



1. Introducción / El rol del facilitador de procesos de innovación comercial

- Por qué es necesario un facilitador de procesos comerciales en los equipos de extensión.
- El rol del facilitador de procesos comerciales.
- Tipologías de productores y formas de abordarlas.
- La demanda implícita y lo que puede ocultar.
- Elegir las herramientas del diagnóstico, interpretar los datos y definir la estrategia y el plan operativo.



1. Introducción / El rol del facilitador de procesos de innovación comercial

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017





Introducción: El rol del facilitador de procesos de innovación comercial está publicado bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en: <http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diagramación: David Burin

Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Oficina en la Argentina

Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso

C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Avda. Rivadavia 1439

C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina

2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo

Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.

ISBN: 978-92-9248-715-7

Por qué es necesario un facilitador de procesos comerciales en los equipos de extensión

Históricamente los sistemas de extensión rural se han propuesto mejorar la productividad de las distintas actividades rurales. Es por eso que los extensionistas son, por lo general, agrónomos o veterinarios.

Mejorar la genética, la alimentación de los animales, el riego, los aspectos sanitarios, el manejo de las fincas, diversificar la producción o, por el contrario, profundizar en algún tipo de cultivo o producción animal más ventajosa, prevenir plagas o enfermedades o aplicar métodos de fertilización del suelo han sido las principales actividades a las que se han dedicado los extensionistas.

Más recientemente se han ampliado las competencias. Se incorporó la formulación de proyectos participativos para el agregado de valor en origen. Para esto, se ha trabajado en la organización de los productores de la agricultura familiar para alcanzar una masa crítica que justifique la instalación de cámaras de frío, plantas de procesamiento o empaque, salas de faena, o la adquisición de diversos equipamientos.

Con esas acciones se ha logrado, en muchos casos, mejorar la calidad y cantidad de la materia prima que se produce y/o agregarle valor.

Sin embargo, una vez obtenido el producto no es habitual que los extensionistas incursionen en los aspectos comerciales. Si esos mismos extensionistas incluyeran la planificación comercial entre sus incumbencias, antes de proponer nada se interrogarían acerca del sentido de trabajar para agregarle valor al producto teniendo en cuenta si ese plan es viable comercialmente.

¿Qué hacer para aumentar las ventas, mejorar la logística y los precios, negociar en mejores condiciones, vincular a los productores con nuevos clientes o lograr que el producto sea conocido y tenga más aceptación en el mercado?

Para abordar estos aspectos se requiere de competencias y conocimientos variados. Quizás la complejidad de aspectos que involucra la cuestión comercial justificaría contratar especialistas en el tema que se sumen a los equipos de extensión que ya trabajan en el territorio. Sin embargo, tan importante como manejar estos temas es conocer a los productores y las condiciones de contexto, que pueden verse en los círculos de la página siguiente.

Resulta más difícil para un especialista en comercialización conocer estos contextos y adecuarse a ellos, que formar a los actuales extensionistas a cargo de los proyectos o que ya trabajan con productores de agricultura familiar en estrategias comerciales y aspectos operativos. De eso se trata este trayecto de formación por competencias.

Para tener éxito en procesos de innovación comercial que involucren a productos de la agricultura familiar es fundamental conocer los contextos que la condicionan:



El rol del facilitador de procesos comerciales

Durante 2015 se realizó un taller de dos jornadas en el que participaron técnicos del INTA, de la Fundación ArgenINTA, de la Secretaría de Agricultura Familiar, de algunas ONGs y también representantes de organizaciones de productores. El objetivo del mismo fue definir el mapa de funciones claves y acciones que debería asumir el técnico que se dedique a facilitar procesos de innovación comercial en la Agricultura Familiar.

El mapa puede verse en la página siguiente.

En dicho taller se definió que los procesos comerciales de la AF implican tomar decisiones sobre:

- las estrategias comerciales alternativas posibles de encarar y los riesgos que implica cada una;
- quiénes serán los consumidores a los que se apuntará en la comercialización;
- los modos de comunicar lo que se ofrece a través de la publicidad, la marca, los envases y el diseño;
- la definición de los canales comerciales que se utilizarán para llegar a los clientes y la logística necesaria para que los productos lleguen a través de esos canales;
- los criterios de calidad que se tendrán en cuenta y, en función de esto, la definición de los proveedores;
- las formas de organización entre los productores para alcanzar una masa crítica que justifique las inversiones necesarias, y permita sumar un volúmen básico para poder negociar en otros términos y dar continuidad a la oferta;
- los modos de articulación con el Estado, incluso la posibilidad de que el cliente sea el mismo Estado;
- los modos de agregar valor al producto (valor económico y social), sea a través de incorporar tecnología, industrializar la producción, lograr trazabilidad, resaltar atributos vinculados al origen, mejorar la presentación del producto o mejorar la comunicación y atención al cliente, y
- los modos de mejorar la gestión integral de los emprendimientos (planificación productiva, administración, financiamiento, etc.).

FUNCIONES CLAVES

Facilita herramientas y acompaña la resolución de problemas y conflictos específicos propios de los procesos comerciales de las organizaciones en el territorio.

Articula acciones comerciales colectivas (financiamiento, logística, promoción, ventas, producto, precios) entre distintos actores del territorio y los equipos interdisciplinarios que promueven los procesos comerciales de las organizaciones en el territorio.

Apoya, acompaña (orientación, procesos de enseñanza-aprendizaje *in situ*) y promueve la ejecución, monitoreo y evaluación de planes operativos y resultados alcanzados de procesos comerciales colectivos y de las organizaciones de la AF en forma participativa.

Asiste técnicamente en lo comercial (orienta, acompaña, potencia, gestiona información y herramientas tecnológicas de oportunidades comerciales) atendiendo las características de la organización en territorio.

Apoya, acompaña y promueve, en forma participativa, la planificación de la estrategia y la organización de los recursos y actores de procesos comerciales colectivos y de las organizaciones de la AF, considerando aspectos de mercado (alternativas), normativas (diseño y aplicables), captación y arraigo de valores de la cultura local, atendiendo las características del territorio, comunicación de los procesos organizativos y masiva; y herramientas de políticas públicas.

REALIZACIONES

Promueve espacios de encuentro, reflexión y abordaje de la problemática comercial.

Analiza y aborda problemas y conflictos, gestionando asistencia técnica, si fuera necesario, y formula soluciones en forma participativa.

Genera y pone en disponibilidad un sistema de información para la toma de decisiones referidas a productos, canales, precios y promoción.

Promueve el acceso permanente y en forma directa, de las organizaciones al financiamiento para los procesos comerciales (productos, canales, precios y promoción).

Implementa sistemas de capacitación y asistencia técnica basados en la demanda surgida de los espacios de articulación, para la implementación de los procesos comerciales (productos, canales, precios y promoción).

Incentiva y apoya la ejecución, monitoreo y evaluación del plan operativo.

Orienta a los referentes elegidos por la organización en la ejecución del plan operativo y entrena en aspectos específicos.

Articula las necesidades de servicios y capacitaciones en temas específicos requeridos con proveedores que los ofrecen (logística, diseñadores, publicista, etc.).

Facilita la vinculación y acceso a la información, mediante el uso de diversas herramientas tecnológicas.

Apoya y colabora en la definición de las innovaciones de mercado considerando alternativas y normativas.

Promueve y/o coordina el desarrollo de talleres participativos de planificación de estrategias comerciales, atendiendo las características de las organizaciones implicadas y del territorio.

Acompaña y promueve la definición de presupuestos y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, atendiendo a las características del territorio.

Acompaña y promueve la valorización y diferenciación de los productos de la AF, atendiendo al arraigo de los valores de la cultura local.

Fuente: FonCT (IICA - INTA - Fundación ArgenINTA) (2015). Informe técnico del Taller participativo "Análisis funcional para la elaboración del perfil del facilitador de procesos de innovación comercial en la agricultura familiar"

Como síntesis del mapa anterior, podemos decir que el propósito principal del facilitador de procesos de innovación comercial en la agricultura familiar (de ahora en más “el facilitador”) consiste en:

Facilitar, articular, gestionar (planificar, organizar, ejecutar y monitorear) y promover los procesos comerciales colectivos y de las organizaciones, captando y arraigando valores (económicos, sociales, ambientales, culturales, éticos y estéticos), atendiendo las características del territorio y la mejora de las condiciones de vida de los productores y consumidores con abordaje interinstitucional e interdisciplinario.

Lo primero que salta a la vista es la enorme diversidad de conocimientos que se requieren y de competencias que debe tener el facilitador. Pareciera ser un héroe con superpoderes.

Sin embargo, en la misma definición del propósito principal se plantea que el abordaje debe ser interinstitucional e interdisciplinario.

Es decir, se reconoce que el facilitador no va a poder realizar su tarea de manera solitaria, sino que su trabajo principal es articular las necesidades de los productores y sus asociaciones con otros técnicos, especialistas, funcionarios, organizaciones o empresas que puedan satisfacer las necesidades que aparezcan en el plan de comercialización (necesidades de logística, costos, diseño, sobre aspectos legales o contables asociativos, sobre resolución de conflictos, etc.).

Idealmente, los facilitadores de cada región deberían identificar especialistas de estos y otros temas para vincularse con ellos y conocerlos, con la idea de generar un directorio por región y especialidad con datos de profesionales, estudios, organizaciones no gubernamentales, colegios profesionales o empresas que puedan aportar las soluciones técnicas específicas en los rubros que de manera recurrente se necesitan en estos procesos de comercialización, como por ejemplo: conformación de asociaciones, estudios de factibilidad, investigaciones de mercado o análisis de la cadena productiva, contabilidad y balances, diseño publicitario, de marcas y



Fotomontaje: David Burin

Además de la variedad de conocimientos específicos necesarios en cualquier caso, lo que se necesita saber puede variar para cada sector productivo e inclusive para cada producto. El facilitador deberá evaluar qué grado de dispersión puede abarcar si necesita acompañar a grupos de productores que se dedican a productos o sectores diversos.

envases, de sitios web o asesoramiento en comercio electrónico, logística, sistemas de control de calidad, sistemas informáticos administrativos o de control de *stocks* –para programar cantidades, calidades y periodicidad de la entrega de productos–, asesoramiento jurídico para la negociación de contratos, entre otros servicios técnicos específicos.

La otra cuestión crítica es cuánto concretamente realiza el extensionista y cuánto deja en manos de los productores, hasta dónde avanza o incide en las decisiones. En el cuadro de funciones y acciones de la página 6 podemos ver que los verbos que allí aparecen no son los de acción directa, salvo el de capacitar: allí aparecen promover, acompañar, apoyar, colaborar, facilitar la vinculación, orientar, poner a disposición información, articular.

Esto implica que el facilitador debe hacer precisamente eso: facilitar. Pero debe quedar claro que, una vez que se brindó la información de las alternativas posibles (y de los riesgos asociados a cada una), se capacitó o se vinculó con un especialista, las decisiones quedan en manos de los productores. El riesgo lo asumen ellos, por lo tanto, es de ellos la decisión final acerca de qué hacer y qué no hacer. En el proceso de definición de estrategias y luego de aplicación operativa es importante cada tanto aclarar esto con los productores, en lo posible cada vez que se deba tomar una decisión.



El objetivo del facilitador de procesos de innovación comercial no es concretar ventas de corto plazo. En muchos casos hay técnicos que reciben esta expectativa por parte de los productores: que los técnicos consigan clientes en los principales centros de consumo que compren determinada producción.

Pensar que mejorar la técnica de ventas solucionará todo, o que sólo es cuestión de tener muchos vendedores para solucionar el problema de la comercialización, es ilusorio.

El objetivo final del facilitador es fortalecer la capacidad de los productores para que puedan definir sus metas de ingresos y luego sus metas comerciales, entender con una visión holística (de conjunto) cómo funcionan los mercados en el contexto donde se van a mover y ver todo el proceso comercial en forma integral desde la oferta hasta la demanda y todos los condicionantes externos en su conjunto para definir una estrategia comercial que sea viable de aplicar por esos productores de forma tal que sepan buscar, gestionar y atender mercados con todo lo que ello significa para lograr una mayor sustentabilidad en el negocio.

Actividad. Análisis de casos

Caso 1. ¿QUÉ PASA QUE NO VENDO? - Ana Herrera*

“¿Qué pasa que no vendo?... Aquí el problema es el intermediario... Los precios son bajos... Hay que mejorar la calidad... Nos falta organización... Deberíamos vender en forma conjunta... No tenemos mercado... Falta transporte... El problema es la escala... No hay precio... Vivimos aislados y los caminos están malos...”

Frases escuchadas cientos de veces en los diagnósticos que hacemos los técnicos del desarrollo rural, de boca de los pequeños productores que se relacionan con el mercado. Tierra, agua y comercialización son las problemáticas más sentidas de la pequeña producción agropecuaria. Y de comercialización quisiera conversar, porque es lo que me ha tocado más de cerca.

Cuando comencé a trabajar en el Programa Social Agropecuario en Salta, allá por 1995, me nombraron “Referente del Área de Apoyo al Mercadeo” y así, casi recién recibida y con 3 talleres de capacitación en cómo conformar un Sistema de Apoyo al Mercadeo, salí al ruedo con el mandato de obtener experiencias comerciales exitosas con pequeños productores. Con el convencimiento, además, de que la teoría debía funcionar en la práctica.

Mucho poroto, poco precio

Una de las zonas de trabajo históricas del PSA en Salta fue la Quebrada de Escoipe, donde las principales producciones que los productores destinan al mercado son el poroto pallar y la arveja. Desde 1994 se habían financiado con crédito varios proyectos productivos denominados EPAs (Emprendimientos Productivos Asociativos). Los grupos “beneficiarios” estaban distribuidos en diferentes parajes de la Quebrada: El Sunchal, La Zanja, El Rodeo, La Yesera, San Fernando de Escoipe, y recibían asistencia técnica para la mejora de rendimientos y sanidad de los cultivos.

En 1996 surgió de parte de algunos productores la inquietud de conocer algunos aspectos y mejorar la comercialización de la arveja y el poroto, ya que obtenían muy bajos precios al venderlos a los intermediarios. Ya no contaban con el precio sostén que les ofrecía la Junta Provincial del Poroto y existía la preocupación por devolver los créditos solicitados.

Junto a Claudia, la técnica que asesoraba a los grupos, iniciamos un diagnóstico de la oferta y la demanda de la arveja y del poroto pallar, en un contexto de nula información de mercado y estadística de estos productos. Nuestra investigación arrojó luz sobre zonas productoras, curvas de precios, usos industriales, variedades comerciales, gramajes requeridos, el mecanismo de protección que brindaba la junta provincial del poroto a los productores antes de la desregulación, etc. Y con toda esta información y la voluntad colectiva de los grupos de la Quebrada, se dio inicio a un plan de apoyo a la comercialización de poroto pallar.

La expectativa de los productores era que el PSA le compre el poroto o le consiga un comprador que pague mejor precio, a lo cual se aclaraba insistentemente que el PSA no compraba ni vendía nada, que el poroto era “su” producto y que lo que se hacía era trabajar en un plan conjunto donde los productores tomaban la decisión de cómo y a quien vender.

Este caso fue incluido en el libro *¿Y si le preguntamos a la vertiente? Relatos de experiencias junto a comunidades campesinas y originarias en la provincia de Salta*, editado por la Subsecretaría de Agricultura Familiar, Delegación Salta, en 2013.

En forma paralela, a nivel nacional, existía un referente nacional de apoyo a la comercialización que organizaba talleres con todos los referentes provinciales y nos instruía en nuevos abordajes de *packaging*, estudios de oferta y demanda, cómo detectar y comercializar en nichos de mercado, etc., reforzando la necesidad de obtener experiencias exitosas en la materia. En estos talleres nacionales se nos presentó la posibilidad de utilizar una nueva figura denominada “ACE” o Agente de Comercialización de EPAS, que era alguien externo a los grupos del PSA, con fuerte competencia en lo comercial, y que tenía que cumplir con la función de búsqueda de mercados o compradores, “despegando” a la institución de cualquier trato comercial con los nuevos compradores por él gestionados. Con esta nueva figura, se pensó que para el caso de la Quebrada de Escoipe se podría contratar a un técnico conocido que estaba formado en comercio exterior y aduanas. Y así fue que junto a Juan Pablo, nuestro nuevo “ACE”, y a Claudia emprendimos al otro año un trabajo más profundo en la materia.

Muchas reuniones, talleres participativos, técnicas de animación grupal, afiches, fibrones y cinta adhesiva dieron como resultado que había para vender 40 t de poroto pallar, que no había interés por parte de los históricos intermediarios y que el precio ofrecido por algunos era el 60% del precio histórico.

Con esta oferta y el mandato de los productores de que consiga compradores que paguen mejor precio, el ACE salió a tentar al mercado. Y fue exitoso: consiguió un comprador de Salta que compraría las 40 t a buen precio, que llevaría el camión para cargar, y que pagaría al contado. Y otro comprador de Buenos Aires, la empresa SINEX, que ofrecía unos centavos más por kilo, pago a 30 días, cheque o depósito en una cuenta.

En esas reuniones se iban ajustando los números y de pronto ya no eran 40 t sino 60 t y muchos productores interesados en vender a SINEX. Esta firma nos había sido presentada en nuestros talleres nacionales de capacitación como una empresa seria, importante, interesada en vincularse con pequeños productores para comprarles una cartera muy selecta de productos, entre los que se encontraba el poroto pallar.

Se determinaron las fechas y lugares de carga, los productores se organizaron para bajar de sus cerros bolsa por bolsa para reunir cada entrega de 20 t. Estuvimos allí, en la helada, controlando el peso de cada bolsa, anotando lo que debía cobrar cada productor. Contamos los billetes de cada uno y los entregamos, en las primeras 20 t, y en las segundas 20 t. Nos sacamos fotos sonrientes. Mandamos primero muestras y luego el tercer equipo a Buenos Aires. Logramos la experiencia exitosa.

Ante la inminente concreción de la venta, vino el referente de Bs. As. a capitalizar la “experiencia exitosa”, decretó “el día del ACE”, reafirmó sus teorías, visitó la zona, hicimos un taller y gran asado. Más fotos sonrientes.

A los 30 días de enviado el tercer equipo, intercambiamos faxes, llamamos, volvimos a llamar. “En 10 días más llega la plata”. Esperamos 10 días, mandamos fax, volvimos a llamar y a esperar, y a esperar y ... Todavía seguimos esperando el pago de las últimas 20 toneladas.

¿Qué es el éxito? ¿Quién fracasa?

La empresa SINEX (alguien bromeó que me tendría que haber dado cuenta que ese nombre era una abreviatura de “sin escrúpulos”) era especialista en estafar gente, tenía un sinfín de causas judiciales pendientes de cobro. Eso lo supimos después de darnos por vencidos en la gestión personal de cobro y averiguando los antecedentes comerciales de la empresa e ini-

ciando una causa judicial. “Pero ¿cómo no te diste cuenta, Ana?” ¿Cómo me voy a dar cuenta? ¿Si esa empresa me fue presentada dentro del marco institucional, y hasta ellos hablaron de la seriedad que había que tener en cuenta en este mercado!

Los productores concluyeron que el PSA los había inducido a esto y, por ende, se tenía que hacer cargo. Pusimos abogados y mucho empeño en que hubiera alguna solución, pero nada resultó. Si hubiera salido bien ¿hubiera sido una experiencia exitosa? ¿El éxito era rendirse al “dios mercado” y sus reglas infames? ¿El éxito era mostrar que los EPAs eran protoempresas que con algunos ingredientes y la misma receta darían el gran salto? ¿Fueron exitosos los productores que vendieron y cobraron el poroto? ¿Fracasaron los que no cobraron?

¿Quiénes fracasaron? ¿Los técnicos y sus propuestas? ¿El ACE y su rol? ¿El PSA? ¿El Área de apoyo al mercadeo? ¿Yo? ¿Los productores, que mintieron su producción y compraron a sus vecinos para vender al mejor comprador?

¿Es un éxito o un fracaso ser confiado y creer en la palabra?

Éxito y fracaso. Impotencia y desazón. Una estafa. Y un cargo de conciencia difícil de superar, una angustia interna que no se soporta al enfrentar con palabras vacías la mirada de un productor que perdió todo, su esfuerzo, su cosecha y el sustento de su familia en manos de personas “SINEXcrúpulos”.

Ya duele menos, puedo escribirlo.

Caso 2. COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE VINOS

La cooperativa se formó hace 11 años entre productores de vino patero. Venían trabajando un técnico y un becario que estaba haciendo una investigación sobre las producciones regionales. En estos 11 años nunca habían registrado nada. Cuando intervino el facilitador de innovaciones comerciales detectó que no llevaban estadísticas de producción, de descartes, no tenían identificados los canales, nunca registraron volúmenes de venta, costos, precios. Sin datos no podían tomar decisiones razonadas.

El técnico propuso empezar desarrollando un FODA general con el grupo, pero después de trabajar con las sensaciones trataron de analizar datos concretos: “vendemos poco”, decían... ¿cuánto es poco? ¿cuánto sería mucho o deseable?

Entonces se planteó llevar el registro de datos. Se analizaron y diferenciaron tres canales alternativos: en la bodega misma a la gente que se acercaba a comprar directamente, a través de minoristas y en la Feria. Luego apareció como canal de venta una fiesta anual que se organiza hace varios años. Primero se identificaron los clientes de cada canal. En la fiesta de 2014 se hizo una encuesta a 73 personas:

- ¿De donde venían?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cómo se enteraron de la fiesta?
- ¿Sabe dónde conseguir el producto en minoristas? (el 48% no sabe)
- ¿Por qué elige este vino?

Esta pregunta general se incluyó a partir de la premisa de que para que haya ventas es necesario que exista un acuerdo: hay que entender por qué compra el que compra y por qué vende el que vende para decidir qué hay que hacer: El 15% compraba por tradición, el 11 % porque era de la localidad donde se producía y el 57% por el gusto.

- ¿Qué argumentos negativos tendría al evaluar el producto?

Esta pregunta se hizo, en parte, porque hubo dos años de mala campaña y por desesperación, de todas formas los productores vendieron el producto, y eso generó un mal antecedente.

- ¿Le interesaría que hubiera promociones?

El 97% quiere promociones, pero no había.

Algunos productores estaban convencidos de que había que cambiar la etiqueta, así que se incluyó una pregunta específica:

- ¿Qué opina de la etiqueta del vino?

El 42% decía que la etiqueta era muy buena, el 43% que era buena. Entonces, ante la propuesta de cambiar la etiqueta, resultó que esa inversión no era lo más importante, aunque a los productores no les gustaba la etiqueta y la querían cambiar.

A partir de registrar los datos, se evaluó que en tres días, en la fiesta, se vendía el 35 al 40% de la producción y a un precio 35% superior que en el canal minorista. Y aquí apareció una divergencia: mientras los productores planteaban que querían ampliar las redes minoristas para vender los vinos, el facilitador proponía armar otra fiesta en el año, para llegar vender el 70 u 80% de modo directo y a precios que dejen más margen a través de ese canal. Claro que el tema es quién se hacía cargo de los costos de organizar otra fiesta, ya que la fiesta anual era promovida por el municipio y el gobierno provincial.

Analicen el caso. Desde la experiencia que tienen como extensionistas

¿Qué les ocurre a los productores cuando tienen datos?

¿Las decisiones que toman los productores se basan en datos?

¿Qué hacer cuando, a pesar de los datos, las decisiones que los productores quieren tomar no parecen ser las más adecuadas?

¿Qué hubieran hecho ustedes en este caso?

Como es posible ver en los casos presentados, no se trata de “darles el pescado” a los productores –conseguirles un cliente eventual–, sino “darles la caña de pescar”.

Esto quiere decir, que ellos sepan cómo elegir y conseguir los clientes más adecuados para el tipo de productos que venden.

O que evalúen qué cambios deben hacer a sus productos para venderlos a los clientes elegidos y/o a un mayor valor... pero con la idea de mantener dichos clientes con márgenes de ganancia adecuados para las expectativas de los productores.

Y todo esto sin dejar de cumplir las normativas vigentes... y asociándose con otros productores, en caso de ser necesario.

La demanda explícita y lo que puede ocultar

La demanda de vinculación comercial es un buen inicio para establecer la relación con el productor, pero rápidamente, al hacer el diagnóstico, pueden surgir problemas que hay que resolver antes de tratar de conseguir clientes: lograr una calidad pareja, mejorar la presentación, conseguir continuidad en las entregas, entre otras. A esta altura, hay que decir que muchas situaciones que se presentan como un problema comercial requieren de otras soluciones, no comerciales.

Al identificar estas cuestiones se pueden presentar tensiones en la relación entre el facilitador y los productores (que incluye muchas veces al técnico agrónomo que trabaja hace tiempo con esos productores). El pedido concreto de conseguir clientes para determinado producto puede implicar una trampa: hay que entender cómo se tomaron las decisiones hasta llegar a producir dicho producto.

Supongamos que un técnico propone a un grupo de productores plantar una especie vegetal que es más fácil de cultivar que otra similar, pero que no era la requerida por los clientes habituales. Una vez que las plantas crecen aparece la necesidad de vender la producción. El técnico llama a UNIR para conseguir clientes... pero resulta una misión imposible. Al elegir la especie, no se tuvo en cuenta el mercado. Y si no hay mercado, salvo que el producto tenga alguna propiedad que lo haga atractivo, no se puede vender.

En este tipo de situaciones el problema es ¿cómo plantearle la situación a los productores sin enemistarse con el técnico!

Aclaremos esto del atractivo porque no siempre los productos tienen un mercado actual, pero eso no quiere decir que no se puede desarrollar ese mercado.

Es lo que pasó con la papa andina, la quinua, los arándanos, las alcaparras, el kiwi, la stevia... productos que hace unos años nadie consumía y hoy son de consumo masivo.

Claro que desarrollar el mercado para un producto nuevo, implica un costo es infinitamente superior.

Antes de proponer un cambio en lo que se está produciendo hay que preguntarse: ¿es útil y necesario este producto?, ¿es demandado?, ¿qué competencia hay?, ¿qué calidad y tipo de envase requieren los clientes?, ¿quienes serían los compradores?, ¿cuánto están dispuestos a pagar?



Fuente: <http://www.mixturalatina.com/recetas/quinua-receta-basica/>

Elegir las herramientas del diagnóstico, interpretar los datos y definir la estrategia y el plan operativo

Hoy en día hay que analizar el entorno donde se va a comercializar antes de lanzarse, porque el ambiente es cada vez más competitivo. El mundo globalizado, las crisis económicas, los cambios políticos y los gustos y preferencias de los consumidores hacen que se generen cambios de contexto cada vez más rápidos, difíciles de prever y complejos. Por eso se hace necesario realizar un diagnóstico integral para cada caso.

Como veremos en la cartilla N° 3 hay aspectos internos que van a definir los márgenes de acción: hablamos de la ubicación, del tipo de producto, el grado de organización, el capital y la tecnología disponible. También incidirán la posibilidad de cambiar criterios de organización familiar o de contar con capacidades reales en la familia o en las familias participantes (por ejemplo, la posibilidad de que las mujeres y los jóvenes participen de manera activa en las acciones de comercialización, que haya personas con experiencia en ventas, que algún joven se relacione amigablemente con las tecnologías de comunicación y las redes sociales, etc.).

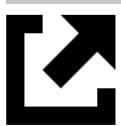
Pero el 90% de lo que se puede hacer, o lo que no se puede hacer, depende de aspectos externos, que hay que evaluar y tener presentes al tomar decisiones.

En primer lugar, las regulaciones estatales –y los cambios que se producen en estas regulaciones– que tienen incidencia en lo comercial: retenciones, cotización del dólar, impuestos, subsidios, aranceles de importación, cuotas de mercado. Luego, la estructura del mercado y los diferentes actores que juegan en él, la posibilidad de sostener en el mediano y largo plazo cambios en las relaciones con esos actores, los modos en que se modifican los gustos de los consumidores o la aparición de productos sustitutos, entre otros.

El especialista peruano Fernando Zelada Briceño, en su libro *Acceso a Mercados para Pequeños Productores*, propone un esquema de análisis que llama MODEM (Modelo de Eslabonamientos Estratégicos al Mercado®) para visualizar estos factores que inciden en la comercialización, que incluimos en la siguiente página.

Con este panorama, muchas veces lo que se puede hacer es muy poco: si las regulaciones no ayudan, aparecen productos sustitutos, los consumidores cambian de hábitos, o se amplía la competencia, y al mismo tiempo se carece de capital y capacidades propias, el margen de acción es escaso.

Por otra parte, muchas de estas variables son dinámicas, cambian en poco tiempo (por ejemplo, un productor de Misiones se ve invadido por productos más baratos de Brasil debido a las devaluaciones en ese país y la caída de aranceles de importación).



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 5 “Estrategias de comercialización”, encontrará el libro “Acceso a Mercados para Pequeños Productores”.

También puede ver una actividad de aplicación del MODEM en la Cartilla sobre Diagnóstico.

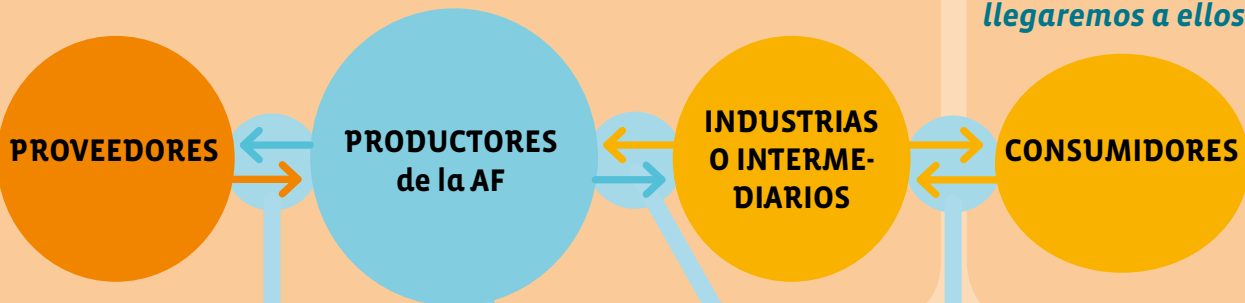
ESTRUCTURA DE ANÁLISIS MODEM

¿El consumo de lo que se produce tiende a aumentar o a disminuir?

¿Cuál es el marco regulatorio del sector, rubro, producto y tipo de organización?

¿Cómo es la oferta y la demanda dentro del sector?
¿Podemos competir?

¿Quiénes son
nuestros clientes,
qué quieren y cómo
llegaremos a ellos?



¿Tenemos garantizado el abastecimiento de materias primas?
¿Cómo son las relaciones con los proveedores?

¿Hay un diagnóstico de la gestión comercial actual?
¿Se necesitan nuevos mercados o más penetración en los actuales?

¿Tenemos suficientes clientes o necesitamos otros? ¿De qué tipo?
¿Cómo son las relaciones con los clientes?

Fuente: integración del Cuadro N°1 "Despliegue de los niveles de Análisis MODEM®" y del Gráfico N°2 "Estructura de Análisis MODEM®", del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar", elaborado por Mercadeando S.A.

El principal desafío del facilitador de innovaciones comerciales es ayudar a hacer un buen diagnóstico de la situación para poder determinar junto con los productores cuál de las estrategias disponibles es la más acertada, en función de las condiciones internas y externas diagnosticadas.

En esto de "hacer un buen diagnóstico" incluimos la elección de las herramientas de diagnóstico más adecuadas para cada caso. Si el productor vende a través de cadenas cortas (casa por casa, en un local propio, en una feria), no tiene mucho sentido hacer un análisis de la cadena productiva donde está inserto. Si cuenta con un mercado asegurado pero tiene un problema de logística evidente (no tiene modo de hacer llegar su mercadería al mercado), no tiene sentido proponerle una investigación de mercados porque sería un derroche de energía innecesario. Es mejor facilitarle la compra de la movilidad, si es esto posible.

En el mismo sentido, de manera frecuente se presentan situaciones para las que es más fácil mejorar los ingresos a través de reducir costos que ampliar márgenes de ganancia en las ventas, y es importante poder ver esto con claridad. Una asociación de pequeños productores minifundistas en

Referencias de colores:

Factores externos

Gestión interna

Un verdadero diagnóstico ayuda a fijarse objetivos más posibles, más realizables, más realistas, a optimizar recursos tanto humanos como económicos y a evitarse, fundamentalmente, "dolores de cabeza".

una provincia del NOA, por ejemplo, priorizó poner la energía en producir su propia papa semilla, antes que mejorar la comercialización, en contra de la opinión de los técnicos... Bajó muchísimo el costo del insumo y mejoró el rendimiento. Pudieron así aumentar los ingresos a través de una actividad muy similar a lo que ya sabían hacer.

En la cartilla N° 4 veremos diversas herramientas de diagnóstico, como un cuestionario de diagnóstico inicial, el modelo MODEM de la página anterior llevado a preguntas, el análisis de cadenas productivas o distintas herramientas de investigación de mercados. El facilitador deberá decidir según el caso cuáles aplica para obtener la información necesaria que ayude a los productores a tomar decisiones sobre las estrategias comerciales a seguir.

A su vez, deberá tener en cuenta la relación costo/beneficio de la propuesta de intervención, si bien no es lo único –y, a veces, tampoco lo más importante– a considerar. Como ejemplo, no tiene sentido contratar la realización de una investigación de mercado con un costo equivalente a lo que puede producir un productor o una organización en tres años con la venta del producto sobre el que se realizará el estudio.

Pero el análisis costo/beneficio no se limita a lo económico. Una estrategia en los papeles puede presentar beneficios interesantes pero si implica modificar relaciones con los acopiadores, o implica contar con capacidades que no existen en las familias ni se pueden conseguir en la zona donde están los productores, por ejemplo, puede no sostenerse en el tiempo. La estrategia más adecuada puede estar condicionada a un financiamiento importante que no es seguro poder conseguir y tampoco será sustentable. En este caso se requiere tener pensado un plan B.

Una analogía posible es con el personaje televisivo Dr. House. En ambos casos la cantidad de variables que deben tomarse en consideración son muchas, tanto del paciente como del entorno (muchas veces House investiga el entorno del paciente para entender qué sustancias contaminantes podrían explicar una enfermedad). Del mismo modo, las herramientas de diagnóstico pueden ser diversas, y pueden agregarse herramientas de diagnóstico a medida que se aclaran determinados aspectos o se descartan algunos problemas.

Lo más complejo no es tanto obtener los datos en el diagnóstico sino interpretarlos para definir una correcta estrategia terapéutica, en nuestro caso una correcta estrategia comercial. Para poder acertar en esta interpretación se trabaja en equipo, porque es difícil que una sola persona pueda manejar tanta información y es mejor intercambiar ideas entre varios (por eso proponemos la conformación de equipos regionales).

Además, es imprescindible la opinión del paciente (en nuestro caso de los productores) y su visto bueno en las estrategias a adoptar (en esto Dr. House es bastante cínico y por eso siempre tiene conflictos, que en nuestro caso trataremos de evitar, ya que tampoco se trata de salvar una vida, sino de mejorar los ingresos).

Para tener una medida sobre el éxito del trabajo del facilitador, podemos parafrasear al mismo Zelada Briceño al decir que estará dado por el nivel de pertinencia y consistencia que logre al planificar junto a los productores, entre los deseos y posibilidades de estos, los mercados a los que se decide apuntar, los productos que se decide producir y vender (o, lo que es lo mismo, los sectores de negocios en los que deberán actuar), las estrategias propuestas, las que efectivamente se pongan en práctica y las actividades que se implementen o herramientas que se apliquen para concretar dichas estrategias. No es fácil poner en línea todos estos aspectos, pero, si no se logra esta coherencia, es muy posible que no se consigan muchos avances.

Por último: no siempre la estrategia resulta acertada, porque la medicina, como la comercialización, no son ciencias exactas. Los virus, las bacterias, los anticuerpos y tejidos corporales pueden reaccionar de maneras no previstas a las medicinas, así como pueden reaccionar de maneras imprevistas los clientes, competidores, proveedores de insumos, medios de comunicación o agentes del Estado una vez que los productores mueven fichas. Esto implica que la estrategia tampoco es algo estático o permanente, sino que deberá cambiar en función de lo que hagan los otros actores del juego.

Esto hace fundamental la real participación de los agricultores familiares en el diseño de estrategias comerciales y su aplicación operativa en cada caso.

La participación de los productores y la construcción de confianza

Si los agricultores no se involucran el peso de la responsabilidad recaerá en el facilitador, y esto puede no terminar con un final feliz. Esto implica dedicar más tiempo y esfuerzo, y a veces pensar en tiempos de intervención largos, de varios años. Existen experiencias asociativas orientadas a la



Foto: <http://seriesanatomy.blogspot.com.ar/2013/07/previamente-on-house.html>

Si se cometen errores, la cuestión es como transformar esos errores en aprendizajes. Hasta los productores expertos y grandes empresarios cometen errores. El asunto es reflexionar sobre por qué se tomaron esas decisiones para saber cómo se actuará de cara al futuro. Por eso es importante el monitoreo y evaluación.

comercialización que lleva varios años concretar. Es importante tener una idea cabal de que si uno inicia el proceso de asistencia técnica va a poder acompañar todo el proceso (o hay posibilidad de recambios para hacerlo), y es fundamental, también, contar con profesionales idóneos que puedan asumir distintos roles técnicos específicos para llevar adelante la estrategia.

Para poder impulsar este tipo de procesos se requiere construir confianza con los productores. Sin embargo, cuando hay involucradas cuestiones productivas la confianza es más fácil de construir que cuando se comienza a trabajar en aspectos que involucran decisiones asociadas con riesgos económicos y comerciales, cambios en los productos, nuevas relaciones, cuestiones intangibles, mayores ganancias, etc. En particular, si los productores se aferran a lo que conocen y no están convencidos de hacia dónde quieren orientar los cambios.

Como principio general, evite intermediar usted en la relación entre productores y clientes o ser representante de los productores en una negociación comercial. Tienen que ser ellos quienes establezcan el vínculo, aunque usted pueda acompañarlos como observador, para luego evaluar juntos la negociación. Si usted intermedia y luego el negocio fracasa, la confianza puede perderse.

La paciencia en este sentido es fundamental. Hay que evitar forzar decisiones si los productores no están absolutamente convencidos. Esto, al mismo tiempo, complica el panorama, ya que pueden aparecer negocios de oportunidad que requieren de decisiones rápidas para poder aprovecharlos. Esta tensión entre los tiempos para generar cambios y tomar decisiones razonadas, con convencimiento, a veces entre muchos productores, y el apuro para aprovechar una ventana de oportunidad representa una tensión en el trabajo de asistencia técnica y no tiene una salida fácil.

En reglas generales es mejor priorizar el fortalecimiento de la organización a largo plazo, al respetar los tiempos de los productores, que priorizar un buen negocio eventual pero que luego genere resistencia y un posible quiebre en la organización.

En un sentido, si se encara la planificación comercial con la participación de todos los productores involucrados, se transformará en una palanca para el fortalecimiento de la organización: ayuda a pensar en conjunto y a fijar más fáciles objetivos comunes, más realistas y consensuados. A cada productor, individualmente, le resulta muy difícil dedicarse a producir y, al mismo tiempo, desarrollar todas las tareas

El facilitador guía y acompaña a los productores; les ayuda a entender sus problemas, a ver oportunidades y a elegir las soluciones más adecuadas para cada situación; los ayuda a pensar, les brinda apoyo, documentos, videos, materiales, ejemplos, contactos... en función de sus necesidades, posibilidades y expectativas.

que implica el plan de comercialización (relacionarse con los clientes, resolver la logística, pensar en el diseño de los envases, analizar precios, etc.).

No se puede “estar en la misa y en la procesión...”. Pero al hacerlo juntos se hace factible y se empodera la organización. Cada uno puede hacerse responsable de algo. Esto obliga a reflexionar y trabajar en equipo y, en un cierto tiempo, ayuda a las organizaciones a ofertar productos más vendibles y a retener clientes y generar otros nuevos.

En las siguientes cartillas incluimos varias actividades para desarrollar junto a los productores, herramientas que le permitirán involucrarlos en esta planificación. Puede empezar con las que incluimos a continuación, que permite visualizar todos los temas vinculados con la comercialización como un mapa de factores, o puede empezar con la que encontrará al finalizar la cartilla N° 3, una actividad grupal con preguntas sobre identidad y valores diferenciales de lo que se ofrece.

Al pensar el plan de manera participativa se pueden analizar los pro y contras de cada estrategia y se aportan situaciones, problemas, preguntas desde distintos puntos de vista, enriqueciéndola.

Por otro lado, se logra que los productores sientan la estrategia como propia y se comprometan con ella, facilitando luego su puesta en marcha.

Una vez que se llega a un consenso, hay que ir midiendo los resultados para ir cambiando lo que haya que cambiar, sin importar quién fue el que propuso una cosa o la otra...

Actividad. Construir un mapa con aspectos vinculados a la comercialización

Esta es una actividad simple de desarrollar, pero muy potente, para que los productores comprendan todos los factores involucrados alrededor del tema “comercialización”.

Se puede trabajar primero individualmente, dando unos 5 o 10 minutos y luego en pequeños grupos para comparar lo que produjo cada participante. El tiempo para el trabajo de los grupos puede prolongarse, según lo que vaya surgiendo en el trabajo grupal.

Antes de empezar se distribuyen papeles de colores adhesivos tipo *post-it* y marcadores, y se pide que escriban palabras o cuestiones que les parezca tengan relación con la comercialización. Si hay muchos productores que no saben leer y escribir se pasa directamente al trabajo en pequeños grupos, cuidando que en cada grupo haya al menos uno que pueda hacer de escriba de los demás.

El facilitador puede ir pasando por las mesas o los grupos pidiendo los papeles que ya hayan escrito y los va pegando en un afiche o pizarrón, agrupándolos por tipo. A continuación, mostramos el mapa generado en el inicio del curso 2016.

Foto: Ana Herrera



POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR

REGLAMENTAR LAS LEYES DE AF NACIONAL Y PROVINCIALES

CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA Y ESTRATEGIAS PARA SU ADAPTACIÓN
FORMALIZAR NUEVA LEGISLACIÓN

ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON OTROS ES LABONES DE LA CADENA

GRADOS DE DEPENDENCIA O AUTONOMÍA
RIESGO DE DISCONTINUIDAD ANTE CAMBIOS DE GESTIÓN EN LOS GOBIERNOS
FORMALIZAR LA COGESTIÓN

VÍNCULOS SOCIALES, COMERCIALES, DE CONFIANZA

ASOCIATIVISMO

EVALUAR PARA QUÉ PARTES DEL PROCESO SE QUIEREN ASOCIAR LOS PRODUCTORES:

COMPRA DE INSUMOS, MAQUINARIA, INDUSTRIALIZACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, o TAMBIEN PARA LA PRODUCCIÓN...

MANTENER LA IDENTIDAD de cada PRODUCTOR o CONSTRUIR SUJETOS COLECTIVOS

FORMALIZACIÓN / FORMA JURÍDICA / IMPUESTOS

EL TÉCNICO TIENE QUE COMPRENDER QUIÉNES Y CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN EL GRUPO

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

ACCEDER A INFORMACIÓN DE MERCADO

ENTENDER LA LÓGICA Y ESTRUCTURA DEL MERCADO

QUIÉNES SON LOS JUGADORES: CUÁNTOS CLIENTES Y COMPETIDORES HAY, PROVEEDORES Y COMPLEMENTADORES.

SONDEO E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. LOS DISTRIBUIDORES NOS PUEDEN DAR INFORMACIÓN.

MATRIZ DE IGOR ANSOFF: MISMO PRODUCTO, MISMO MERCADO, NUEVOS PRODUCTOS, NUEVOS MERCADOS. LOS PROCESOS LLEVAN TIEMPOS LARGOS. ANALIZAR RIESGOS

DEFINIR LA COMERCIAL

TRABAJO

VO LUNTAD DE TRABAJAR MÁS TIEMPO o EN TAREAS NUEVAS

RECURSOS ECONÓMICOS (CAPITAL)

POSIBLES FUENTES DE RECURSOS: PROGRAMAS NACIONALES, PROVINCIALES, INTERNACIONALES

CUÁL ES EL PROBLEMA?

DIAGNÓSTICO INICIAL FODA - MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

SITUACIÓN FINANCIERA DEL PRODUCTOR Y/O DEL GRUPO DE PRODUCTORES

PRODUCTO

TRABAJAR LA CALIDAD, LA CANTIDAD Y LA CONTINUIDAD EN LA ENTREGA. ESPECIALIZACIÓN.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO, CARACTERÍSTICAS, VOLUMEN, VARIEDAD, TENDENCIAS GRADO DE FORMALIZACIÓN PROTOCOLOS DE PRODUCCIÓN SABER HACER

NECESIDADES Y OBJETIVOS DEL PRODUCTOR

NECESIDAD DE CONTAR CON REGISTROS PROPIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA

ANALIZAR BIEN LA ESCALA: LO QUE FUNCIONA CHICO PUEDE NO FUNCIONAR GRANDE, A MENOS QUE TODAS LAS VARIABLES CAMBIEN AL MISMO TIEMPO

¿HAY MEJORES TECNOLOGÍAS PARA PRODUCIR A ESCALAS ARTESANALES?

ANÁLISIS DE COSTOS INCLUYENDO LA MANO DE OBRA DEL AGRICULTOR FAMILIAR

TENER EN CUENTA EL SUJETO SOCIAL QUE PRODUCE, SUS DESEOS, SUS REPRESENTACIONES, CULTURA, SUBJETIVIDAD

MODA

TENDENCIAS DEL MERCADO

CLIENTES

IDENTIFICAR SEGMENTOS DE MERCADO CON NECESIDADES Y DEMANDAS ESPECÍFICAS (GOURMET, JUBILADOS, ABCI, ESTADO, SINDICATOS, BARRIO POPULAR, ETC.)
CARACTERIZAR AL CONSUMIDOR

SABER VENDER

ORGANIZAR A LOS CONSUMIDORES

MEDIAR CUANDO APARECE COMPETENCIA ENTRE INTEGRANTES DEL GRUPO ASOCIATIVO

LOGÍSTICA
INFRAESTRUCTURA VIAL

CANALES DE VENTA

FERIAS, MERCADOS POPULARES, CASA POR CASA, ACOPIADORES, COOPERATIVAS DE COMERCIALIZACION, GRUPOS DE COMPRAS, MERCADO CONCENTRADOR, CIRCUITOS ALTERNATIVOS Y TRADICIONALES. COMPRAS ESTATALES Y ORGANIZACIONALES

ANÁLISIS DE LA CADENA

REFERENTES GASTRONÓMICOS O DEL MUNDO DE LA MODA

FORMAS DE PAGO
POSNET / PLAZOS DE PAGO / CUOTAS / CHEQUES

PROMOCIÓN
DIFUSIÓN
COMUNICACIÓN

DAR OTROS SERVICIOS
ENTREGA A DOMICILIO / ENVÍOS / RECETAS

VENDER COMPLEMENTOS

EL TÉCNICO
VINCULA CON COMUNICADORES, IMPRENTAS, INVESTIGADORES DE MERCADO, MEDIOS DE COMUNICACION

ESTRATEGIA Y PLANIFICAR

CAPTAR VALOR

CREAR VALOR

POSICIONAMIENTO

ESTAR EN LA CABEZA DEL CLIENTE

MARCA y PRESENTACIÓN

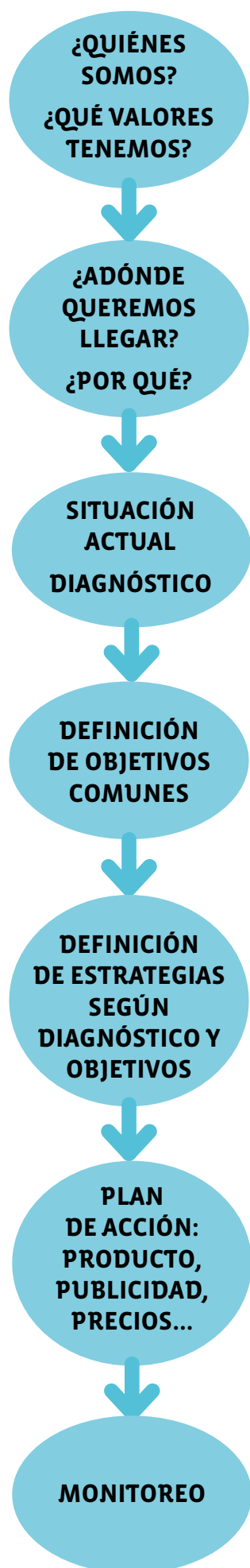
MEJORAR LOS ENVASES
ENVASES DIFERENCIADOS SEGÚN CADA SEGMENTO DE CONSUMIDORES
CÓDIGO DE BARRAS
SELLOS DE CALIDAD
MARCA DE LA ORGANIZACIÓN
ETIQUETAS

PRECIOS

OFERTA Y DEMANDA
PROMOCIONES o DESCUENTOS (SI NO SE VENDE)
PRECIO DE REFERENCIA EN EL MERCADO
ARBITRAJE
ACUERDOS DE PRECIO MÍNIMO
PRECIO JUSTO
VALOR Y PRECIO

COMPETIDORES

PROCESO PASO A PASO



Más allá de que al trabajar en conjunto con los productores se establezcan relaciones de confianza, el facilitador debe poder mantener “la distancia justa”. Hay que estar preparado para que un día los productores reciban una oferta tentadora que les permita ganar a corto plazo, o que les ahorre esfuerzos y les facilite las cosas (aunque no obtengan el mejor margen de ganancia) y decidan abandonar la estrategia acordada que construía valor a largo plazo, y con esta decisión deciden abandonarlo a usted. Las decisiones comerciales son de ellos...

Cada situación es particular y no hay recetas universales. Las relaciones entre productores y facilitadores varían mucho de situación en situación, de acuerdo a las características de personalidad del técnico y a las pautas culturales de los productores. Compartir las experiencias, casi como un grupo de autoayuda servirá para, al menos, encontrar “orejas” con quienes compartir las problemáticas.

Sin embargo, es casi imposible replicar de manera idéntica una experiencia que fue exitosa en un lugar, y con un grupo de productores determinado, en otro grupo que tendrá siempre características diferentes. La experiencia se puede compartir, pero no se puede transferir tal cual. De todas maneras, es muy útil contar con esas experiencias, ya que pueden ayudar a catalizar procesos y acortar los plazos.

El trayecto de formación se propone, también, este objetivo.

Cómo seguimos

En la cartilla 4 veremos herramientas de diagnóstico y en la 5 veremos diversas estrategias de comercialización. En las siguientes cartillas veremos cuestiones operativas, es decir, cómo bajar la estrategia a la práctica concreta.

Es imposible, por la cantidad de variables en juego, diseñar un sistema universal que permita interpretar los datos para definir la estrategia más adecuada. Esto se logrará con la práctica, la discusión en grupo, el intercambio de ideas. Compartir durante los encuentros casos concretos que cada participante traiga nos servirá para desarrollar esta competencia.

Como síntesis, el facilitador de innovaciones comerciales necesita tener información, y una mirada integral para analizarla, trabajar en equipo, definir objetivos comunes (chicos, concretos, alcanzables), proponer un método que organice (un paso a paso) y derivar a especialistas cuando hace falta.

Actividad. Buenos y malos facilitadores

Para finalizar proponemos hacer una lista con las cualidades, aptitudes y actitudes que corresponden a un buen y a un mal facilitador. Ponemos 3 ejemplos según las descripciones realizadas en esta cartilla, ustedes completen con la mayor cantidad de otras características que se les ocurra y, en conjunto, armaremos durante la formación una lista unificada.

Buen facilitador	Mal facilitador
Sabe cómo hacer que todos participen y den su punto de vista sin censuras.	Impone su idea y su visión sin dar oportunidad a que los productores se expresen y se intercambien puntos de vista.
Ayuda a pensar durante la toma de decisiones, pero deja que las decisiones las tomen los productores.	Toma rol de gerente, impone las decisiones.
Visión holística. Entiende que en las decisiones comerciales intervienen muchos factores y toma en cuenta las relaciones entre ellos.	Reduccionista. Solamente se detiene en un par de aspectos, sin ver la totalidad de los factores involucrados.
Se involucra lo necesario pero puede tomar la suficiente distancia para no sentirse traicionado si los productores deciden cambiar la estrategia comercial o hacer algo diferente a lo que él sugiere.	

Buen facilitador	Mal facilitador

Bibliografía

Alles, Martha (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. Bs. As., Argentina.

Bima, Ricardo y Müller, Carlos (comp.) (2013). ¿Y si le preguntamos a la vertiente? Relatos de experiencias junto a comunidades campesinas y originarias en la provincia de Salta. Subsecretaría de Agricultura Familiar, Delegación Salta.

Burin David et al. (2005). Manual para el Capacitador. Introducción y presentación - Preparándonos para el camino. (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Burin David (2008). La comunicación en los procesos de desarrollo territorial. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Daza, Rubén, Pereyra, Elsa y Burin, David (2015). Quinoa Regalo ancestral. Historia - contexto - tecnología - políticas. Capítulo 5: Formación basada en competencias. Ediciones Nueva Gestión. Palpalá, Jujuy, Argentina.

FonCT (IICA - INTA - Fundación ArgenINTA) (18 y 19 de junio 2015). Informe técnico del Taller participativo “Análisis funcional para la elaboración del perfil del facilitador de procesos de innovación comercial en la agricultura familiar”, realizado en el marco del Proyecto: “Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la agricultura familiar y su vinculación con los mercados”. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

Tito, Gustavo (2009). Agroecología y agricultura familiar. Presentación Power Point y artículo incluido en la Agenda y Manual Informativo para los participantes del 1er Curso Latinoamericano Autoproducción de alimentos, Seguridad Alimentaria y Desarrollo Local organizado por INTA ProHuerta - PNSA - FOAR y JICA. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

Zelada Briceño, Fernando (2008). Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 experiencias de un modelo para armar. CORDAID / Mercadeando S.A. Lima, Perú.

Además de la consulta a fuentes bibliográficas, para la elaboración de esta cartilla se han tenido especialmente en cuenta las conversaciones con el equipo de UNIR de la Fundación ArgenINTA.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación