

# Competencias del Gerente del Mercadeo en la Industria Pecuaria.

Por Carlos Orozco Vidaorreta (1)  
ULACIT, Junio 2011

---

## Resumen

La industria pecuaria por tradición invierte en forma intermitente en mercadeo, pocas empresas de este medio cuentan con un gerente de mercadeo propiamente establecido. Sin embargo, en la actualidad algunas compañías han contratado profesionales en esta área con el objetivo de disminuir la sensibilidad del negocio ante las constantes crisis que afrontan y que golpean fuertemente los precios de sus productos. Las competencias que debe poseer un Gerente de Mercadeo en esta industria tan específica, aún no están claramente definidas. Para esto se realizó una investigación en profesionales de empresas pecuarias privadas distribuidos en toda Latinoamérica. La investigación mostró que el grupo de Competencias Técnicas fueron consideradas como las más importantes por los encuestados, seguidas por el grupo de Competencias Sociales, el grupo de las Competencias Metodológicas, y por último, el grupo de Competencias Participativas. Como competencias individuales las tres más importantes para los encuestados fueron Conocimiento del mercado, Liderazgo y Habilidad de Control. Asimismo, un 55% de los encuestados dijeron que el profesional actual sí cumple con las expectativas del mercado.

Palabras Claves: Industria pecuaria, competencias, mercadeo, gerente

## Abstract

The livestock industry traditionally invests in marketing intermittently, almost any company of this medium has an established marketing manager itself, however, now some companies have invested in professional in this area to reduce the sensitivity of business to the constant crisis they face and that deeply shock the prices of their products. The skills must have a marketing manager as specified in this industry are not yet clearly defined. For this research was conducted in private livestock business professionals distributed throughout Latin America. The investigation showed that the group of technical skills were considered most important by respondents, followed by the group of social competence, the group of methodological skills, and finally the Participatory Skills group. As the three individual skills most important to respondents were market knowledge, leadership and ability to control. Also, 55% of respondents said the current professional if you meet the market expectations.

Key Words: Livestock industry, skills, marketing, manager

(1) Sobre el autor: Carlos Orozco Vidaorreta, es Ingeniero Agrónomo con énfasis en Zootecnia, graduado de la Universidad de Costa Rica. Se ha desempeñado como Gerente de Producción, Gerente Técnico, Regente y Asesor de diversas empresas en Centroamérica. En la Actualidad se desempeña como Gerente Técnico Comercial para Alltech Centroamérica y Caribe. Dirección postal, 5709-1000 San Jose. Número de teléfono: +506 8317-1076 y FAX +506 2256-1800. Correo electrónico: caorozco@costarricense.cr

## INTRODUCCIÓN

La Industria Pecuaria se constituye en una rama del sector primario de producción de la mayoría de países latinoamericanos. Las actividades pecuarias se enfocan a la producción de manera tecnificada de diversas especies animales, de las que se puede obtener algún tipo de provecho económico; la producción de leche y sus derivados, carne y derivados, huevo, pieles para curtiduría, destacan entre las ramas de esta industria; sin embargo, en la actualidad se ha ampliado con la producción de animales exóticos y los criaderos para mascotas.

Dentro de esta industria se encuentran diferentes tipos de empresas:

- Fabricación y venta de Alimentos Balanceados
- Fabricación y venta de Aditivos Nutricionales
- Fabricación y venta de Medicamentos Veterinarios
- Comercialización de macro materias primas: granos (maíz, sorgo, soya, trigo), subproductos de origen animal, subproductos de origen vegetal.
- Comercialización de carnes.
- Comercialización de equipos de producción para fábricas de alimentos.
- Comercialización de equipos para producción animal: bebederos, comederos, encierros, casetas, etc.
- Comercialización de semillas para producción de forrajes.
- Comercialización de fertilizantes y controladores de malezas.
- Etc.

Al ser un nicho de mercado muy específico, que implica que no es una actividad de consumo masivo, ha tenido a través del tiempo un manejo mercadológico muy tradicional, siendo pocas las empresas que invierten en un mercadeo completo. Para Kotler, (2003), considerado por algunos el padre del marketing, el mercadeo es "el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios". El mercadeo involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Más, en el medio pecuario, el término mercadeo, frecuentemente se confunde con publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia. Un ejemplo de esta situación es la alta inversión que se da al participar en eventos técnicos, patrocinar ferias o pautar en revistas del medio, sin realizar una previa evaluación del posible impacto que estas acciones van a generar.

Asimismo, esta industria es sumamente susceptible a diferentes factores externos, como la economía local e internacional, el clima, las políticas mundiales de alimentación, los precios de los combustibles, etc., haciendo que las inversiones en mercadeo por parte de las empresas no respondan a una política definida, por lo que en ocasiones se invierte y otras no.

Otra de las características es que muchas veces la Gerencia General o la Gerencia de Ventas se encargan de ejecutar ciertas labores de Mercadeo, careciendo de un

Gerente especializado con capacidad para definir las estrategias pertinentes para esta rama. No obstante, las empresas más exitosas sí incorporan un Gerente de Mercadeo, pues son conscientes que al ser un negocio tan sensible al precio, se deben generar diferentes alternativas para mantener en alza las ventas.

De acuerdo con esta perspectiva surge la necesidad de identificar cuáles deben ser las competencias de un Gerente de Mercadeo en esta importante área de la economía; y verificar si estas expectativas son efectivamente satisfechas por los profesionales con que tiene la industria en la actualidad.

La presente investigación es el producto del trabajo que debe presentar el estudiante de Maestría de Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de ULACIT como requisito para la obtención de dicho título. Su importancia se fundamenta en el establecimiento de un perfil profesional que satisfaga las necesidades de un especialista en el área de mercadeo de la Industria Pecuaria.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Identificar las competencias del profesional en Mercadeo de la Industria Pecuaria, e identificar si el profesional actual en esta área cumple con las expectativas del medio.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Categorizar por orden de importancia los principales grupos de competencias que deben tener los profesionales en mercadeo en la industria pecuaria.
- Identificar las competencias más determinantes para el medio pecuario.
- Definir si el profesional en mercadeo actual cumple con las expectativas de los profesionales del medio pecuario.

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS**

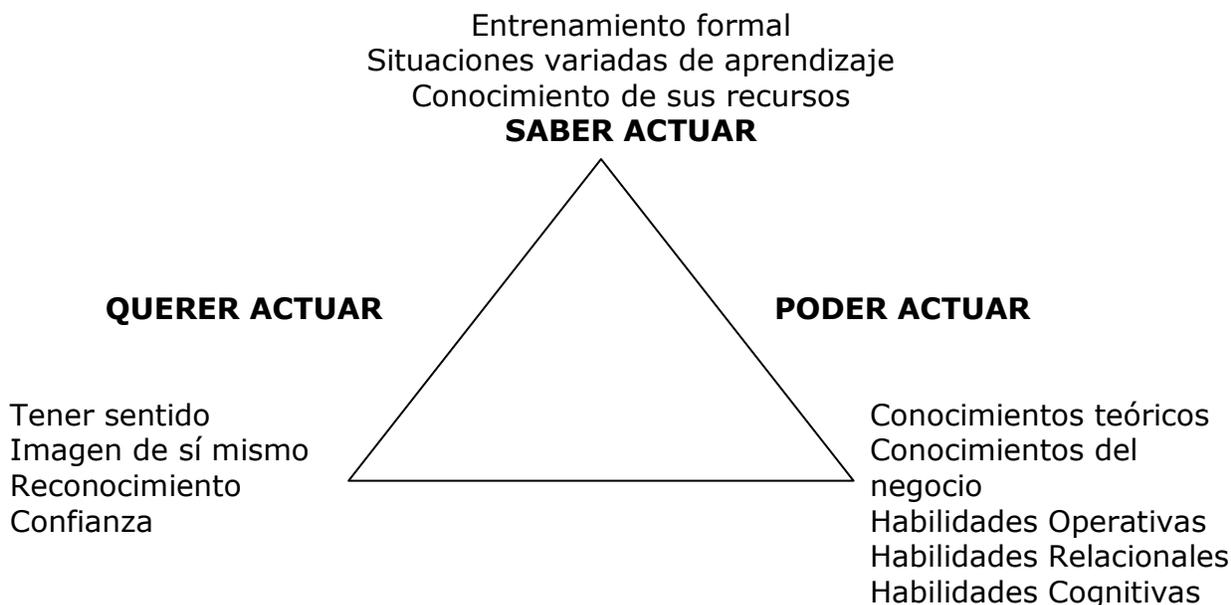
La hipótesis está basada en la pregunta generadora del estudio: ¿Cuáles son las competencias que requieren las empresas pecuarias de las personas en puestos de mercadeo; y si los profesionales actuales están satisfaciendo las necesidades en esa rama?

### **▪ MARCO TEÓRICO**

Según Delgado (2011), una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso. En otras palabras, se ha de responder dos preguntas generales: qué hacen y cómo lo hacen.

Para la OIT y Delgado (2011) una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Una función productiva es considerada como el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

Para Fernández y Baeza, (2011), conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. La competencia se estructura con base en tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.



**Figura 1. Relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona. (Fernández y Baeza, 2011)**

Según Quezada, (2011), los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

- **Modelo Funcional:** La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.
- **Modelo Conductista:** El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la

organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

- **Modelo Constructivista:** En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Finalmente, para cuestiones de esta investigación la definición del Modelo de Competencia está basada en lo indicada por Barrios, (2000), del OIT CINTEFOR. "una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo".

Para este proyecto, se han definido agrupar cuatro tipos de competencias según la investigación previa basada en la bibliografía y en una consulta general a personas del medio. A saber:

➤ **Competencias técnicas:**

Se refiere a tener dominio sobre la tarea, sobre cómo trabajar y conocer su trabajo (saber y conocer).

- Conocimientos técnicos en el área pecuaria, y factores que lo afectan.
- Conocimiento del mercado: clientes, competencia, tamaño del mercado, segmentación, canales de distribución.
- Conocimientos en diseño para cuidar la imagen de su producto.
- Conocimiento e identificación de los medios y estrategias de comunicación.
- Desarrollo de planes estratégicos y de acción. Capacidad de establecer las dimensiones y conocer el mercado (Proyección, estudio y análisis de Mercados).

➤ **Competencias metodológicas:**

Tiene relación con la anterior y se refiere a la capacidad para saber reaccionar ante situaciones inesperadas resolviendo y actuando en el menor tiempo posible (saber hacer).

- Habilidad de control - Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- Tolerancia al estrés - Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- Iniciativa - Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- Flexibilidad - Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad - Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

➤ **Competencias sociales:**

Se refiere a la capacidad para relacionarse con otras personas, a comunicarse y colaborar o trabajar con otros (saber estar).

- Trabajo en equipo - Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales
- Escucha - Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
- Sociabilidad - Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo. Facilidad de comunicación, Habilidades de simplificar un mensaje y Relaciones Públicas (Comunicación corporativa, medios, coordinación con las distintas cámaras o sectores productivos, etc.)
- Liderazgo - Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Atención al cliente - Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

➤ **Competencias participativas:**

Esta última competencia, relacionada de nuevo con la anterior, se refiere más a la actividad individual de cada uno, a querer hacer bien las cosas y hacerlas de la mejor forma posible asumiendo responsabilidades tanto en el trabajo como en

las relaciones con los demás (si uno falla en un grupo ha de ser capaz de aceptar las consecuencias).

- Análisis de problemas - Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Espíritu comercial - Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- Creatividad - Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Planificación y Organización - Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- Tenacidad - Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un pre-estudio con base en una consulta abierta a distintas personas del medio pecuario, (gerentes generales, gerentes de ventas, gerentes de mercadeo, y sus asistentes), más una revisión bibliográfica, y se determinó un modelo de competencia, y una primera lista de 20 competencias, relacionadas con el profesional en el área de mercadeo de la industria pecuaria.

Posteriormente, se definió, con base en otra investigación sobre métodos de evaluación del Servicio de Organización y Racionalización Administrativa de la Universidad de Almería, (2011), una encuesta que fue distribuida a profesionales de empresas privadas en el área de ventas, producción, calidad, logística, manejo y sanidad del área pecuaria.

La herramienta de evaluación consiste en una serie de preguntas y respuestas, (encuesta) que tiene como objetivo identificar cuáles son las competencias esperadas de un MBA en la industria pecuaria, y si el profesional actual, cumple con dicho perfil.

Para contestar a esta encuesta, se les solicitó a las personas, que respondan de acuerdo con las funciones y las actividades que desarrolla en su puesto un profesional con base en el perfil propuesto. El encuestado ordenó las competencias de forma que un "1" es la más importante, un "2" para la segunda más importante, y así sucesivamente, hasta haber clasificado todas las opciones. Todo esto dentro del marco de cuatro grupos de competencias, a saber: técnicas, metodológicas, sociales y participativas. Una vez completada esta parte, se le solicitó al encuestado ordenar en forma prioritaria de importancia los 4 grupos de competencias donde nuevamente 1 es la más importante y 4 la menos importante. La encuesta se concluyó con una pregunta cerrada, de si el profesional actual que desempeña estas funciones cumple con estos requerimientos de mercado, y se determinaron

algunas características demográficas de los encuestados.

El orden en que se presentaron las competencias en la encuesta fue aleatorio.

Los datos fueron recopilados, tabulados y analizados, para determinar las principales competencias del profesional de mercadeo.

Finalmente, los datos se presentaron en una actividad pública en la ULACIT con el objetivo de mostrar los resultados de la investigación.

## ■ ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta fue enviada a 220 personas en toda Latinoamérica relacionadas con el medio pecuario, para esto se utilizó la herramienta de encuestas de la página SurveyMonkey.com. A los encuestados se les contactó vía correo electrónico para que accedieran a un link, que los dirigía a la encuesta en línea. La encuesta fue contestada por 107 personas, de las cuales 77 lo hicieron en forma completa. Estas 77 encuestas fueron las que se utilizaron en el proceso de análisis de resultados.

### **Datos Demográficos:**

Respecto a los datos demográficos se consultaron tres variables:

- Género.
- Edad.
- Área de especialización.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### **Género:**

Femenino: 36%

Masculino: 64%

#### **Edad:**

25 A 35 AÑOS      43%

35 A 45 AÑOS      31%

45 A 55 AÑOS      19%

55 A 65 AÑOS      6%

#### **Área de especialización:**

Adm. de empresas:      25%

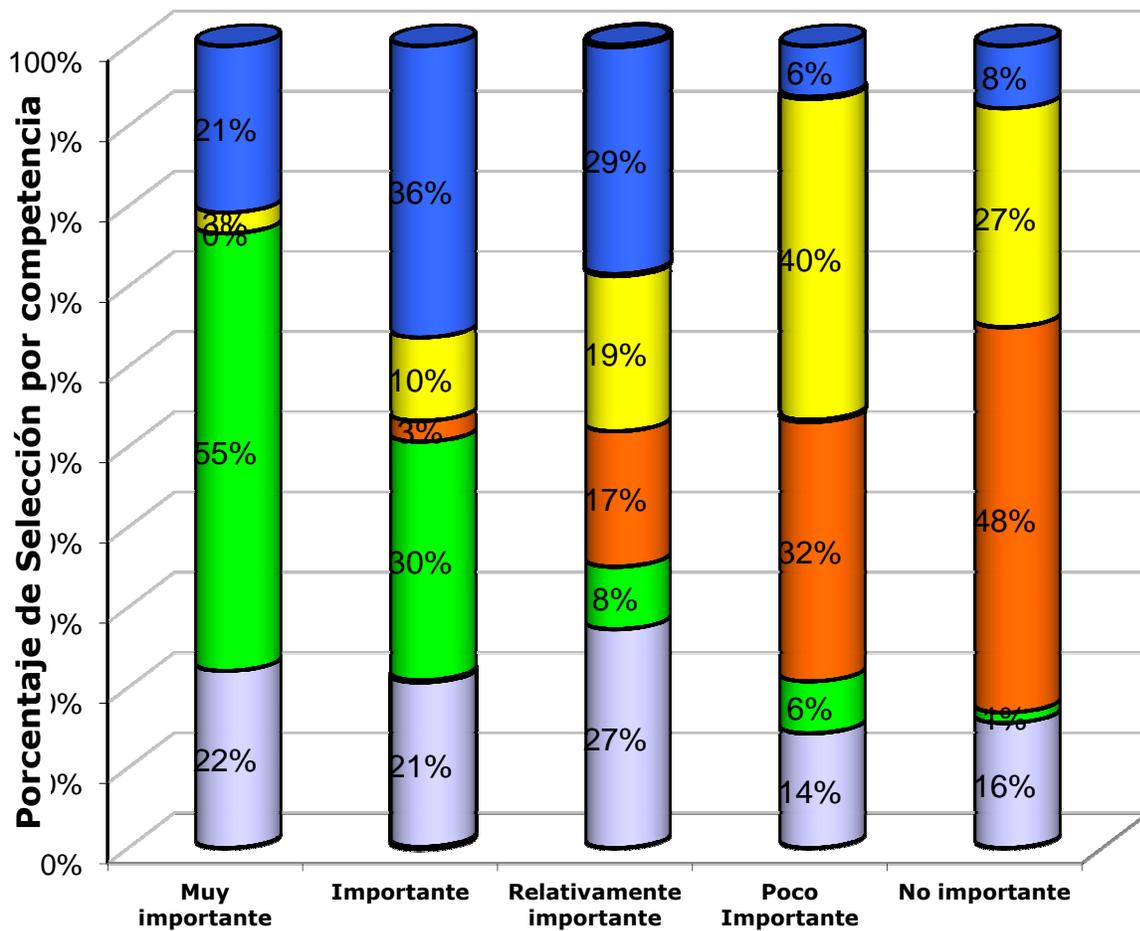
Mercadología:      21%

Técnico Pecuario:      35%

Otros:      19%

#### **Competencias:**

Tal cual se había establecido al inicio del trabajo, las 20 competencias definidas en el pre-estudio inicial se conjuntaron en cuatro grupos principales. Las 77 encuestas válidas determinaron las competencias más importantes por cada grupo, este resultado se muestra en las figuras #2, #3, #4 y #5; mientras que la figura #6 muestra el orden de preponderancia para los 4 grupos de competencia definidos:

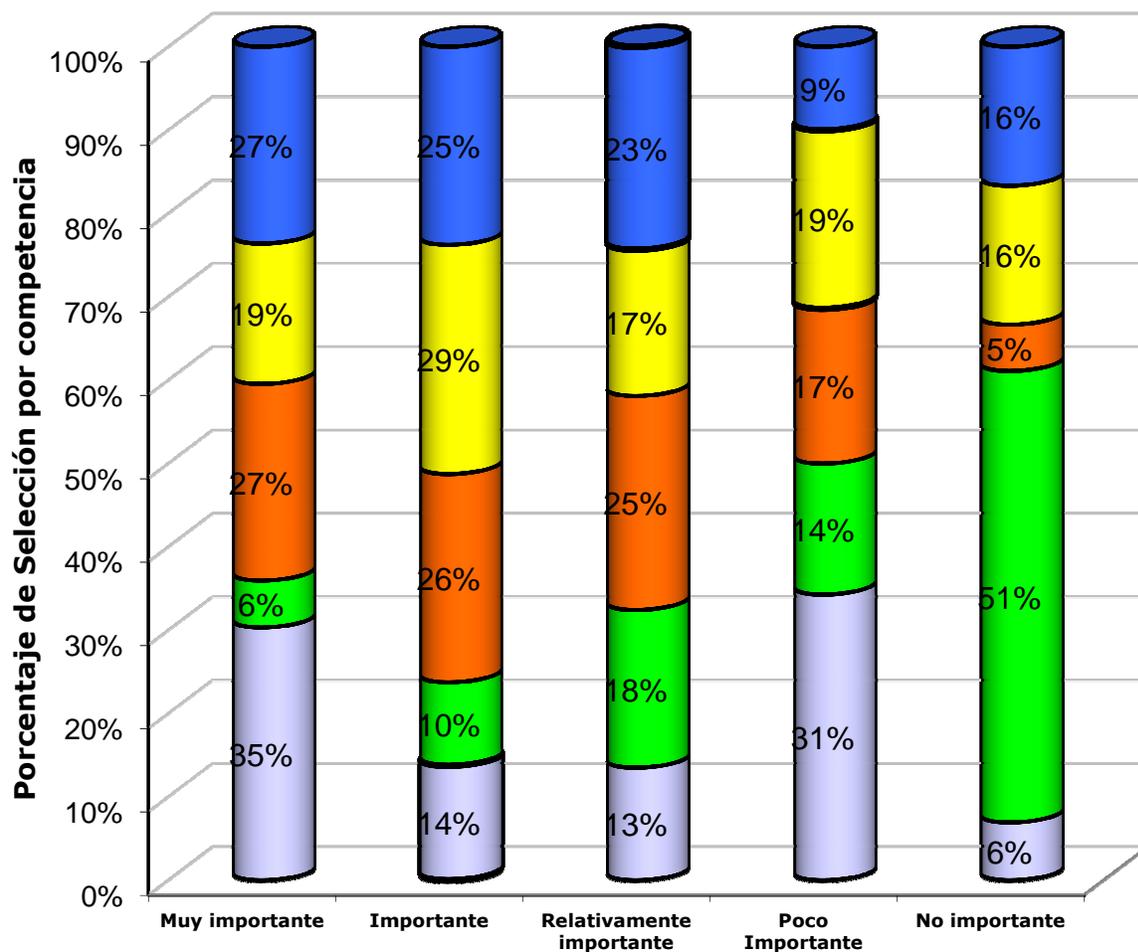


- Conocimientos técnicos
- Conocimiento del mercado
- Conocimientos en diseño
- Conocimiento de los medios y estrategias de comunicación.

**Figura #2. Resultados Competencias Técnicas**

De acuerdo a la herramienta de investigación las competencias técnicas más importantes son:

1. Conocimiento del Mercado
2. Desarrollo de Planes Estratégicos
3. Conocimientos técnicos

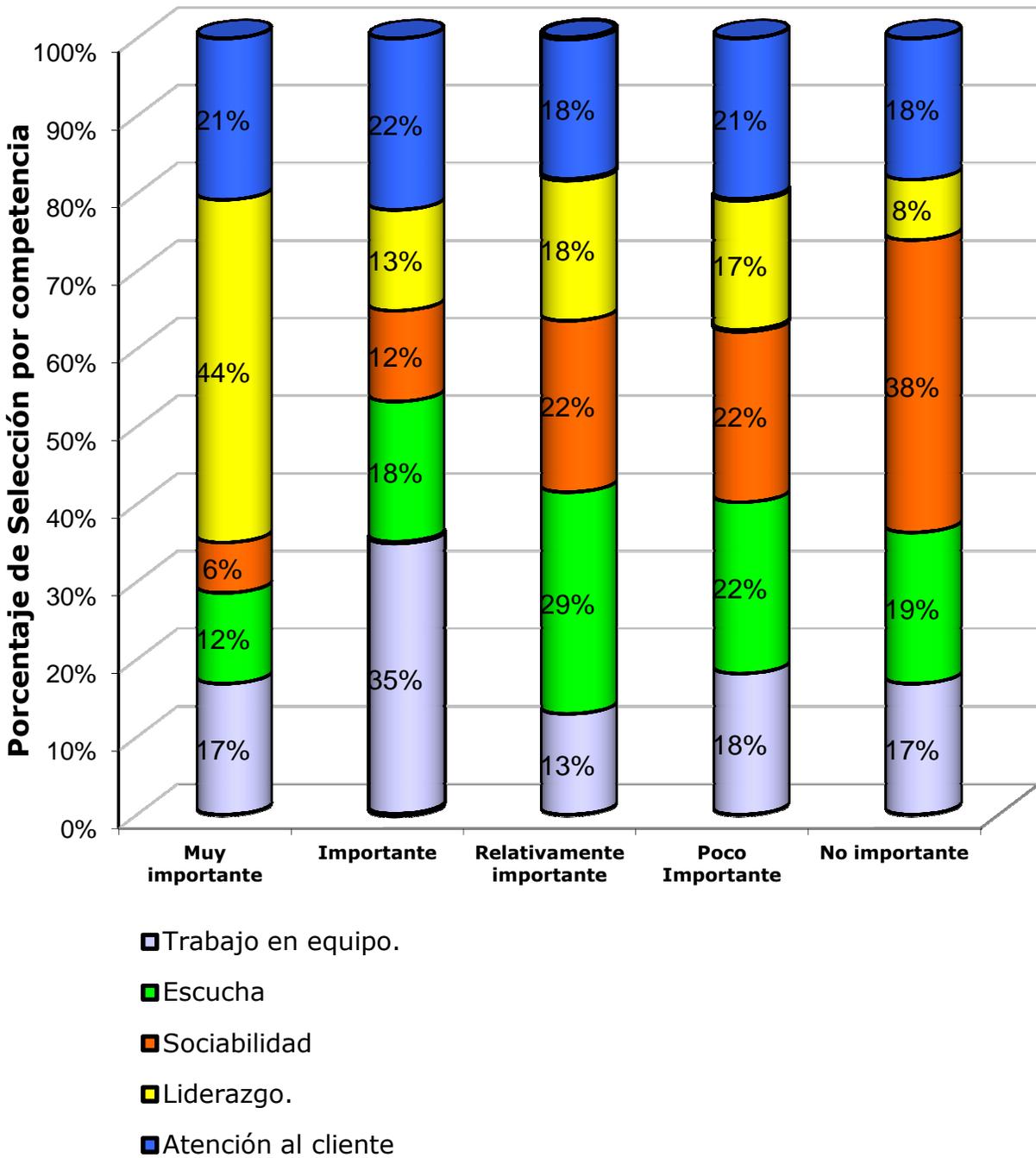


- Habilidad de control
- Tolerancia al estrés
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Adaptabilidad

**Figura #3. Resultados Competencias Metodológicas**

Los encuestados determinaron que las tres competencias metodológicas más importantes son:

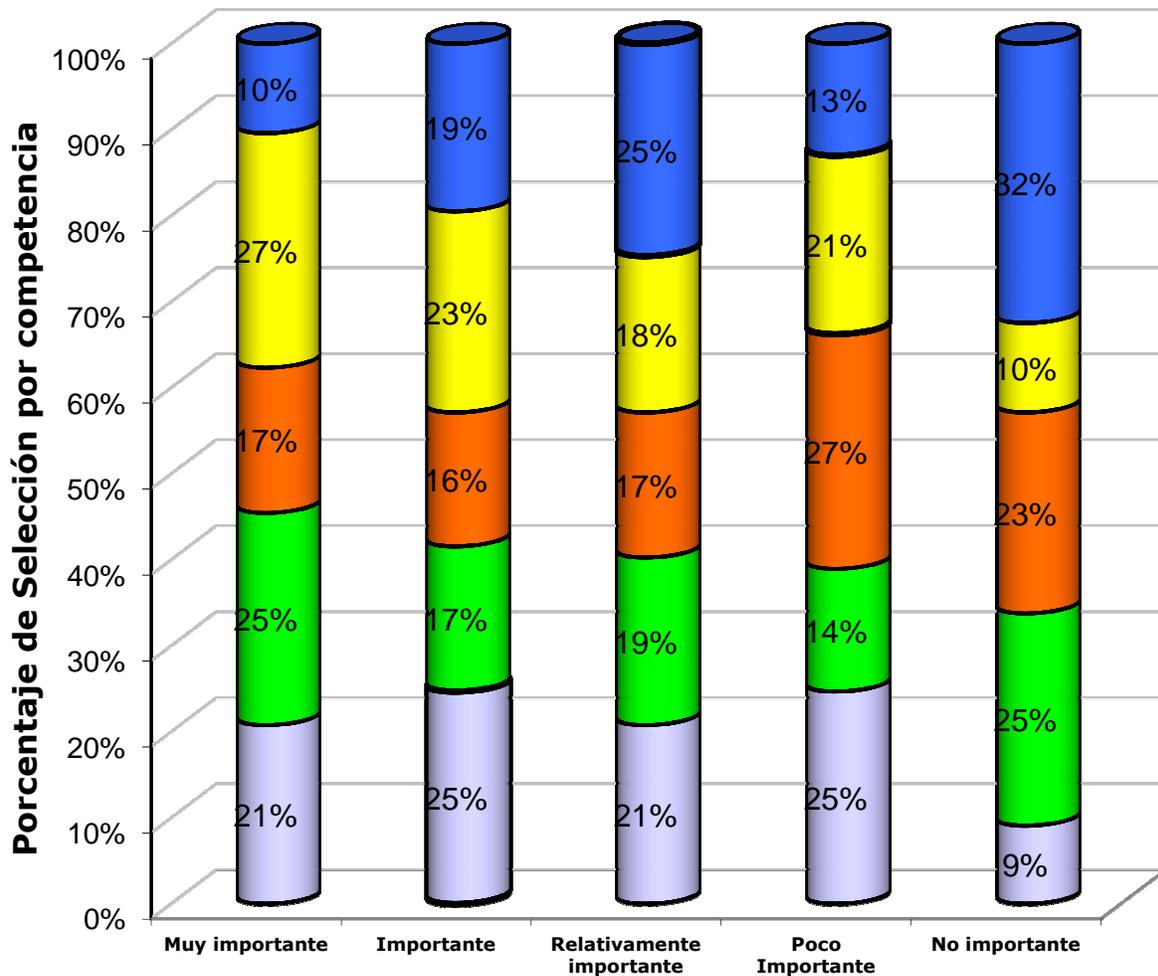
1. Habilidad de Control
2. Iniciativa
3. Adaptabilidad



**Figura #4. Resultados Competencias Sociales**

Las competencias sociales más determinantes según la encuesta son:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Escucha

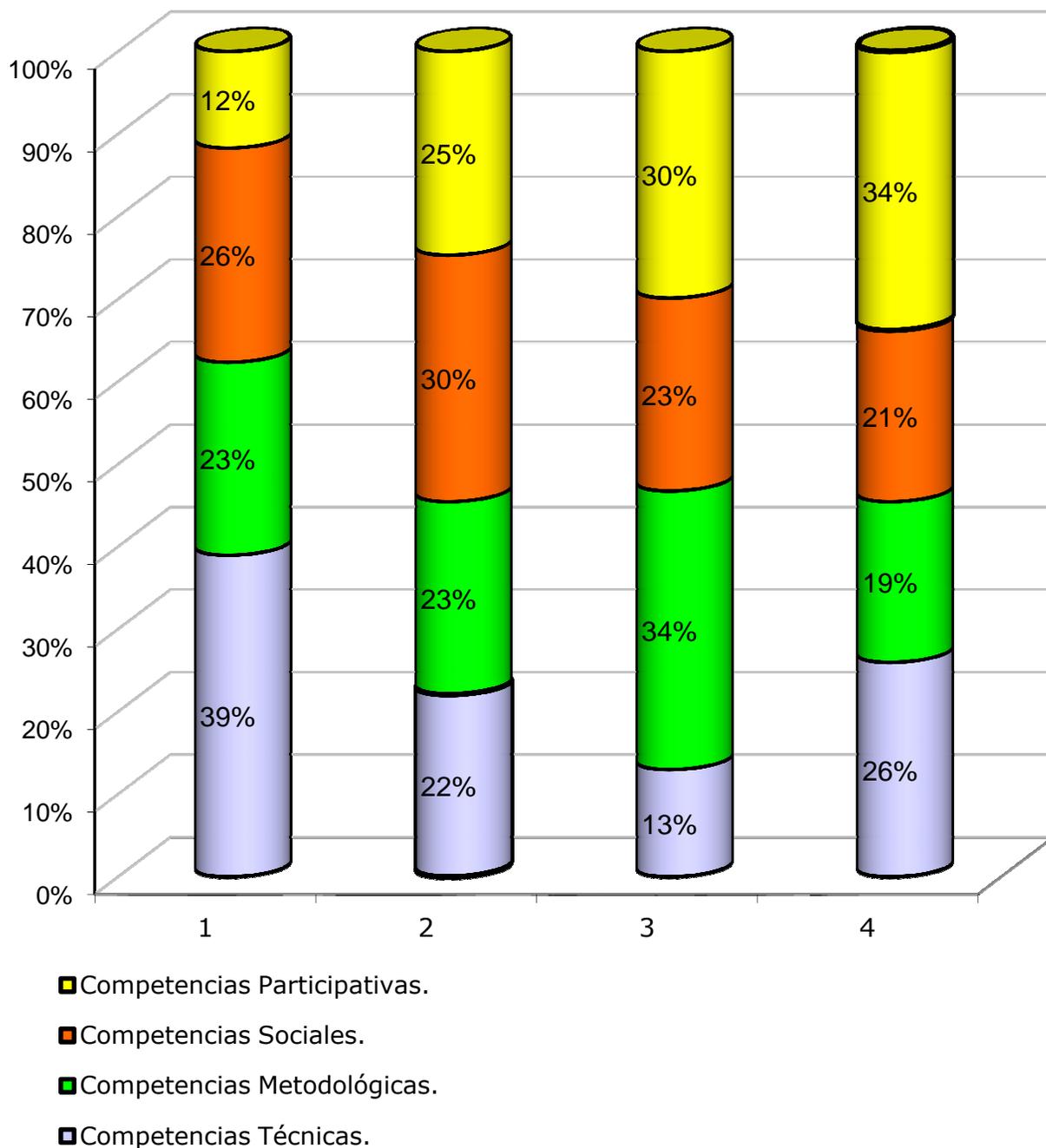


- Tenacidad
- Planificación y Organización.
- Creatividad
- Espíritu comercial
- Análisis de problemas

**Figura #5. Resultados Competencias Participativas**

Los encuestados definieron que las competencias participativas principales son en orden de importancia son:

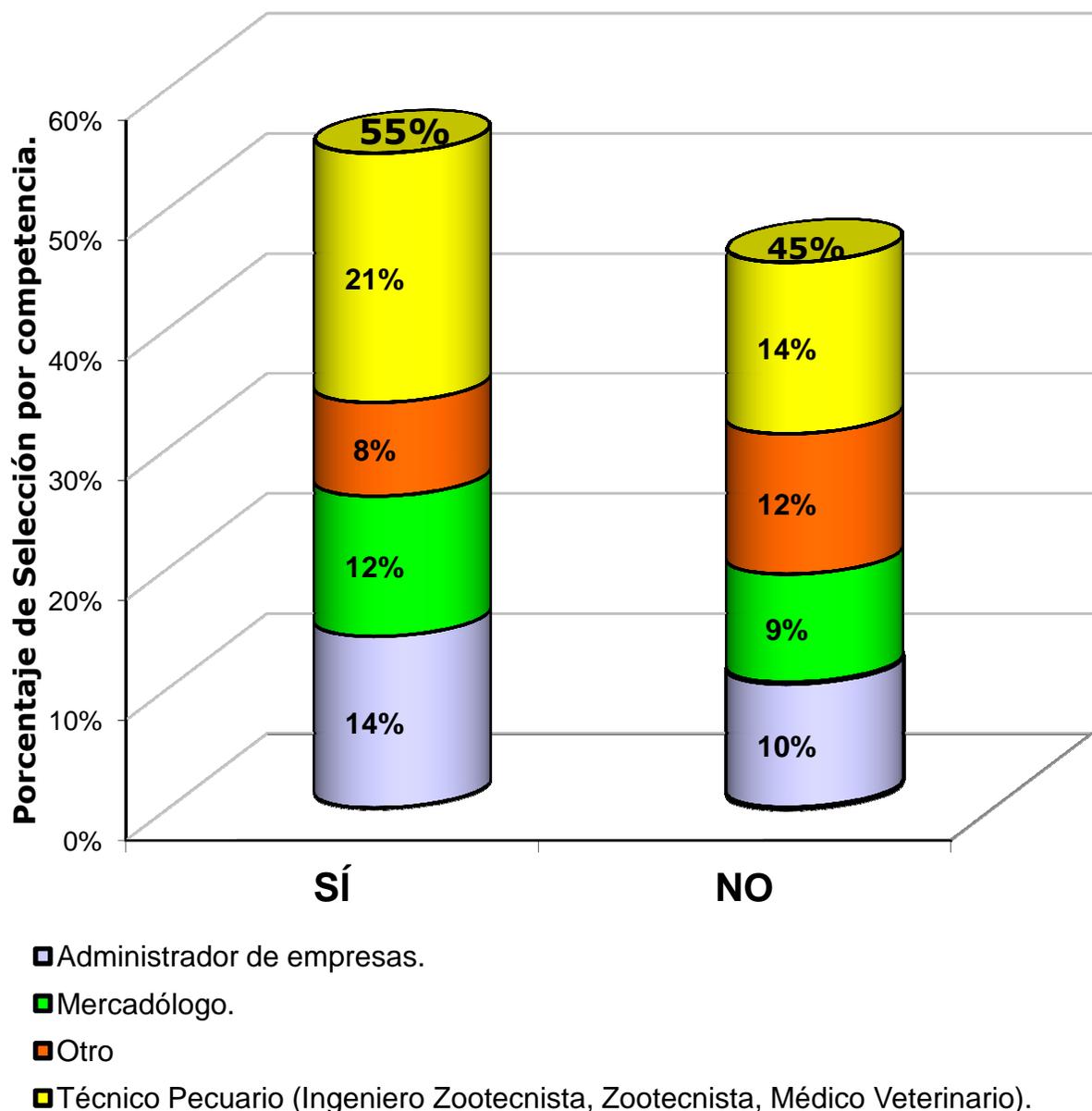
1. Planificación y Organización
2. Espíritu comercial
3. Análisis de problemas



**Figura #6. Resultados por Grupo de Competencias.**

El orden de preponderancia del grupo de competencias, según definieron los encuestados es:

1. Competencias Técnicas
2. Competencias Sociales
3. Competencias Metodológicas
4. Competencias Participativas



**Figura #7. ¿Cumplen los profesionales actuales, que se desempeñan en el área de Mercadeo en la Industria Pecuaria, el objetivo para el cual fueron contratados?**

Finalmente, de los 16 mercadólogos encuestados, se encontró que el 75% son mujeres y 25% hombres, y en cuanto a sus edades, 69% tiene entre 25 y 35 años y el 31% tiene entre 35 y 45 años.

## ■ CONCLUSIONES

- El medio pecuario es mayoritariamente ocupado por hombres 64%
- El medio pecuario es dominado por profesionales jóvenes, 77% tiene 45 años o menos.
- De las 20 competencias preseleccionadas, 3 obtuvieron las valoraciones más altas por parte de los encuestados: conocimiento del mercado, liderazgo y habilidad de control, en ese orden.
- De acuerdo a investigación las competencias más importantes por grupo de competencias son:
  - ↳ Técnicas
    - Conocimiento del Mercado
    - Desarrollo de Planes Estratégicos
  - ↳ Sociales
    - Habilidad de Control
    - Iniciativa
  - ↳ Metodológicas
    - Liderazgo
    - Trabajo en equipo
  - ↳ Participativas
    - Planificación y Organización
    - Espíritu comercial
- Cuando se le consultó a los encuestados sobre el grupo de competencias que consideran más determinantes se definió claramente la clasificación, de más importante a menos importante respectivamente fueron: competencias técnicas, competencias sociales, competencias metodológicas y por último competencias participativas.
- Un 55% de los encuestados opina que el profesional en mercadeo actual sí cumple con las expectativas que se plantean sobre él.
- Al analizar la conformación de la respuesta sobre el cumplimiento del profesional en mercadeo actual, (Figura #7), se determinó que no existió sesgo por afinidad profesional por parte de los mercadólogos.
- Tres de los cuatro grupos de profesionales segmentados (los técnicos pecuarios, los mercadólogos y los administradores de empresas) mayoritariamente opinan que efectivamente los profesionales en mercadeo cumplen con su labor.
- Si se toma como base al profesional en mercadeo encuestado, se puede afirmar que las personas que se desempeñan en dichos puestos en la industria pecuaria actual son mayoritariamente mujeres menores de 35 años.
- El corto tiempo del estudio es una limitante del trabajo, se le dio pocos días al encuestado para contestar, asimismo, hubiera sido más enriquecedor poder establecer más correlaciones entre las variables. Sin embargo, esta limitante podría generar posibilidades de nuevos aportes en futuras investigaciones relacionadas con el tema.

## ■ BIBLIOGRAFIA

- ↵ Barrios, E. (2000) Gestión de las Competencias. OIT Cinterfor. Extraído de [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest\\_com/index.htm](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index.htm), el 10 de mayo del 2011.
- ↵ Calintz. (2011) Tipos de competencias laborales. Zona Empresas.com. Extraído de <http://zonaempresas.com/tipos-de-competencias-laborales/>, el 26 de mayo del 2011
- ↵ Delgado, D. Modelos de Gestión por competencias. Fundación Internacional del conocimiento. Extraído de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>, el 10 de mayo del 2011.
- ↵ Fernández, A; Baeza, R. (2001) Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. Gestipolis.com Extraído de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>, el 10 de mayo del 2011 (3)
- ↵ Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- ↵ Morales, C. (2001) Modelo de competencias laborales. areaRH.com Extraído de [http://www.arearh.com/psicologia/modelo\\_competencia.htm](http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm), el 10 de mayo del 2011.
- ↵ Quezada, H. (2001) Competencias laborales. Identificación de competencias: modelos. Gestipolis.com. Extraído de <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>, el 10 de mayo del 2011
- ↵ Modelo de cuestionario/ Entrevista utilizado para definir el perfil de exigencias de un puesto. Universidad de Almería Extraído de [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/anexo\\_perfiles.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/anexo_perfiles.pdf), el 25 de mayo del 2011.
- ↵ Consultas personales a: funcionarios de Mercadeo de la empresa Alltech; gerentes de ventas, de mercadeo y generales de varias empresas centroamericanas.
- ↵ Rodríguez, E. (2011) comunicación personal.

▪ ANEXO 1 :

## **Encuesta sobre Competencias Gerente de Mercadeo en el área Agropecuaria**

Estimado Participante

Esta herramienta de evaluación es parte del trabajo que debe presentar el estudiante de Maestría de Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de ULACIT como requisito para la obtención de dicho título. El mismo es una compilación de preguntas que tiene como objetivo identificar cuáles son las competencias esperadas de un MBA en la industria pecuaria. Su importancia radica en poder definir a este medio, un perfil del profesional que esta industria requiere.

- I Parte: Competencias Profesional en el área de Mercadeo Pecuario.

Para contestar este cuestionario, piense en las competencias que debe reunir un Gerente de Mercadeo de empresas Pecuarias, y ordénelas según su importancia. Escriba un "1" para la más importante, un "2" para la segunda más importante y así sucesivamente, hasta llegar a 5 que es la de menor trascendencia.

- El orden en que se presentan las competencias es aleatorio.

- **Competencias técnicas:** Se refiere a tener dominio sobre la tarea, sobre cómo trabajar y conocer su trabajo (saber y conocer).

Orden	Competencias Técnicas
<input type="checkbox"/>	Conocimientos técnicos en el área pecuaria, y factores que lo afectan.
<input type="checkbox"/>	Conocimiento del mercado: clientes, competencia, tamaño del mercado, segmentación, canales de distribución.
<input type="checkbox"/>	Conocimientos en diseño para cuidar la imagen de su producto.
<input type="checkbox"/>	Conocimiento e identificación de los medios y estrategias de comunicación.
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de planes estratégicos y de acción. Capacidad de establecer las dimensiones y conocer el mercado (Proyección, estudio y análisis de Mercados)

- **Competencias metodológicas:** Va en relación a la anterior y se refiere a la capacidad para saber reaccionar ante situaciones inesperadas resolviendo y actuando en el menor tiempo posible (saber hacer).

Orden	Competencias Metodológicas
<input type="checkbox"/>	Habilidad de control: toma decisiones que aseguran control
<input type="checkbox"/>	Tolerancia al estrés
<input type="checkbox"/>	Iniciativa
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad: capaz de cambiar su comportamiento con el objetivo de alcanzar una meta.
<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad: capaz de permanecer eficaz en un ambiente cambiante.

- **Competencias sociales:** Se refiere a la capacidad para relacionarse con otras personas, a comunicarse y colaborar o trabajar con otros (saber estar).

Orden	Competencias Sociales
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Escucha: capaz para entresacar la información importante de una comunicación oral.
<input type="checkbox"/>	Sociabilidad: capaz de mezclarse fácilmente con otras personas.
<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Atención al cliente: excede las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema

- **Competencias participativas:** Esta última competencia, relacionada de nuevo con la anterior, se refiere más a la actividad individual de cada uno, a querer hacer bien las cosas y hacerlas de la mejor forma posible asumiendo responsabilidades tanto en el trabajo como en las relaciones con los demás (si uno falla en un grupo ha de ser capaz de aceptar las consecuencias)

Orden	Competencias Participativas
<input type="checkbox"/>	Análisis de problemas: eficaz de identificar un problema
<input type="checkbox"/>	Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento.
<input type="checkbox"/>	Creatividad
<input type="checkbox"/>	Planificación y Organización
<input type="checkbox"/>	Tenacidad: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento.

- Ordene según su importancia los cuatro grupos de Competencias. Escriba un "1" para la más importante, y así sucesivamente, hasta llegar a 4 que es la de menor trascendencia.

Orden	Grupos de Competencias
<input type="checkbox"/>	Competencias Técnicas.
<input type="checkbox"/>	Competencias Metodológicas.
<input type="checkbox"/>	Competencias Sociales.
<input type="checkbox"/>	Competencias Participativas.

## II Parte: El Profesional de Mercadeo en la Industria Pecuaria

	¿Cumplen los profesionales actuales en el área de Mercadeo los requerimientos de la Industria Pecuaria en esta rama?
<input type="checkbox"/>	SÍ
<input type="checkbox"/>	NO

## III Parte: Perfil del Encuestado: Variables Demográficas:

	¿Cuál es su Género?
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino.

	<b>¿Cuál es el rol que desempeña Ud?</b>
<input type="checkbox"/>	Técnico Pecuario (Ingeniero Zootecnista, zootecnista, Médico Veterinario).
<input type="checkbox"/>	Mercadologo.
<input type="checkbox"/>	Administrador de Empresas
<input type="checkbox"/>	Otro.

	<b>¿Desea Conocer los resultados de la encuesta?</b>
<input type="checkbox"/>	SÍ
<input type="checkbox"/>	NO

La información que nos envíe será manejada confidencialmente, y es para efectos investigativos. Si desea conocer más sobre este estudio puede comunicarse con el profesor Carlos Orozco Vidaorreta al+506 8317-1076