1,172	1,110	1,053	1,064	1,116	1,000	857	11,734
G. Administrativos	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	367	4,400
G. Marketing	272	247	227	210	295	240	567	462	404	309	264	172	3,670
Utilidad antes de Impuestos	173	255	406	253	191	566	177	225	293	440	369	318	3,665

Cuadro 8. Estado de Resultados de la categoría para el año 2016 en dólares americanos (US\$).

Estado de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Ventas	6,533	6,996	8,054	6,672	6,859	9,438	8,939	8,477	8,562	8,981	8,050	6,898	94,460
Costos	5,444	5,830	6,711	5,560	5,716	7,865	7,449	7,064	7,135	7,484	6,709	5,748	78,716
Utilidad bruta	1,089	1,166	1,342	1,112	1,143	1,573	1,490	1,413	1,427	1,497	1,342	1,150	15,743
G. Administrativos	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	4,544
G. Marketing	272	247	227	210	295	240	567	462	404	309	264	172	3,670
Utilidad Neta antes de Impuestos	438	540	736	524	470	955	544	572	644	809	699	599	7,529

Cuadro 9. Estado de Resultados de la categoría para el 2017 en dólares americanos (US\$).

Estado de Resultados	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Ventas	6,859	7,346	8,456	7,005	7,202	9,910	9,386	8,901	8,990	9,430	8,453	7,243	99,183
Costos	5,487	5,877	6,765	5,604	5,762	7,928	7,509	7,121	7,192	7,544	6,762	5,794	79,346
Utilidad bruta	1,372	1,469	1,691	1,401	1,440	1,982	1,877	1,780	1,798	1,886	1,691	1,449	19,837
G. Administrativos	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	4,665
G. Marketing	272	247	227	210	295	240	567	462	404	309	264	172	3,670
Utilidad antes de impuestos	711	833	1,075	803	757	1,354	922	930	1,005	1,188	1,037	887	11,501

Métodos de control. Es importante monitorear la efectividad del plan propuesto y para esto se proponen 2 métodos.

Control estratégico: Se medirá el grado de efectividad de cada estrategia. Para la estrategia de educación se harán entrevistas a los consumidores de frutas y verduras para saber si su grado de conocimiento acerca de los componentes educativos proporcionados es acorde a lo que se ha transmitido. Se preguntará si el puesto de ventas ha tenido un impacto en sus hábitos de consumo de frutas y verduras.

Para la estrategia 2, 3 y 4, se harán también entrevistas de una manera que permita conocer si el consumidor percibe lo que se trata de transmitir con la estrategia. Por ejemplo, que las frutas y verduras estén en equilibrio en cuanto a calidad y precio o valor percibido, que haya surtido y abastecimiento de frutas y verduras de calidad y que mediante el ofrecimiento de opciones con valor agregado se le esté ahorrando tiempo en el consumo de frutas y verduras.

Control operativo: El control operativo incluye análisis de ventas y utilidades que se harán mensualmente para verificar si es que se están cumpliendo las metas. Se analizará individualmente el impacto en las ventas los días en que se lanza una campaña o se hace un evento. Con esto se podría medir la efectividad de las tácticas propuestas y evaluarlas para su implementación o desecho en planes de marketing a futuro.

Para medir el alcance de los medios de comunicación se harán sondeos al principio, a la mitad y al final del año (cada 4 meses). Este estudio es fundamental para conocer cuáles son los medios de comunicación más adecuados para transmitir información al segmento meta. Con estos sondeos también se medirá el grado de satisfacción del cliente externo en cuanto a la mejora del puesto de ventas en la categoría de frutas y verduras.

También es importante saber el grado de satisfacción del consumidor respecto de las tácticas dirigidas al público, por ejemplo los eventos y campañas que se hayan suscitado. Esta información se obtendrá de las encuestas que se realicen cada 4 meses en el punto de venta.

4. CONCLUSIONES

- Se desarrolló el plan estratégico de marketing y ventas para la categoría de frutas y verduras tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno para diseñar las estrategias, así como las fortalezas y debilidades de la empresa para establecer tácticas de acción.
- Con este estudio se deja especificado un modelo de plan estratégico de marketing y ventas para que pueda ser replicado en las otras categorías del puesto de ventas de Zamorano.
- Una buena comunicación y cooperación de la cadena de valor es fundamental para la correcta ejecución de este plan para ofrecer un servicio estándar en la categoría de frutas y verduras.
- Un aumento anual del 5% en ventas brutas es un punto de partida que permite al puesto de ventas recuperar las pérdidas y seguidamente aumentar la participación de esta categoría en las ventas globales.

5. RECOMENDACIONES

- Hacer un registro más ordenado de los productos en el inventario para reducir el error al momento de analizar los datos de ventas.
- Rediseñar y readecuar la imagen de la categoría de frutas y verduras de manera urgente para atraer a los segmentos meta que se atienden.
- Capacitar al personal en temas de “merchandising” y atención al cliente.
- Desarrollar planeaciones para por lo menos las 10 categorías con mayores ventas.
- Realizar sondeos y encuestas periódicamente para conocer el nivel de satisfacción del cliente externo.
- Para los próximos planes de marketing y ventas de esta categoría, usar el indicador ROI (retorno sobre la inversión de marketing) ya que se pueden utilizar los datos reales al finalizar el periodo 2015-2017, para establecer una correlación entre marketing y ventas. De esta manera se podría determinar el porcentaje de aumento en ventas debido a la inversión en marketing.
- Establecer buenas relaciones comerciales con la planta postcosecha y la unidad de agricultura orgánica para crear un ambiente que favorezca la creación de valor para el cliente y todos los eslabones de la cadena de valor se vean beneficiados.

6. LITERATURA CITADA

Asociación “5 al día”. 2013. 18 de Octubre, Día Mundial de las Frutas y Verduras 2013. (En línea). Madrid, España. Consultado 1 de Septiembre de 2014. Disponible en http://www.5aldia.org/v_5aldia/informacion/informacionver.asp?cod=5681&te=943&idage=9186

Avilés, H., Méndez, O. 2013. Desarrollo de un estudio de mercado para la implementación de un programa de fidelización de clientes para el puesto de ventas Zamorano. Tesis Ing. en Agronegocios. Zamorano, Honduras, Escuela Agrícola Panamericana. 34 p.

Bastos, A. 2006. Merchandising y Animación del Punto de Venta: Manual Básico de Merchandising. España, Ideaspropias. 152 p.

Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. 2012. Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula. (En línea). Tegucigalpa, Honduras. 65 p. Consultado 28 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.cdpc.hn/pdf/Estudio%20Sector%20Supermercados.pdf>

EL ECONOMISTA (ElEconomista.net). 2011. Wal-Mart México y Centroamérica planea abrir 350 tiendas en 2011. (En línea) s.n.t. Consultado 29 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/walmart-mexico-y-centroamerica-planea-abrir-350-tiendas-en-2011>

Equipo Vértice. 2007. Gestión del punto de venta. Málaga, España, Editorial Vértice. p 46.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2005. Meeting consumers' needs and preferences for fruit and vegetables. (En línea). Roma, Italia. 12 p. Consultado 1 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/016/j6856e/j6856e.pdf>

FAO/OMS (Trabajo conjunto entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de la Salud). 2005. Fruits en Vegetables for Health: Report of a Joint FAO/WHO Workshop, 1-3 September 2004, Kobe, Japan. (En línea). Kobe, Japón. 46 p. Consultado 1 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://www.fao.org/ag/magazine/fao-who-fv.pdf>

Hamilton, B. 2003. Panorama del Retail Latinoamericano. (En línea) s.n.t. 9 p. Consultado 27 de Agosto de 2014. Disponible en <http://mba.americaeconomia.com/system/files/retail.pdf>

LARETCO (Latin American Retail Connection, E.E.U.U.). 2014. Central América Retail. (En Línea) s.n.t. Consultado 29 de Agosto de 2014. Disponible en <http://laretco.com/central-america-retail-market/>.

McGregor, B.M. 1989. Tropical Products Transport Handbook. (En Línea) United States Department of Agriculture, Washington DC, Estados Unidos. 147 p. Consultado 15 de Septiembre de 2014. Disponible en <http://naldc.nal.usda.gov/download/CAT89930509/PDF>.

Redacción La Prensa. 2013. En aumento ventas en los supermercados de la ciudad. (En línea) La Prensa, Honduras. Consultado 31 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.laprensa.hn/honduras/sanpedrosula/338610-98/en-aumento-ventas-en-los-supermercados-de-la-ciudad>

Redacción La Tribuna. 2013. 17 mil pulperías cierran por extorsión. (En línea) La Tribuna, Honduras. Consultado 31 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.latribuna.hn/2013/07/02/17-mil-pulperias-cierran-por-extorsion/>

Redacción El Heraldó. 2014. Colonias y barrios capitalinos se quedan sin pulperías. (En línea) El Heraldó, Honduras. Consultado 31 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.elheraldo.hn/metro/722031-213/colonias-y-barrios-capitalinos-se-quedan-sin-pulper%C3%ADas>

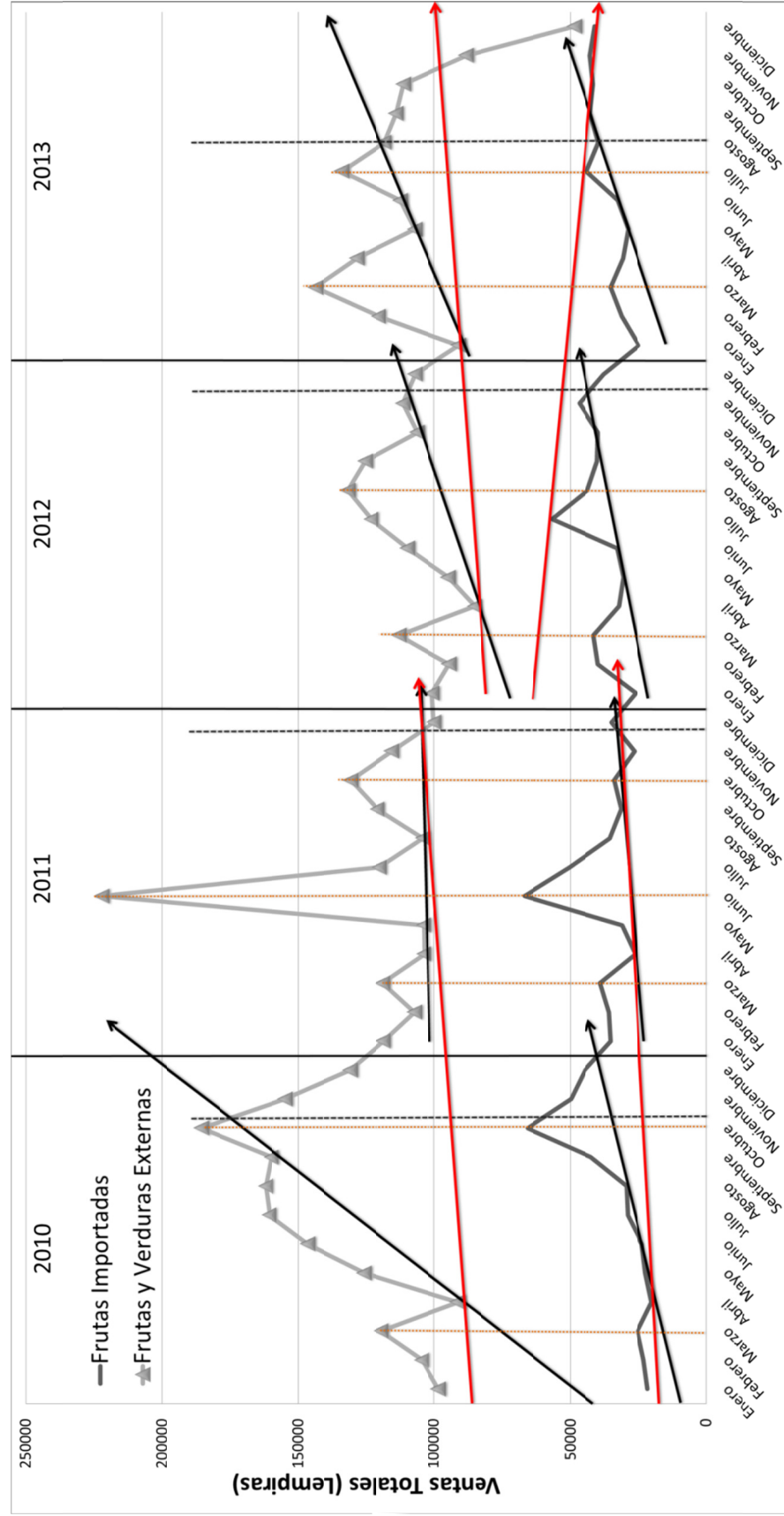
Redacción La Tribuna. 2014. Ofrecen apoyo crediticio para fortalecer pulperías. (En línea). La Tribuna, Honduras. Consultado 31 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.latribuna.hn/2014/03/06/ofrecen-apoyo-crediticio-para-fortalecer-pulperias/>

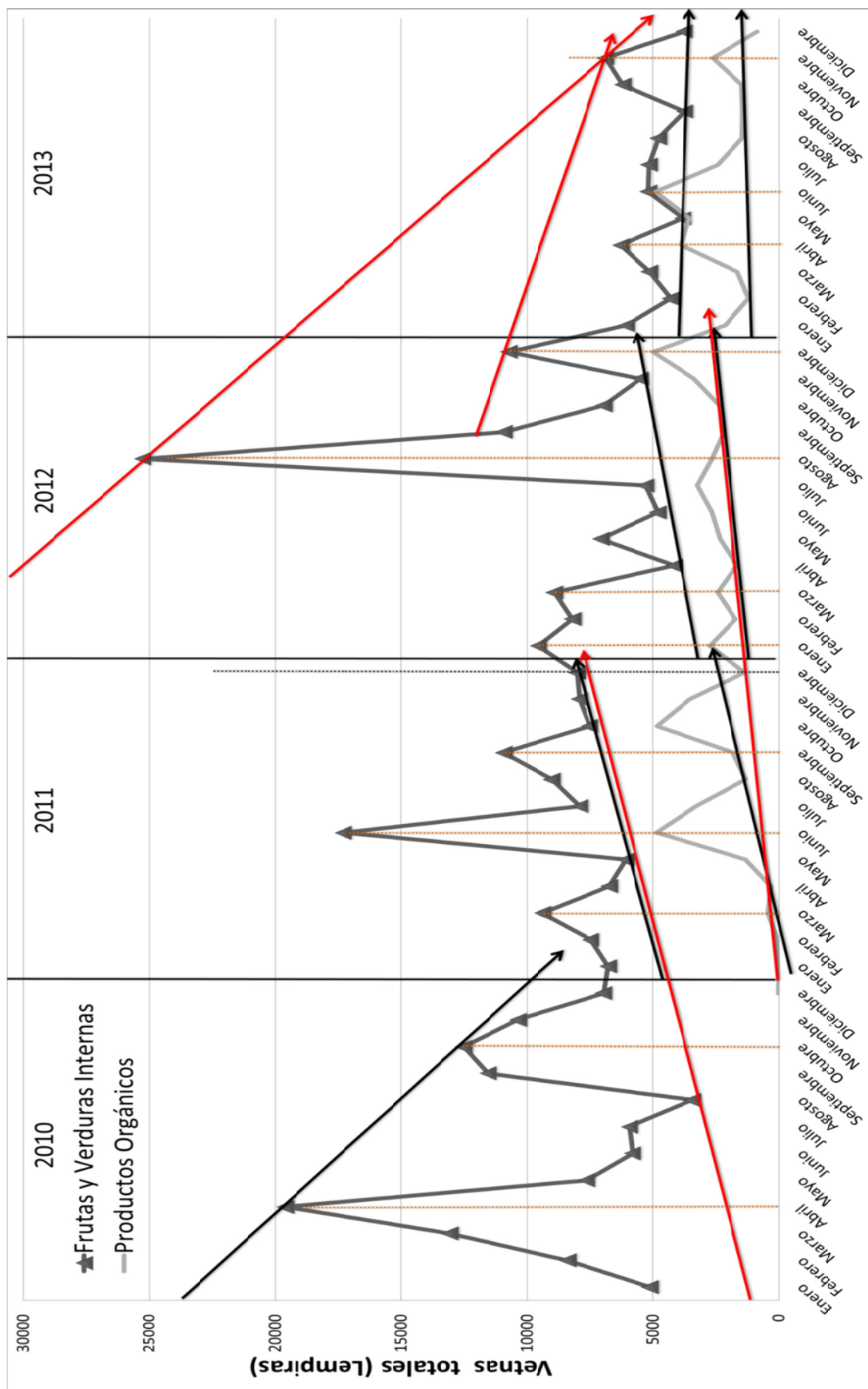
Rico, R. R. y E. Doria. 2005. Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista. Ed. G. Silvero. 2 ed. Buenos Aires, Argentina, PEARSON EDUCATION. p 3.

Santa Rita, I. 2014. Retail a nivel mundial crece pese a adversidad. (En línea). El Financiero, México. Consultado 29 de Agosto de 2014. Disponible en <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/retail-a-nivel-mundial-crece-pese-a-adversidad.html>

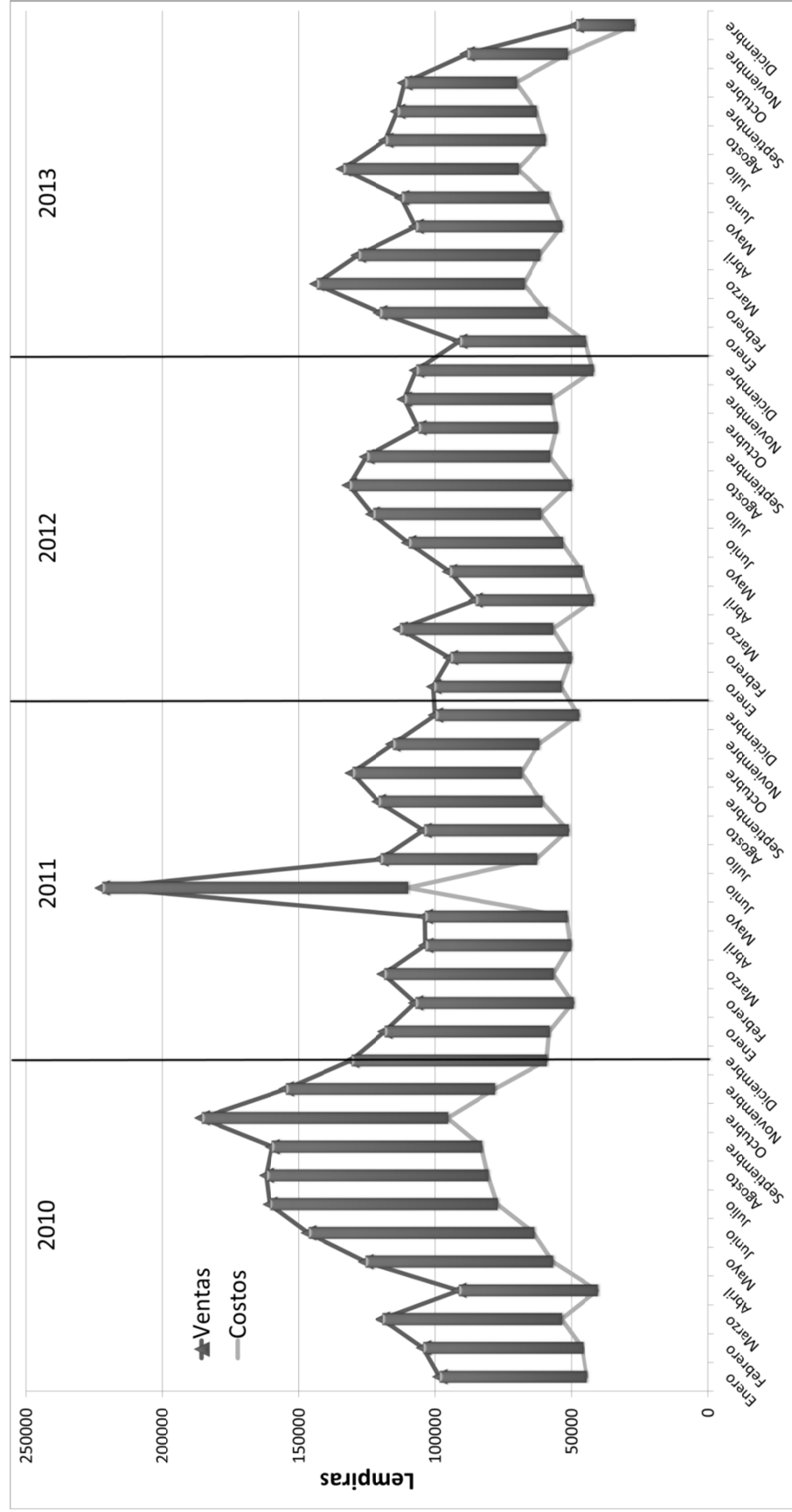
7. ANEXOS

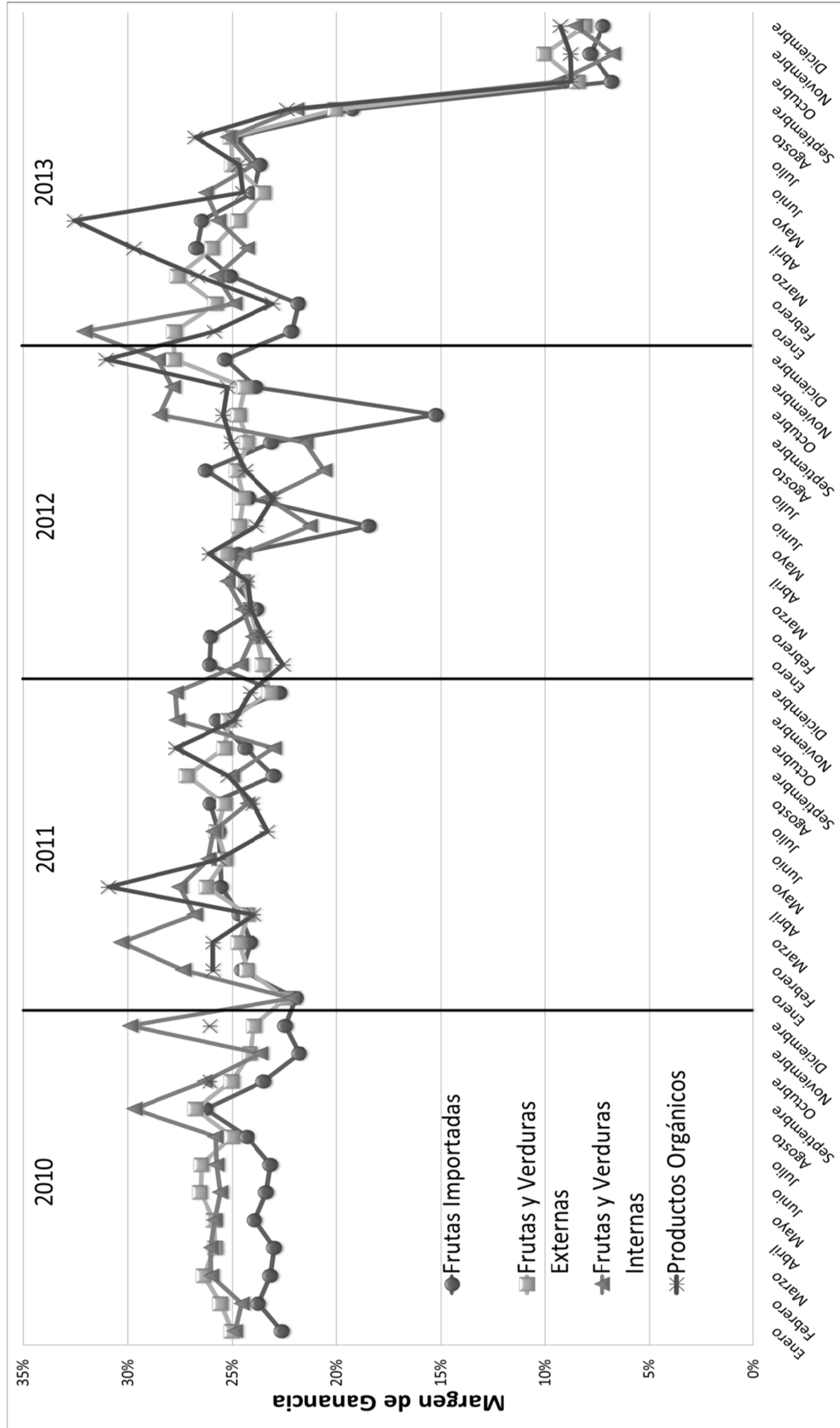
Anexo 1. Análisis gráfico de ciclos y estacionalidades de las ventas.





Anexo 2. Análisis de costos y márgenes de ganancia.





Anexo 3. Productos y sus temperaturas de almacenamiento y exhibición.

Grupos de Compatibilidad para el almacenamiento de Frutas y Hortalizas.

**Grupo 1: Frutas y verduras, 0° a 2°C (32° a 36°F), 90-95% de humedad relativa.
Muchos productos de este grupo producen etileno.**

Albaricoques
bayas (excepto arándano)
cereza de Barbados
cerezas
ciruela pasa
ciruelas
cocos
colinabo
duraznos
frambuesa americana
fruta de marañón
granada
higos (no con manzanas)
hongos
kaki
lichi
manzanas
melocotón
membrillo
nabo
naranjas* (Florida y Texas)
níspero
pastinaca
peras
peras del Asia
puerro
rábano picante
rábanos
remolachas sin hojas
rutabaga
uvas (sin dióxido de sulfuro)

* Cultivadas en la Florida y Texas. Las frutas cítricas tratadas con bifenilo pueden dar olores a otros productos.

**Grupo 2: Frutas y verduras, 0° a 2°C (32° a 36°F), 95-100% de humedad relativa.
Muchos productos de este grupo son sensibles al etileno.**

alcachofa*
amaranto*

anís*
apio*
arveja china
arvejas*
bayas, excepto arándano
bok choy
brócoli*
berro*
castaña de agua
cebollas verdes* (no con higos, uvas, hongos, ruibarbo o maíz dulce)
celeriac*
cereza
col de bruselas*
coliflor
colinabo*
daikon*
endivia*
endivia belga
escarola*
espárrago
espinaca*
granada
hongos
kiwi
lechuga
lo bok
maíz dulce*
nabo*
pastinaca*
perejil*
puerro* (no con higos o uvas)
rábano picante
rábanos*
raddichio
remolacha*
repollo*
retoños de frijol
ruibarbo
rutabaga*
salsifi
scorzonera
topinambur
uvas (sin dióxido de sulfuro)
verduras sin hojas
zanahorias*

* Estos productos pueden ser enfriados con hielo en la parte superior.

Grupo 3: Frutas y verduras, 0° a 2°C (32° a 36°F), 65-75% de humedad relativa. La humedad causa daños a estos productos.

Ajos
cebollas, secas

Grupo 4: Frutas y verduras, 4.5°C (40°F), 90-95% de humedad relativa.

Arándano
caimito
cantalupo**
clementina
flor de izote
kumquat
lichi
limones reales*
mandarina*
naranjas (Calif. y Arizona)
pepino (tree melon)
tamarillo
tangelos*
tangerinas*
tuna
ugli*
yuca

* Las frutas cítricas tratadas con bifenilo pueden dar olores a otros productos.

** Puede enfriarse con hielo por encima.

Grupo 5: Frutas y verduras, 10°C (50°F), 85-90% de humedad relativa. Muchos de estos productos son sensibles al etileno. Estos productos también son sensibles al daño por refrigeración.

Aceituna
berenjena
calabacitas de verano
calamondin
chayote
ejotes
haricot vert
kiwano
malanga
ocra
papas, de almacenamiento
pepino (cucumber)
pimiento
pomelo

tamarindo
taro

Grupo 6: Frutas y verduras, 13° a 15°C (55 a 60°F), 85-90% de humedad relativa. Muchos de estos productos producen etileno. Estos productos también son sensibles a los danos por refrigeración.

Aguacates
anona
atemoya
babaco
banano
boniato
calabacitas de invierno
calabaza
canistel
cantalupo
carambola
coco
chirimoya
feijoa
fruta de pan
gengibre
granadilla
guanábana
guayaba
jaboticaba
limón real*
limones*
mamey
mango
mangostán
maracuyá
melón amargo
melones (excepto de cáscara dura)
nanjea
papa fresca
papaya
piña
plátano
rambután
santol
tomates maduros
tomatillo
toronja
zapote negro

* Las frutas cítricas tratadas con bifenilo pueden dar olores a otros productos.

Grupo 7: Frutas y verduras, 18° a 21°C (65° a 70°F), 85-90% de humedad relativa.

camote*

jícama

ñame*

peras en maduración

sandia*

tomates verdes maduros

zapote blanco

* Separar de bananos, peras y tomates debido a la sensibilidad al etileno.

(McGregor 1989)

Anexo 4. Situación actual del PVZ e ideas de merchandising visual.



Se señala el área que debe ser cerrada.





Fuente: <http://www.mch-la.com/>



Fuente: <http://www.climatesa.cl/garbi.html>



Fuente: <http://www.tecnobull.com.ar/refrigeracion.html>



Fuente: <http://www.commissaries.com>



Fuente: <http://www.ashley-spencer.com/>

Anexo 5. Índices estacionales utilizados para estimar las ventas de los años 2015, 2016 y 2017.

Sub-categorías	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Frutas importadas	0.74	0.89	0.97	0.75	0.78	1.07	1.24	1.02	1.08	1.24	1.14	1.09
Frutas y verduras nacionales externas	0.86	0.89	1.04	0.86	0.90	1.24	1.13	1.08	1.09	1.12	0.99	0.81
Frutas y verduras internas	0.86	0.89	1.14	1.15	0.77	1.03	0.76	1.33	1.16	1.04	0.96	0.92
Productos orgánicos	0.74	0.45	0.68	0.89	1.10	1.88	1.36	0.82	0.82	0.99	1.45	0.82