

## “MARKETING EN AGUACATES, SI Ó SI”

*Horacio Frías*

**Presidente de Guayal S.A. Argentina**

### RESUMEN

#### ESCENARIO HISTÓRICO

Estamos en España, testigo presencial de la historia de Europa. Las guerras, casi una constante en la historia, siempre tenían un objetivo. Apropiarse de la producción del país vencido. Los frutos de la tierra eran escasos, la tecnología precaria, y en esos siglos, aumentar la cantidad de tierra disponible mediante la guerra, era el único camino viable para disponer de mayor cantidad de productos.

La tierra sigue siendo un recurso escaso, pero la producción de aguacates hoy ha pasado de la escasez a la sobre oferta.

#### ESCENARIO ACTUAL

Los ingenieros, mediante la ciencia, la técnica, y el riego localizado, han realizado este cambio de la escasez a la sobre oferta. Sus consecuencias, benéficas ó peligrosas, no han sido todavía totalmente asumidas por los productores de aguacates. Es necesario hacerlo cuanto antes. La mayor producción es como la electricidad, sirve para dar luz ó sin querer para electrocutarse.

El poder económico ha dejado de estar en quienes tenían las anteriores ventajas comparativas, la propiedad de la tierra y la producción. Hoy está en las ventajas competitivas que son crear, desarrollar y mantener, un espacio para los aguacates en la mente de los consumidores.

Los activos físicos de Coca Cola, no llegan al 0,0001 del valor sus activos. Lo que más vale es la imagen de su marca en la mente del consumidor

¿Por qué si los mexicanos consumen casi 10 Kg. de aguacate al año, los israelíes casi 7 Kg. y los californianos 6 Kg., no podemos alcanzar esas cifras en muchos mas países?

Porque el productor está más predispuesto a invertir en fertilizantes que en marketing.

## COMPLEMENTACIÓN ENTRE CALIDAD DEL PRODUCTO, COMERCIALIZACIÓN Y ACTIVIDADES PROMOCIONALES

El producto aguacate llega a la mesa del consumidor compuesto por tres productos:

El producto físico, el producto imaginario y el producto más servicios.

El Producto Físico: Son los frutos, el distribuidor ó mayorista debe disponerlos en cantidad, de calidad y con continuidad.

El Producto Imaginario: Es la imagen del aguacate en la mente del consumidor.

El Producto más Servicios: Premaduración, Logística de Distribución y Degustación.

(Se explican luego los detalles que conforman cada una de las tres partes del producto).

De los tres, el Producto Imaginario es el más importante. Si no hacemos conocer el excelente sabor del aguacate y no comunicamos sus enormes ventajas para la salud, no motivamos la actitud de compra, constante y continuada del consumidor.

Hay que asumir que mientras la cualidad está en lo tangible, que es el sabor del aguacate; el valor está en lo intangible, que es la imagen de las virtudes del aguacate, en la mente del consumidor.

La mayor competencia no son otros productos ó las otras variedades de frutos.

Es la indiferencia del consumidor que recibe múltiples ofertas de diferentes cosas y la apatía del productor y del distribuidor, que aún no toman las medidas complementarias a las crecientes producciones.

Al consumidor hay que crearle necesidades, que solo los productores de aguacate podamos satisfacer. Los médicos además de curar enfermedades, cuando reciben información adecuada pueden ayudar a prevenirlas. El aguacate es la fruta con mayor cantidad de vitaminas y minerales en la naturaleza. Informemos a médicos y nutricionistas.

Quiero agradecer a las autoridades de este V Congreso Mundial del Aguacate, la distinción que me han hecho al darme la oportunidad de compartir con Uds. algunas reflexiones surgidas a lo largo de mi actividad como productor, empacador, exportador y comercializador de aguacates en Argentina.

## ESCENARIO HISTÓRICO

Hoy estamos en España, testigo activo y presencial de la historia de Europa. Durante siglos las guerras, casi una constante en la historia, siempre tenían entre otros un objetivo específico, apropiarse de la producción del país vencido.

Los frutos de la tierra eran escasos, la tecnología precaria y en esos siglos, aumentar la cantidad de tierra disponible mediante los territorios conquistados en la guerra, era el único camino viable para disponer rápidamente de mayor cantidad de productos.

La tierra en si misma, sigue siendo actualmente un recurso escaso, pero la producción de aguacates como tantas otras, hoy ha pasado de la escasez a la sobre oferta.

## ESCENARIO ACTUAL

Los ingenieros, mediante la ciencia, la técnica y el riego localizado, han creado las herramientas para realizar el cambio en los sistemas de producción que nos han llevado de la escasez a la sobre oferta de aguacates.

Sus consecuencias, benéficas para las cadenas de supermercados y peligrosas para los productores, no han sido todavía totalmente asumidas por quienes hoy producen aguacates.

Es necesario hacerlo cuanto antes. La mayor producción es como la electricidad, por un lado sirve para dar luz, pero si uno no toma las precauciones que corresponden y se descuida, puede electrocutarse.

Sabemos que en la actividad productiva son muchos los factores que generan los costos.

Pero los ingresos provienen de un solo sector: el consumidor. Él es único que nos genera ingresos y mantenerlo satisfecho debe ser nuestra preocupación principal.

El futuro pertenece a aquellos que ven los problemas ó las posibilidades antes de que resulten obvias, y que manejan con velocidad y eficacia, recursos y energía para lograr ó evitar algo.

## LOS PRODUCTORES Y EL PODER ECONÓMICO

La producción de frutas es un actividad en la que la propiedad de los bienes de producción; la tierra y los árboles, transmiten una falsa sensación de seguridad.

Luego desde que se pone la semilla en la maceta, hasta que el árbol da sus primeras cosechas comerciales, pasa bastante tiempo. Una vez que el árbol alcanza la edad de brindar buenas cosechas, el éxito de las mismas es afectado por el clima.

Estas características de la actividad productora de aguacates, tener que esperar el paso del tiempo y que el éxito dependa de factores no controlables como el clima, van creando en los productores una mentalidad que no predispone a asumir la velocidad de los cambios en los mercados y que no ayuda a modificar las actitudes, creencias y valores, al ritmo en que lo hacen los productores de otros artículos en la evolución de los mercados, ó los gerentes de los supermercados.

En consecuencia, el poder económico ya no está mas ligado a la propiedad de la tierra, ó a la disponibilidad de sus frutos.

Hoy el poder económico está ligado a conseguir un espacio para los aguacates en la mente del consumidor, en el que se tengan presentes las conveniencias para la salud y la satisfacción que brinda el consumo de aguacates.

Entonces, el poder económico ha dejado de estar al lado de quienes tenían las ventajas comparativas, que eran la propiedad de las tierras y de los árboles. Estará entre aquellos que sepan generar ventajas competitivas y consigan crear, desarrollar y mantener, un espacio para los aguacates en la mente del consumidor.

No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni tampoco las más inteligentes. Son las más predispuestas a adaptarse a los cambios que se producen en su medio.

El éxito de los productores, dependerá entonces más de la comprensión de la realidad que nos rodea y de nuestra actitud frente a esa realidad, que de la propiedad de los bienes de producción y de la experiencia acumulada en escenarios anteriores.

Pongamos un ejemplo simple y práctico. Los activos físicos de Coca Cola, no llegan al 0,0001 por ciento del valor total de la empresa. Lo que le da valor, es la imagen de su marca en la mente del consumidor.

¿Porqué si los mexicanos consumen 10 Kg. de aguacate por persona por año, los israelíes 7 Kg. y los californianos 6 Kg., no podemos alcanzar esas cifras en muchos más países?

Muy simple, porque los productores que abastecen los países de menores consumos, no han querido, no han sabido ó no han podido, unirse para desarrollar una excelente imagen de sus aguacates en los consumidores.

El verdadero poder, el poder del que decide que comprar cada día, está en el consumidor.

La función de los supermercados es convocar a sus locales a la mayor cantidad de consumidores y su poder depende de su capacidad para conseguirlo. En general a costa nuestra.

El poder del productor, perdón por insistir una vez más, reside en haber creado un espacio para su producto en la mente del consumidor que genere una demanda constante y creciente.

## **LA DIFICULTAD ESTÁ EN LA ACTITUD MENTAL DE LOS PRODUCTORES PARA ADAPTARSE A LAS MODERNAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.**

Lo difícil en las empresas productoras cuando están dirigidas por sus dueños, es cambiar la mentalidad.

No me refiero a la inteligencia que varía en cada caso. Pero la mentalidad individualista, apuntalada por el poder que otorga la propiedad de la tierra, tiende a que actitudes, creencias y valores permanezcan inalterables ante los dinámicos cambios que vemos en el accionar de las cadenas de supermercados y en las actitudes del consumidor.

Nos basta con permanecer inmóviles, para volver formidables a nuestros adversarios.

Hay quienes todavía siguen pensando que el supermercado ó el distribuidor mayorista son los clientes y que vendiéndoles bien mejorarán las cosas. No es así, el cliente es el consumidor y solo ante la presión de demanda por parte de los consumidores, encontraremos a las cadenas de supermercados mejor predispuestas frente a nuestros aguacates.

Sin embargo, muchos productores insisten únicamente en la eficiencia productiva.

Ser eficiente es producir algo cada vez de mejor calidad y a menor costo. Pero se puede ser cada día más eficiente fabricando sombreros para hombres, aunque los hombres ya no usan sombrero.

Lo difícil es ser eficiente y también eficaz. Eficaz es todo aquel que hace las cosas de acuerdo a la realidad de su escenario y obtiene rentabilidad por su gestión.

Hacer marketing es realizar acciones destinadas a crear, desarrollar y mantener clientes.

Asumir los costos que demandan estas acciones de marketing por parte de una ó pocas empresas es imposible, si después logrado el aumento del consumo, lo aprovechan todos los otros productores que no tuvieron que pagar los costos.

El problema de agruparse para conseguir objetivos comunes es mucho mayor entre los latinos que entre los sajones. Éstos tienen más facilidad para actuar en grupos, fijando objetivos y delegando

determinadas actividades en especialistas, que con su gestión profesional benefician al conjunto. En aguacates, la California Avocado Comisión es el mejor ejemplo.

Por eso crear demanda para nuestro producto genérico, implica ponernos de acuerdo con otros productores y pagar entre todos las acciones promocionales.

También implica asumir que aquellos a quienes considerábamos nada más que competidores, son en realidad nuestros más preciados socios.

Si bien como colegas productores, aspiran a comer parte de nuestra torta por lo que son competidores, son los únicos que pueden asociarse con nosotros para hacer crecer el volumen del mercado de consumo de aguacates.

## LA SOLUCIÓN

Competencia tradicional: El concepto tradicional entre los productores de frutas, indicaba que nuestros competidores eran nuestros colegas, los otros productores de la misma fruta que nosotros producíamos ó los productores de otras frutas.

Competencia actual: Hay que actualizar ese concepto. Los competidores ya no son más aquellos que están dentro del mismo sector, los competidores son los productores ó comercializadores de diferentes artículos y productos que están al alcance del consumidor, la competencia no es más dentro del sector frutas, es entre todos los sectores de frutas y de no frutas.

Ahora nuestra competencia como productores de aguacate, es toda empresa de cualquier rubro, que a través de la excelencia de su gestión comercial, consigue sacarle el dinero al consumidor, aún antes de que éste se lo haya puesto en el bolsillo.

Tal es el caso de las compras en cuotas con tarjetas de crédito, en que destinan los futuros ingresos al pago de la compra de hoy y los pagos en cuotas pueden durar muchos meses. Ese dinero que se destinó a la compra en muchas mensualidades, en el futuro no estará disponible para comprar aguacates.

**La solución al problema no es difícil. Consiste en asumir que la principal obligación de los productores de aguacate, es agruparse para costear las campañas promocionales destinadas a crear demanda para los aguacates.**

## EL EJEMPLO DE LA CARNE EN ARGENTINA

Años atrás en la Argentina el consumo de carne vacuna, era el más alto del mundo con 90 Kg. de carne consumida por habitante al año. La estructura de producción formada por miles y miles de productores a lo largo de un país que de Norte a Sur mide 5000 Km, se mantenía incomunicada en temas de comercialización y marketing. Solo había congresos para analizar y discutir las nuevas y mejores técnicas de producción.

Cabe comentar que en nuestro país la grasa intramuscular de la carne vacuna es muy poca, ya que el engorde se hace a campo con pasturas y no a corral con granos. Los esfuerzos del productor fueron exitosos dentro de los campos y lograron mejorar más aún la calidad de la carne ó sea el producto físico.

Pero no supieron comunicar estas ventajas a los consumidores que viven inundados por la publicidad de otros alimentos. No trabajaron sobre el producto imaginario, que es la imagen del producto en la mente del consumidor. Trabajaron sobre el producto físico.

Resultado, no obstante la mejora en la calidad del producto, el consumo cayó casi un 35%, a 60 Kg. por persona por año. Asediados por muchas publicidades muy bien hechas, el espacio en la mente de los consumidores fue incorporando la cultura del consumo de otros alimentos, que desplazaron a las carnes no obstante su excelencia.

## **NUESTRA EXPERIENCIA EN CREAR Y DESARROLLAR EL MERCADO DE CONSUMO DE AGUACATES EN ARGENTINA.**

Estas referencias a la gestión de nuestra empresa, no pretenden de ninguna manera, tratar de decir que se debe hacer en el mercado europeo. Son solo una referencia a nuestra tarea para crear y desarrollar el mercado del aguacate en Argentina, en condiciones distintas a las de otros países.

No obstante, las relaciones básicas entre productores, cadenas de supermercados, competencia con otros productos y consumidores, son universales.

A principios de la década de los años 90, el aguacate era una fruta exótica en Argentina. No existía una cultura del consumo y en consecuencia el nivel de consumo era bajísimo.

En el año 1991, por decisión del gobierno se fijó un tipo de cambio en que \$1, un peso argentino, valía lo mismo que U\$S 1 dólar norteamericano, y eso duró 10 años. Aunque parezca increíble se tomó esta decisión que generó más facilidad para importar que para exportar. Como en nuestra empresa Guayal S.A, somos los principales productores de aguacate en Argentina, tuvimos que desarrollar rápidamente el mercado interno para poder colocar nuestra producción y empezar a importar para mantener activo el consumo cuando no teníamos producción nacional.

Nuestra estrategia comercial partió de un concepto básico.

“Al cliente hay que crearle necesidades que solo nosotros estemos es condiciones de satisfacer.”

Como esas necesidades son diferentes en los distintos nichos del mercado, trabajamos sobre cuatro nichos distintos:

- 1) El nicho de las señoras a partir de los 30 años.
- 2) El nicho de los niños en la post lactancia. Aguacate tipo puré, pisado por la propia madre del niño.
- 3) El nicho de los deportistas de tenis y rugby.
- 4) El nicho de las personas mayores de 50 años.

En el nicho de las damas a partir de los 30 años, la estrategia fue de comunicación en las revistas femeninas, de las indudables ventajas de la alta cantidad de vitamina E que contienen los aguacates, en la formación y mantenimiento del colágeno. Esto beneficia la piel y ayuda a mantener la turgencia en las mejillas, pechos y glúteos.

En el nicho de los niños en la post lactancia, la estrategia estuvo basada en que en esa etapa de la vida, las madres obedecen al pié de la letra lo indicado por los médicos pediatras. En consecuencia la gestión fue enviar por correo una carpeta a todos los médicos que formaban parte de las asociaciones de médicos pediatras, informando claramente y con argumentos científicos, de las indiscutibles ventajas para la salud de los niños que trae aparejado el consumo de aguacates. Una vez que se hubo informado científicamente a los médicos, se realizó una campaña en revistas destinadas a las madres con niños en esa edad.

En el nicho de los deportistas, la estrategia fue de comunicación mediante las revistas especializadas en tennis y rugby. Estos deportes son practicados por sectores sociales con buenos ingresos.

La campaña se complementó entregando gratis a los concesionarios de los bares y comedores de los clubes de tennis y rugby, servilletas con una buena impresión de un aguacate, destacando que es la fruta con mayor contenido de potasio de la naturaleza. El potasio es indispensable en la actividad deportiva.

En el nicho de las personas mayores de 50 años, la estrategia fue comunicar las ventajas del consumo del aguacate, en revistas propias de esa edad, con informaciones científicas referidas al contenido de aceites mono insaturados en los aguacates, y su excelente capacidad para ayudar a reducir el colesterol malo.

Asimismo se complementó esta información, sintetizándola en lo que nosotros llamamos recetarios y que estaban disponibles en las góndolas de los supermercados, junto a los aguacates. En estos recetarios informábamos además como darse cuenta cuando los aguacates estaban listos para comer, como madurarlos, como cortarlos y las diferentes formas de prepararlos. Hicimos también campañas de degustación en punto de venta en los principales supermercados.

Cuando releo esta presentación, advierto que me he vuelto reiterativo en el tema de que hoy la principal obligación del productor es agruparse para encontrar la manera de costear las acciones promocionales destinadas a crear, desarrollar y mantener activos más clientes consumiendo aguacates.

Quiero terminar diciendo que tengo convicción de que eso es lo que debemos hacer.

Podemos hacerlo ó no, de nosotros depende.

Pero lo que no podremos hacer, es evitar las consecuencias que inevitablemente se producirán en los mercados cada vez más ofertados, si no queremos, no podemos ó no sabemos hacerlo.