



## **8. Distribución: canales, logística y punto de venta**

---

- Canales de venta. Canales cortos, largos; locales, regionales, nacionales; estatales, privados y de la economía social; propios, ajenos o compartidos.
- Logística y costos. Estrategias para reducir costos de transporte. El Programa SIMAF de UNIR.
- Canales cortos alternativos a nivel local y nacional.
- Los organismos gubernamentales como clientes.
- El puesto o punto de venta. Arquitectura comercial, diseño de la circulación, cómo atraer clientes a la feria.
- Formas de diferenciar el propio local en el marco de una feria: llamadores (cosas que atraigan la atención).



## **8. Distribución: canales, logística y puntos de venta**

---

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





Distribución: canales, logística y punto de venta 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](http://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

El objetivo principal de esta cartilla es mostrar diversos canales de distribución opcionales para ver si conviene redefinir los que se están utilizando hoy –sea para ampliar los márgenes de ganancias como para satisfacer mejor el modo en que prefieren comprar los consumidores– y organizar una estructura de distribución más efectiva.

Como en todos los factores del sistema, lo más importante es la coherencia entre todos ellos:

¿Cuáles son los mejores canales para que los productos lleguen en tiempo y forma a los clientes meta definidos en la estrategia, cumpliendo con las expectativas de los clientes?

¿Cuál es la ubicación o localización de los puntos de venta? ¿Es la adecuada para nuestros clientes?

¿Cuál es el nivel de servicio que queremos lograr para ese cliente meta? Con los canales que elegimos... ¿estamos logrando fidelizar a nuestros clientes? ¿Logra el canal brindar satisfacción: comodidad y conveniencia?

¿Cuáles son los canales más adecuados para el tipo de producto en función de si estos son perecederos o no, de las distancias entre los productores y el mercado, etc.?

¿Conviene tener intermediarios? ¿Cuántos?

¿Es conveniente la relación costo/beneficio del canal?

¿Es posible ir mejorando los atributos y el valor del canal, de forma que sea percibido como parte de la oferta de valor de la marca o la organización, sumando cuestiones positivas en las preferencias del consumidor?

Vemos entonces que tenemos que tener en cuenta al cliente, al producto, a la marca, los precios y costos, el posicionamiento, etc. Todos los factores están relacionados.

## PROCESO PASO A PASO





*Mercados concentradores, acopiadores, comercios minoristas, ferias y otras muchas alternativas pueden ser los caminos por los cuales lleguen los productos de la agricultura familiar a los consumidores... El tema es cuánto esfuerzo se invierte y cuánto se recibe del precio final.*



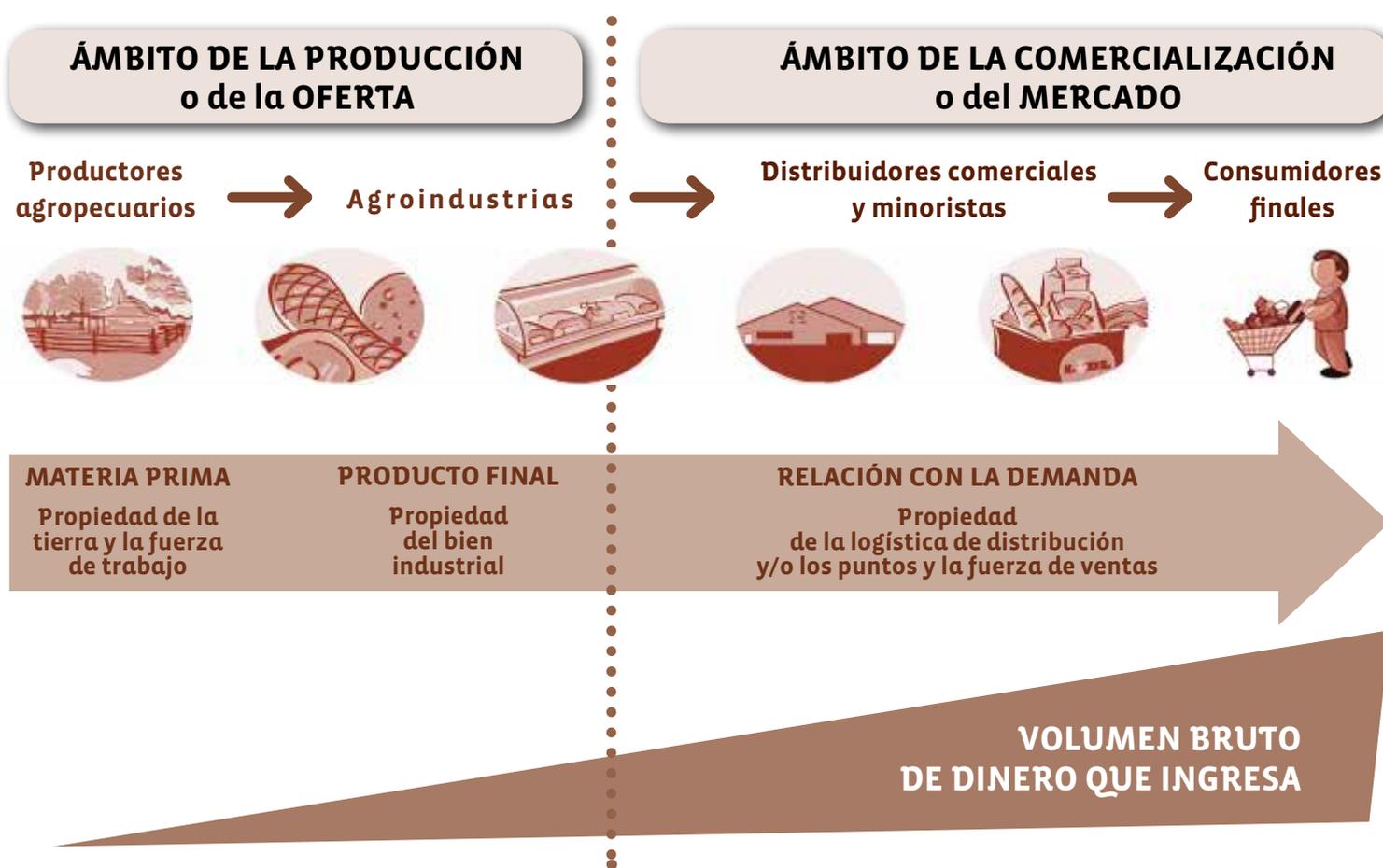
*Tres fotos superiores: fotos de archivo del autor, tomadas en el MCBA por participantes del 1er curso de formación de facilitadores comerciales. Foto inferior: Marilina Fantini. Inauguración del Mercado en tu Barrio, en Quilmes.*

## ¿Cómo llegan nuestros productos a los clientes?

En cualquier cadena productiva existen dos ámbitos centrales, dos partes: la producción y la comercialización.

La producción puede limitarse a un producto primario o *commodity*: frutas, verduras, cereales, pollos, cerdos, leche, etc. O puede incluir algún proceso industrial que transforme esa producción primaria en un producto algo más elaborado: triturado de tomates, dulces, encurtidos, embutidos, conservas, panificados, etc.

Según Zelada Briceño, se puede verificar en cualquier lugar del mundo la desproporción entre los ingresos que se obtienen a lo largo de la cadena: a medida que la cadena se acerca a los consumidores y al mercado aumentan proporcionalmente los ingresos o el valor bruto económico de las ventas.



Fuente: Rediseño a partir del Gráfico "Esquema General de la Cadena Agroalimentaria" del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaborado por Mercadeando S.A.

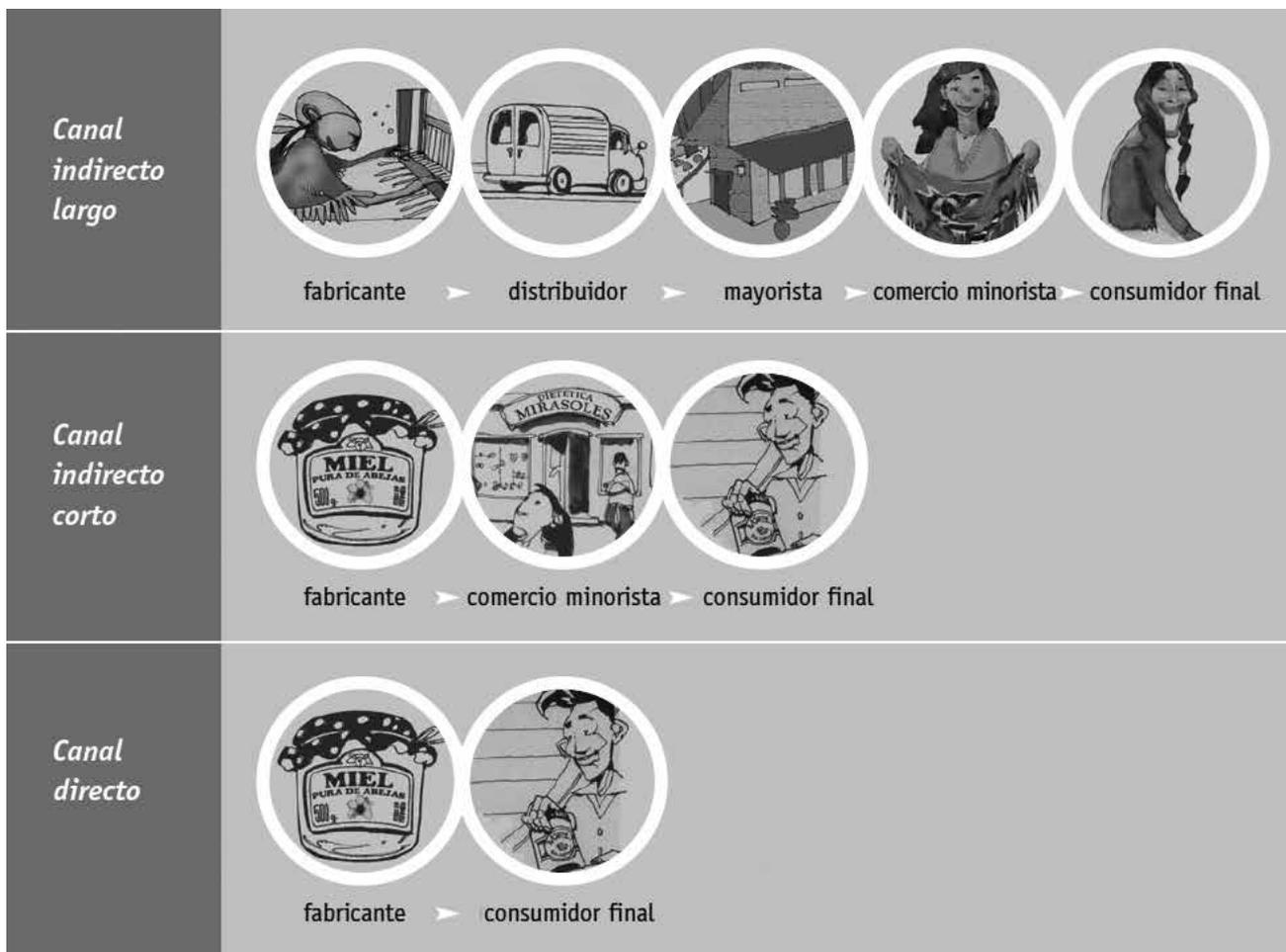
Si los productores no se animan a comercializar sus productos, pueden pasar dos cosas: a) que no vendan lo suficiente y, por lo tanto, luego no generen ingresos suficientes para sostener a la familia y el predio; b) que le vendan la producción a acopiadores e intermediarios y resignen la parte principal de sus posibles ganancias.

Si les conviene asumir la venta o delegarla depende del mercado al que se apunte, el tipo de producto o servicio, la capacidad de producir y entregar de forma continua o en plazos adecuados y el capital que tengan para invertir en publicidad, distribución, locales de venta y otros costos. La idea es que puedan identificar aquellas alternativas más viables para cada situación.

Dijimos en las primeras cartillas, cuando caracterizamos a los agricultores familiares y analizamos el rol del facilitador, que estos factores muchas veces condicionan tanto al productor que no hay muchas posibilidades de modificar su posición en la cadena. Es frecuente que la mejor forma de mejorar los ingresos sea ver el modo de bajar los costos o de industrializar parte de la producción y no de avanzar hacia el mercado. También dijimos que la “conveniencia” desde el punto de vista económico no es suficiente argumento, porque hay cuestiones relacionadas con la experiencia propia, la cultura, el conocimiento y el amor a la actividad, o la fuerte resistencia a hacer cambios o aprender nuevas cosas que no hacen viable esta alternativa.

Focalicemos ahora la parte derecha del cuadro de la página anterior: el ámbito de la comercialización o del mercado. Para llegar a los consumidores hay distintos tipos de canales de distribución.

Fuente: Guía de Oportunidades Comerciales. Programa Jóvenes Emprendedores Rurales - PROSAP.



Un canal de distribución es la forma en que llegan los productos desde el fabricante hasta el usuario final.

**Canal indirecto:** cuando el fabricante deja la venta en manos de intermediarios. Ejemplo: acopiadores, distribuidores mayoristas, comercios minoristas.

**Canal directo:** cuando el fabricante es el propio distribuidor. Ejemplo: una emprendedora que fabrica dulces y tiene su propio local de venta. Ese local propio puede ser en el lugar donde envasa, en su casa, en una feria franca o puede ser un puesto de venta en una ruta o un lugar donde se junte gente. También puede vender a pedido, o recorrer comercios y oficinas o casa por casa para ofrecer su mercadería.

**Alternativas cooperadas de distribución:** son alianzas entre el productor y comerciantes para instalar un espacio de venta propio de la marca en un espacio comercial más grande. Ejemplos de estas alternativas son los siguientes:

- *Corner* en puntos de venta.
- *Stands* en ferias, *shoppings*, exposiciones.
- Exhibidores en puntos de venta.



*El corner es un espacio importante dentro de un comercio más grande, que tiene una marquesina o cartel de la marca donde se exhiben los productos de esa marca para diferenciarlos del resto. El productor suele pagar una especie de alquiler para disponer de ese espacio, pero la venta está a cargo de personal del comercio.*

Fuente: [http://upstreamstudio.es/gallery/pics/BOTIGUES/BOTIGA\\_NATU\\_T2-MADRID\\_02.gif](http://upstreamstudio.es/gallery/pics/BOTIGUES/BOTIGA_NATU_T2-MADRID_02.gif)



Con cualquiera de estas alternativas, lo importante es presentar los productos de manera atractiva y disponible para el consumidor para facilitar la venta por impulso.

Es mejor ordenar la oferta por tipo y por volumen de producto. Además, siempre hay que instalar elementos que delimiten e identifiquen el espacio de exposición: *banners*, carteles, muebles, telas.

*El exhibidor es más pequeño que el corner y es fácilmente desmontable, se puede mover de un lado a otro del local, el productor no tiene dominio sobre él y su ubicación.*

Foto: Eduardo de Lillo.



*El stand es un espacio propio dentro de un espacio más grande que cede o alquila el lugar. La venta ya no depende del dueño o los empleados de un comercio, sino de los mismos productores.*



*Stand de las Comunidades Unidas de Molinos, en Caminos y Sabores.*

*Fotos: Eduardo de Lillo.*



Para conocer más sobre canales cortos o directos puede consultar la Guía “Cómo vender en circuitos cortos” que encontrará dentro del Tema 8 en el Repositorio de materiales, producida por el INDAP de Chile. Allí también hay otros valiosos materiales sobre el tema.

## El transporte y la logística

El principal obstáculo para vender a través de un canal corto suele ser la falta de medios para transportar la mercadería de forma frecuente desde el predio del agricultor familiar al punto de venta, sea este una feria, un local propio, la ruta más cercana o la venta casa por casa. Una solución posible ideada por UNIR es dotar de una moto carro para trasladar la mercadería, por ejemplo, mediante la compra de un equipo a través del Sistema Móvil de Abastecimiento de Alimentos Frescos (SIMAF) de la Fundación ArgenINTA.



Se puede consultar en <http://www.argeninta.org.ar/simaf/simaf.asp> las modalidades para adquirir motocarros de los modelos que se pueden ver en la foto de abajo.

También se puede consultar el documento “SIMAF” en el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, donde están las especificaciones técnicas de cada móvil.



Fuente de la foto superior:  
<http://autoblog.com.ar/2014/07/31/lanzamiento-zanella-z-max-200-truck-2/>

Fotos de la página siguiente:  
UNIR, Programa SIMAF.

Además de estos modelos para transporte más tradicionales, el equipo de UNIR propuso desarrollar otros modelos que incluyen, además de la posibilidad de transportar, la de exhibir y comercializar desde la misma unidad, lo que la transforma en un local transportable. Vemos en las página siguientes dos modelos de *stands* plegables para apoyar cajones con frutas, verduras o flores y la “porcineta”, una moto con un módulo específico para la venta de chacinados, que incluye heladeras.

La ventaja de estas alternativas de transporte es que reducen un 80% los costos de mantenimiento en relación con una camioneta y tienen un bajo consumo de combustible.





Arriba: Mesa plegable para el montaje rápido de un puesto de venta callejero.

Abajo: Porcineta, moto con módulo para venta de porcinos y chacinados.



Fotos UNIR, Programa SIMAF.

Si los volúmenes de producción y venta exceden la capacidad de transporte por estos medios, la alternativa es proponer una estrategia asociativa y comprar un camión entre varios productores, si bien es necesario para esto estudiar bien las necesidades individuales, ver si son compatibles y acordar un reglamento de uso por escrito que defina, entre otras cosas: cómo se harán cargo del mantenimiento del vehículo, cómo se definirán los turnos de uso y qué ocurre si uno de los productores tiene un accidente con el vehículo.

Para evitar conflictos de todo tipo, suele acordarse que una sola persona sea la responsable del vehículo. Se suele elegir para ese rol a alguien que sepa de mecánica y sea en lo posible cuidadoso y atento a cualquier desperfecto o falla. También es frecuente que se ponga un valor al kilómetro recorrido con el vehículo por cada productor, que cubra el gasto de combustible pero también el salario del chofer y un margen para gastos en repuestos y arreglos.

También hay experiencias de ferias francas en las que es el municipio local el que dispone del transporte de la mercadería los días en que la feria funciona, y organiza recorridos para estibar la producción de varios feriantes.

### **Caso: La estación de servicio como fuente de información sobre alternativas logísticas**

Un productor cercano a Puerto Madryn había conseguido un cliente en Buenos Aires, pero enviar la mercadería a través de una empresa de transportes lo obligaba a subir los costos al punto de no tener casi ganancias.

Se instaló en la estación de servicio de la ruta donde paraban muchísimos camiones y se acercó a preguntar a aquellos que viajaban vacíos, hasta que dio con uno que hacía el recorrido Buenos Aires - Puerto Madryn con mercadería, pero volvía vacío y hacía el mismo recorrido mensualmente. Realizó un acuerdo conveniente para ambas partes y consiguió reducir ese costo a la mitad.



Foto: <http://static0.misionesonline.net/fotos/f6ee98564f133be005baf151351f8bba392295f5.jpg>

### **Ideas para mejorar la logística de distribución**

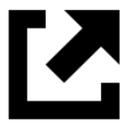
- Organizar los almacenes, mejorar la identificación de los productos, no mezclar productos.
- Llevar un control de *stocks* y de entradas y salidas del almacén.
- Almacenar los productos en localidades que le permitan una entrega más rápida a cada distribuidor o consumidor.
- Usar un solo almacén por zona para reducir los problemas de control de inventarios.
- Establecer un número mayor de puntos de despacho para reducir el costo de distribución por pedido.

## Ferias francas y mercados federales

En la Argentina se han desarrollado en los últimos años muchas experiencias de organización de canales directos para acercar las ofertas de la agricultura familiar al consumidor, asociadas a la idea de la economía social y solidaria.

La más conocida ha sido la experiencia de las ferias francas, iniciadas en Misiones y luego difundidas a otras provincias del NEA, los mercados artesanales y ferias aborígenes que incluyen intercambios de semillas, principalmente en las provincias del NOA, diversas ferias en provincia de Buenos Aires y experiencias puntuales en Rosario, Tunuyán, San Miguel de Tucumán y otras localidades.

A partir del éxito de estas experiencias, la Secretaría de Comercialización de la Economía Social del MDS instaló ferias permanentes y “mercados federales” en distintos puntos del país.



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, encontrarán una caja sobre el subtema “Ferias francas”, que tiene varios documentos en los que se analizan procesos*

*organizativos, aspectos legales y políticas públicas sobre el tema, se trata de dimensionar el fenómeno a nivel productivo y económico y se brinda información técnica y operativa para mejorar las propuestas.*

*Allí también encontrará un listado para contactarse con las ferias permanentes y los mercados federales organizados por el Ministerio de Desarrollo Social.*

Feria de la Economía Social en Maquinista Savio.

Foto: [http://www.eldiadeescobar.com.ar/interes\\_general/40597](http://www.eldiadeescobar.com.ar/interes_general/40597)





Mercado Federal instalado en el Mercado Central de Buenos Aires.  
Foto: <http://www.casarosada.gob.ar/images/201611/mercadofederal4.jpg>



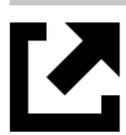
Local de Mercado Federal en la ciudad de La Plata  
Foto: [http://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/06/mercado-federal\\_0000\\_Capa-3.jpg](http://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/06/mercado-federal_0000_Capa-3.jpg)

## Los puestos de venta en la ruta

Otro canal directo bastante común es instalar un puesto a la vera de una ruta, cuando el productor está situado cerca de una ruta con tránsito bastante frecuente.

Hay varias cuestiones a tener en cuenta para que estos puntos de venta tengan éxito comercial, ya que no están acompañados de publicidad –como las ferias– y dependen de la decisión de cada conductor en el momento. Por una parte, tienen que anticiparse de manera que el conductor tenga tiempo de tomar la decisión de parar para comprar, reducir la marcha y bajar al cordón con la suficiente antelación.

Y, por otra parte, tienen que ser lo suficientemente agradables y bien puestos para que los consumidores sientan la confianza de comprar alimentos inocuos.



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, encontrarán el documento “Los puestos de venta de San Pedro”, donde se sistematiza la información relevada por el INTA local sobre 58 puestos de venta a la vera de las rutas de acceso a San Pedro y se elaboran una serie de recomendaciones para mejorar la comercialización de estos puntos de venta.*

En la sistematización citada se incluye un cuadro de indicadores que puede resultar útil para evaluar los distintos aspectos que inciden en la efectividad comercial de un puesto de venta, que incluimos a continuación:

<b>Parámetro</b>	<b>Características descriptivas del parámetro</b>
1. Posicionamiento diferencial	Ubicación preferencial (cercanía a estación de servicio, oficina de turismo, cruce de rutas, frente a badén o lomo de burro)
	Facilidad de acceso
	Visibilidad del puesto a 250 metros o carteles anticipatorios
	Cantidad de vehículos que transitan por hora
2. Aspecto visual externo	Prolijidad
	Impacto visual
	Diferenciación o rasgos distintivos
	Presencia del vendedor
	Distribución planificada
3. Productos (plantas, frutas, encurtidos, quesos, otros)	Presentación atractiva
	Característica intangible (denominación de origen, fama, etc.)
	Buena apariencia
	Diversidad
4. Estructura del puesto de venta	Prolijidad
	Limpieza
	Infraestructura sólida
	Originalidad
5. Cartel de identificación	Presencia de nombre o identificación
	Buen estado de conservación
	Tamaño mayor a un metro
	Prolijidad
	Datos o contactos comerciales
	Visibilidad desde la ruta o camino
6. Cartel de productos	Legibilidad desde la puerta del puesto
	Visibilidad antes de llegar al puesto
	Llamativo (color, tipo de letra, materiales, estado de conservación que permitan verlo a la distancia)
	Publicación de precio y/o promoción
	Rasgos distintivos (orgánico, producción propia, natural, de calidad, etc.)



Puesto sobre ruta 9 en San Pedro. Foto: Laura Hansen.



5 imagenes tomadas en una verdulería sobre la Ruta 20 y Circunvalacion (saliendo de Córdoba hacia Carlos Paz): humor cordobés (original y llamativo), letra enorme, precios expuestos, visibilidad a la distancia. A veces, con pocos recursos se pueden lograr maravillas si hay creatividad.

Fuente: Helio Perotto

## Otras experiencias de canales cortos

Además de las ferias francas y los puestos en ruta, donde cada productor tiene que hacerse cargo de atender su puesto en la feria, hay experiencias donde varios productores comparten un único punto de venta. A veces, el punto de venta es atendido por los mismos productores, que se turnan de manera rotativa para su atención y establecen reglas para administrar las ventas de forma tal que los resultados y pagos sean transparentes. Esto garantiza una mayor confianza y compromiso, aunque pueda ocurrir que quienes atienden no sean tan buenos vendedores. Otras veces la gestión de venta es delegada en algunas personas que se especializan en el rol de vendedores.

Un ejemplo de esto es el puesto de venta de Economía Solidaria, organizado en la localidad de María Grande por el Proyecto Red Comercial de las rutas 127 y 12, en la provincia de Entre Ríos, con la ayuda del INTA y otros organismos.

En el ejemplo, los productores se asocian sólo para compartir el punto de venta, pero cada productor elabora productos de rubros diferentes para conformar una oferta variada. Un tema especialmente difícil es quién atiende este tipo de punto de venta para garantizar que siempre esté abierto.

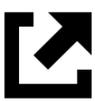
Foto: <http://inta.gob.ar/noticias/se-inaugura-en-maria-grande-el-primer-puesto-de-venta-de-la-red-comercial-127-12>





Foto: [http://www.revistacabal.coop/sites/www.revistacabal.coop/files/styles/nota\\_detalle/public/mercado\\_de\\_la\\_estepa\\_0\\_0.png?itok=50mOqUDN](http://www.revistacabal.coop/sites/www.revistacabal.coop/files/styles/nota_detalle/public/mercado_de_la_estepa_0_0.png?itok=50mOqUDN)

Otro ejemplo diferente es el Mercado de la Estepa, en Bariloche, que se especializa en comercializar artesanías en lana realizadas por una cooperativa que integra productores de toda la cadena productiva, y distribuye el precio final de manera justa entre todos los eslabones de la cadena (productores de lana, hilanderos, artesanos y vendedores).



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, encontrarán el documento “El Mercado de la Estepa”, donde se sistematiza la experiencia. Además, incluimos un video sobre la misma experiencia.*

En este caso, el Mercado es el resultado final de una larga historia asociativa iniciada para mejorar las condiciones de producción entre muchos productores (aumentar la cantidad de rodeos, mejorar la genética y la calidad de la lana, bajar los costos de los procesos de lavado e hilado y mejorar su calidad, mejorar los diseños, etc.).

Otro caso de este tipo es la experiencia que se está llevando adelante en San Pedro. Una Mesa de técnicos del INTA y la SSAF, el Municipio y el Ministerio de Desarrollo Social impulsaron la Feria Frutos de la Tierra y el Río en 2013. Luego de dos años de realizar dos y tres emisiones de la feria, el grupo de productores fue fortaleciéndose realizando cinco ferias por año. Apareció la posibilidad de utilizar un espacio de la Dirección de Turismo de la Municipalidad para instalar también un local fijo de venta, donde pudieran exhibirse los productos y venderlos. Una de



Feria Frutos de la Tierra y el Río en San Pedro.

Foto: Yanina Paggi.



las productoras, que vivía en la ciudad, se hizo cargo del rol de vendedora. El grupo no estaba formalizado como tal y la Municipalidad exigió algún modo de resolver el tema de la facturación de las ventas. Se decidió arrancar con los productores que podían emitir facturas individualmente, que debían gestionar en la página de AFIP un segundo punto de ventas para imprimir factureros específicos para que la vendedora tenga en el local. Un monotributista también puede facturar a cuenta y orden de otro productor si hiciera falta. Se tiene la idea de formalizar alguna forma asociativa más adelante.



Arriba: Feria Frutos de la Tierra y el Río en San Pedro.

Foto: Yanina Paggi.

Abajo: fotografías del puesto de venta fijo en La Casona de 1830, de la Dirección de Turismo de San Pedro.

Fotos: Lorena Peña / Mariana Piola.

Hay cooperativas que, en este mismo sentido, han decidido hacer la inversión de tener un local o mercado propio que distribuya sus productos en grandes centros urbanos. Es el caso de la Cooperativa Río Paraná de Misiones, que produce la yerba Titrayjú (tierra, trabajo y justicia). En su momento mantuvo durante años un local en el barrio de Almagro, en la Ciudad de Buenos Aires, y hoy tiene un mercado campesino en Ituzaingó, además de distribuir en diversos puntos de la Capital Federal y el conurbano.



Es interesante navegar la página web de la Cooperativa. Allí pueden encontrarse todos los puntos de venta en la Capital Federal y el conurbano, con detalle del nombre del contacto, teléfono, etc. Esta información puede ser útil para cualquier organización que quiera vender productos alimenticios en Capital. Ver: [http://www.yerbamatetitrayju.com.ar/donde\\_estamos.htm](http://www.yerbamatetitrayju.com.ar/donde_estamos.htm)

También puede verse un video sobre esta cooperativa en el tema 8 del Repositorio de materiales.

www.yerbamateti Search

Most Visited Getting Started Apple iCloud

**EN CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

 <p>Foto gentileza: Equipo, Area Comunicación y producto del TLPS/ <a href="http://www.tlps.com.ar">www.tlps.com.ar</a></p>	<p><b>Mercado Bonpland de Economía Solidaria y Comercio Justo</b></p> <p><b>Bonpland 1660 Palermo Viejo Ciudad Autónoma de Bs. As.</b></p> <p>viernes y sábados de 10 a 20 hs.</p> <p><i>Frutas y verduras SIN agrotóxicos, productos alimenticios naturales, textiles sin trabajo esclavo, libros y publicaciones, tejidos, cestería y cerámica.</i></p> <p><i>Productos de Fábricas Recuperadas Productos de Redes Sociales Productos de Pequeños productores Productos de cooperativas y de Movimientos Campesinos</i></p>
	<p><b>Feria de Mataderos</b></p> <p><b>Lisandro de la Torre y Av. De los Corrales Ciudad Autónoma de Bs. As.</b></p>
 <p><b>Del Limonero</b></p>	<p>Balcarce 873 CEL: 15-6206-3971 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Regionales Catalina (Srta. Liliana)</b></p>	<p>Defensa 817 - San Telmo CEL: 15-5617-9249 Ciudad Autónoma de Bs. As. <a href="mailto:regionalescatalina@hotmail.com">regionalescatalina@hotmail.com</a></p>
<p><b>Tinkunaku</b></p>	<p>Independencia 2291 CEL: 15-3158-1014 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Locutorio Bulnes (Sr. Emiliano)</b></p>	<p>Bulnes 1807 TE: 4827-9763 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Meraviglia (Srta. Mariana Chami)</b></p>	<p>Gorriti y Carranza TE: 4775-7949 CEL: 15-3665-5390 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>"Sentido Común " Almacén Natural y Agroecológica</b></p>	<p>Ravignani 1386 TE: 011-2045-1009 Ciudad Autónoma de Bs. As. <a href="mailto:laviandasana@hotmail.com">laviandasana@hotmail.com</a></p>
<p><b>Dietética "Rojas 12" Todo para el celíaco</b></p>	<p>Rojas 12 TE: 011-4902-1229 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Talabartería "La Rifa"</b></p>	<p>Av. De los Corrales 6545 - Mataderos TE: 4686-5854 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>El Galpón</b></p>	<p>Av. Federico Lacroze 4181 TE: 011-3763-4960 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Mercado de Bompland</b></p>	<p>Bompland 1660 CEL: 15-6451-6869 Ciudad Autónoma de Bs. As.</p>
<p><b>Cooperativa "La Asamblearia" Mercado de Bompland</b></p>	<p>Bompland 1660 CEL: 15-3617-2620 Ciudad Autónoma de Bs. As. <a href="http://www.asamblearia.com.ar">www.asamblearia.com.ar</a></p>
<p><b>Babala Artesanal</b></p>	<p><a href="http://www.babala.com.ar">www.babala.com.ar</a> TE: 4481-8419 e-mail: <a href="mailto:babalartesanal@yahoo.com.ar">babalartesanal@yahoo.com.ar</a></p>



Otro recurso es la página de “Mundo sostenible”, donde puede encontrarse una guía de mercados de Comercio Justo en distintas ciudades de la Argentina:

<https://mundosostenibleblog.wordpress.com/2016/02/15/guia-productores-mercados-ferias-grupos-de-consumo-de-toda-argentina/>

### **Debate: ¿Hay que pensar canales específicos para la agricultura familiar?**

Más allá de las cuestiones operativas, o las ventajas y desventajas de cada tipo de canal, también hay que tener en cuenta una discusión política que existe en torno a diferenciar los productos de los agricultores familiares y los productores de la economía social de aquellos otros producidos por empresas capitalistas que utilizan para esto canales específicos que se manejen con criterios de “intermediación solidaria”

Las ferias francas, algunas ferias temáticas, un puesto en la ruta, los puntos de venta colectivos, los mercados propios, los locales de Comercio Justo y las comercializadoras cooperativas obedecerían a esta premisa.

En cambio, según este paradigma, los agricultores familiares no deberían vender en supermercados, almacenes o comercios donde también se vendan productos realizados por empresas tradicionales.

Otra postura propone, de forma inversa, que el mejor modo de promover los productos de la agricultura familiar es competir por calidad con sus sustitutos generados con trabajo en relación de dependencia y en el terreno comercial que mejor representa la concentración: el hipermercado.

Para tener una idea de la importancia de esta discusión, puede decirse que llevó hace algunos años al quiebre del movimiento de Comercio Justo en Europa.

*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 “Canales de distribución”, se puede profundizar en el tema con el documento “Relaciones de producción y consumo y la economía solidaria”.*



Foto: <https://www.facebook.com/mercadobonpland/photos/a.452641468181708.1073741827.452630584849463/568467323265788/?type=3>

## Los mercados sociales autogestionados

A diferencia de las Ferias Francas, estos espacios permanecen abiertos de manera cotidiana (o, al menos varios, días a la semana) y a diferencia de los Mercados Federales son autogestionados por las organizaciones que los sostienen y que venden sus productos en los distintos puestos o rincones.

Los casos más conocidos son el Almacén de las Tres Ecológicas, en Paseo Julio Cortázar y la costanera de la Ciudad de Rosario y el Mercado de Bonpland, en Bonpland 1660, entre Gorriti y Honduras, en el barrio de Palermo Hollywood, en Buenos Aires.

En el primer caso, el espacio del Almacén está cogestionado por la Red de Comercio Justo del Litoral (que, a su vez, reúne a varios colectivos), la Cooperativa Encuentro y el Grupo de Emprendedores Sociales. Cada tanto también organizan Ferias junto con otras redes, como el Movimiento de Trabajadores Autogestionados de Rosario.

En el segundo caso cogestionan el espacio la Cooperativa Agropecuaria de Productos Familiares (APF), el Centro de Comercialización de Productos de la Agricultura Familiar (CE-COPAF), el Centro Ecuménico de Educación Popular (Cedepo), y las Cooperativas Colectivo Solidario, La Asamblea, 20 de diciembre - La Alameda, Lacar (empresa recuperada), Parque Pereyra (frutihortícola), Red del Campo y Soncko Argentino.

El modo de vender en estos espacios es vinculándose con alguna de las redes y cooperativas que los gestionan.



Foto: Vicky Máspero.

Otro ejemplo, de características más complejas, es la creación de una empresa comercializadora entre varias organizaciones de desarrollo, que se especialice en ese aspecto específico de la cadena. Es el caso de Matriarca, que se encarga de vender la producción de varias cooperativas artesanales del Norte argentino, como las Warmi Sawajsunko en Jujuy y cooperativas Wichis, Com y Pilagá de Formosa y Chaco. En este caso, el directorio de la empresa, una S.R.L., incluye también a representantes de una fundación que trabaja con las comunidades en el territorio, y a una socia que aporta capital.

En este ejemplo no queda claro cuál es la participación real de las cooperativas de productoras artesanales en las decisiones de la empresa, e incluso hay cuestionamientos públicos de la Red Punha sobre el modo en el que opera, pero la idea de organizar una empresa comercializadora integrando a los productores en la mesa de decisiones puede resultar innovadora más allá del caso específico.



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, encontrarán el video “Matriarca” con una entrevista a varias de sus integrantes, entre ellas, una inversora norteamericana, en la que explican cómo se creó, qué hacen y cómo funciona la empresa.*

*También explican las estrategias comerciales que encaran, la forma de segmentar a los clientes y los distintos canales por los que venden, para tratar de ubicar productos que pueden tener calidades diferentes según la destreza de las distintas artesanas.*

*También se puede ver: <http://matriarca.com.ar/>*

The screenshot shows the homepage of the Matriarca website. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: E-SHOP, NOVEDADES, QUIÉNES SOMOS, LAS COMUNIDADES, and CONTACTO. Below the navigation is a large banner image of colorful yarn with the text: "MATRIARCA, una organización que contiene y promueve el Arte de los Pueblos Indígenas." and a link "> SHOWROOM - Bonpland 1970 - PB6". Below the banner are three featured sections: "FERIAS y EVENTOS" with an image of woven bags, "Nuevo!" with an image of woven baskets, and "Promo 12 cuotas!" with an image of colorful woven textiles. Each section has a brief description and a link to view more.

## Las comercializadoras cooperativas de trabajo

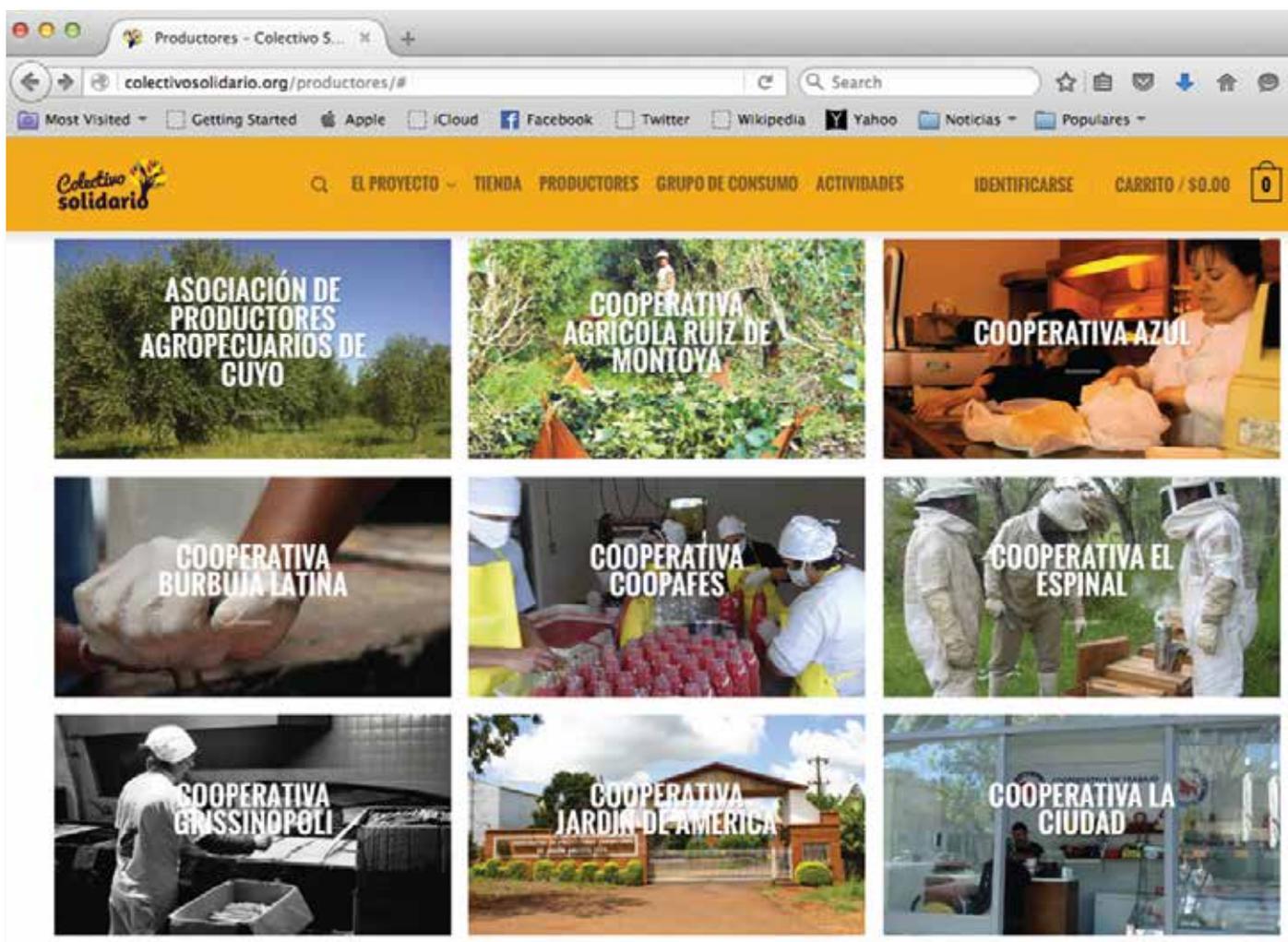
Otra alternativa de cadena corta es vincularse con cooperativas de trabajo u organizaciones de Comercio Justo que existen en Rosario y Buenos Aires, que se dedican exclusivamente a comercializar productos de la agricultura familiar o de otras cooperativas de trabajo, con la condición de que no exista trabajo en relación de dependencia para la elaboración de los productos (salvo que este sea ocasional como en la época de la cosecha, por ejemplo, que los integrantes de la familia aporten más del 50% del total del trabajo y que no haya más de dos trabajadores asalariados en esa época).

Si bien existe un agente comercializador, el objetivo de ese agente no es lucrar con el trabajo del productor sino obtener un margen suficiente para pagar el trabajo de los integrantes de la cooperativa y especializarse en la comercialización de este sector.

Si el agricultor familiar se vincula directamente con el agente comercializador en la gran ciudad, puede ampliar los márgenes que obtiene sobre el precio final de sus productos. Aunque no venda directamente, acorta la cadena.

La mayor parte de los productos que se venden a través de estos canales tiene alguna elaboración. Los productos fres-

*Página web de la comercializadora de economía social Colectivo Solidario. Se puede ver la subpágina donde se comparte información sobre las distintas organizaciones de productores.*



cos sólo pueden ser provistos por cooperativas localizadas en el conurbano de las ciudades.

Las modalidades de venta son variadas. Algunas envían listados de productos en excel con los precios que el consumidor debe llenar para hacer el pedido y entregan a domicilio en días fijos, en camioneta o en bicicleta, otras tienen puntos de venta fijos, otras organizan ferias en espacios públicos un día por semana o mensualmente, otras tienen puestos de venta ambulantes.



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, encontrarán el documento “Comercializadoras sociales de AF en CABA y Rosario”. Allí se incluyen datos para contactarse con las organizaciones de este tipo que comercializan en esas ciudades o navegar sus páginas web.*

### **Las ferias temáticas**

Como ocurría con el local de venta en María Grande, en este caso la oferta es variada. Parte de las decisiones comerciales son tomadas por las organizaciones que comercializan y no por los productores (por ejemplo, cómo disponer la oferta en el local de venta, o cómo publicitar el producto junto a otros productos). De todos modos, hay relación directa entre quienes tienen el contacto con los consumidores y los productores, lo que permite brindar apoyo técnico para mejorar los envases y etiquetas a partir de los comentarios de los clientes.

Una instancia intermedia que combina la venta directa a través de puestos en ferias, y la posibilidad de vender en las grandes ciudades, son las ferias temáticas o exposiciones, de tipo gastronómico o artesanal, como Caminos y Sabores o el Festival Raíz, que se desarrollan en Buenos Aires organizadas por el INTA, o ferias gastronómicas regionales de distinto tipo. Si bien se realizan una vez al año, en este tipo de eventos un pequeño productor puede vender una parte significativa de su producción, pero además tomar contacto con clientes de manera directa para chequear percepciones, gustos, comentarios y críticas, y a veces conseguir consumidores de volúmenes importantes (restaurantes o comercios minoristas, por ejemplo).

El equipo de UNIR, por otra parte, acompaña a los productores antes del evento, ayuda a evaluar los logros y dificultades para mejorar en futuras ferias y organiza capacitaciones en forma paralela a este.



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 Canales de distribución, y allí dentro del subtema “Ferias Temáticas” encontrarán cuatro documentos desarrollados por el equipo de UNIR en relación con este tipo de ferias:

1) “Raíz - Recomendaciones a expositores” donde se presenta la feria y se dan sugerencias sobre el stand, los productos, los precios, la situación de venta, el modo de registrar lo que se vende y el uso del posnet. También se brindan consejos útiles para cualquier situación de venta.

2) Una encuesta de comercialización, que se propone completar durante la feria y ajustar cuando esta termine, con información fundamental para tomar decisiones comerciales.

3) Una planilla comparativa sobre los resultados logrados por cada productor en distintas ferias durante el año.

4) Por último, incluimos el documento interno “Raíz - Planilla de Gestión de productores”, una herramienta que funciona como ayuda memoria sobre los puntos que hay que conversar con los productores, y donde se vuelca la información que se consigue de quienes deciden exponer. Esta planilla puede serles útil como facilitadores en caso de querer organizar una feria de este tipo a nivel regional.



Fotos aportadas por Eduardo de Lillo

### Breves recomendaciones para prepararse para una feria

Cuando un productor va a participar de una feria debe averiguar antes qué características tiene el lugar, si es cerrado o abierto, cómo es el piso y la iluminación, en qué dirección circula la gente y qué lugar ocupará dentro de la feria para poder llevar los elementos que le hagan falta: sillas, tablonés, biombos, luces y elementos de señalización, del tamaño y en cantidad adecuada.

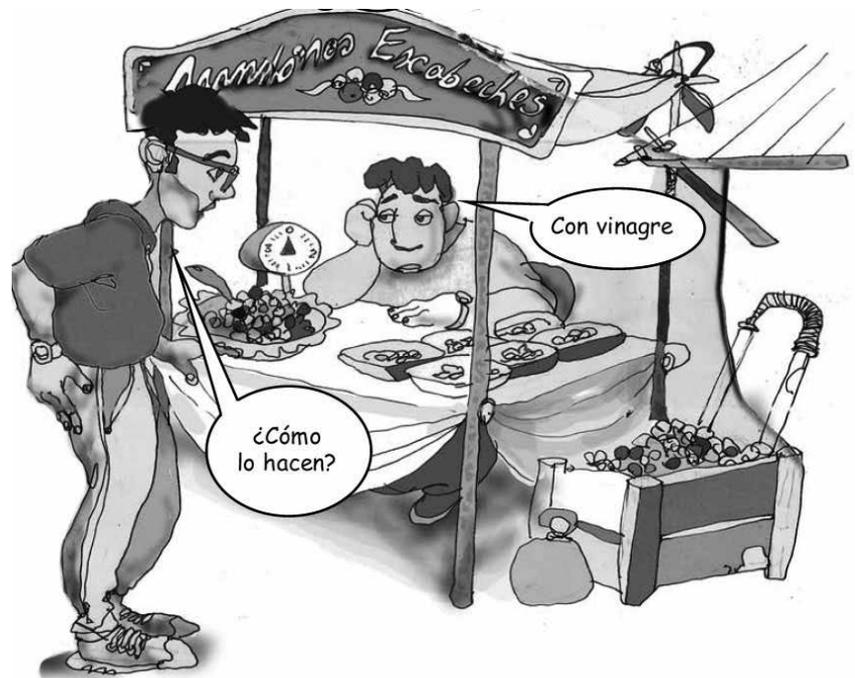
Es fundamental que la imagen del *stand* se relacione directamente con el producto que ofrecerá. Si se trata de vender artesanías, en lugar de usar un chaleco de polar es mejor que quien atienda el puesto se abrigue con un poncho, por ejemplo. O usar una remera con el logo de la empresa, o delantal y sombrero de cocinero si vende gastronomía.

El puesto tiene que mantenerse limpio y despejado. No hay que dejar botellas o restos de comidas sobre el *stand*.

Tampoco es conveniente esperar sentado a que la gente se acerque y pregunte. Es fundamental la predisposición para

comunicarse con la gente e informar sobre el producto que se ofrece, mirar a los ojos y tener una sonrisa en la boca. Hay personas que son naturalmente más simpáticas que otras, es mejor elegir entre los posibles vendedores aquellos que tengan estas virtudes de manera natural. Pero si no hay, es necesario entrenarlas. También hay culturas donde la parquedad y el silencio son atributos. Pero la venta con gente de otras culturas se tiene que pensar como una relación intercultural, y es necesario comprender y apropiarse de esos otros códigos de comunicación que el cliente espera del vendedor, si el objetivo es concretar ventas. Si no hay disposición a adaptarse a esas otras pautas, quizás sea mejor elegir otros canales de venta donde el productor no tenga que tomar contacto con los clientes finales.

Por lo tanto, hay que tratar de generar un vínculo con el comprador y responder a todas las preguntas con seguridad.



Los productores que quieran mejorar su desempeño como vendedores pueden leer la cartilla 11 sobre La venta. Para planificar las promociones en el stand pueden consultar la cartilla 13 sobre Publicidad y promoción

En cuanto a la mercadería que se va a exponer, es conveniente llevar más cantidad de productos que los que se espera vender, por si las ventas son muy exitosas, el stand siempre debe verse completo para que el cliente se siente. Si es posible, además, hay que llevar algo de mercadería para hacer demostraciones o degustaciones y ofrecer algunas promociones.

*Para evaluar puntos de venta directos (comercios o stands de ferias), proponemos usar la herramienta que incluimos en la siguiente página donde encontrarán preguntas que el productor puede hacerse, cuando gestione un punto de venta propio.*

# Actividad. Evaluación del puesto de venta

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
<b>PRESENTACIÓN DEL STAND O PUESTO DE VENTA</b>				
Está claramente identificada la empresa con <i>banners</i> , carteles, marquesina, indumentaria de los vendedores				
Se encuentra limitado o separado de los demás locales o <i>stands</i> y se destaca por el color, el mobiliario, la iluminación, etc.				
Es atractivo desde lejos, hay "llamadores" que atraigan la atención, está bien ubicado				
Está ordenado y limpio. No se ven restos de comida, papeles o ropa del vendedor sobre los exhibidores o el mostrador				
Está bien iluminado				
Se presenta sólidamente construido, con buenos materiales, y la decoración es coherente con la oferta que se exhibe				
Tiene una clara organización, el cliente sabe a quién o a dónde dirigirse, qué hacer primero, cómo comprar				
Sensaciones personales y sugerencias:				
<b>PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS</b>				
Los productos están ordenados por tipo y volumen				
Hay una oferta abundante de productos, para atraer al cliente				
Hay degustaciones o demostraciones para poder probar los productos (esto solamente si es posible con el producto que se vende)				
El cliente puede acercarse a los productos de manera fácil, sin barreras para observar la oferta				
Los precios están expuestos de manera destacada				
Hay información clara de los productos y su elaboración o funciones a través de folletos, carteles explicativos, fotos, videos, etc.				
Sensaciones personales y sugerencias:				
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>				
El vendedor está bien vestido y limpio				
La ropa es coherente con el producto/servicio que vende				
El vendedor está parado, e invita al cliente a acercarse				
El vendedor tiene buena actitud. Sonríe, pregunta, conversa				
El vendedor conoce bien el producto que vende y brinda información precisa, abundante y confiable				
Hay promociones pensadas para entusiasmar al cliente				
Sensaciones personales y sugerencias:				
<b>MATERIAL PUBLICITARIO</b>				
Está bien diseñado, tiene la marca y los colores que identifican al emprendimiento				
Hay ejemplares suficientes para llevar, no se retacea				
La información que incluye es completa y suficiente				
Sensaciones personales y sugerencias:				

## Las venta de bolsones y la organización de clientes “militantes” de la agricultura familiar

En distintos lugares del país en los últimos tres o cuatro años se fueron organizando sistemas de comercialización “alternativos”, a partir de la inquietud de grupos de consumidores que querían mejorar su dieta adquiriendo productos agroecológicos u orgánicos, libres de químicos. Llamaremos a este tipo de consumidores “militantes”, ya que están dispuestos a poner tiempo y energía para colaborar en la organización de los sistemas de acopio, organización de bolsones de productos y distribución de estos, de forma voluntaria, con el objetivo de bajar los costos y colaborar con los productores de la agricultura familiar. Muchos de estos consumidores son estudiantes universitarios o personas relacionadas con movimientos políticos y sociales.



Un ejemplo de estos sistemas alternativos es el colectivo Almacén Ambulante de Rosario. Desde el Almacén nos cuentan:

*Abordamos la agroecología como una propuesta de transformación social, que desarrolla modos de producción, transformación y consumo respetando la diversidad natural y social de los ecosistemas.*

*El BOLSÓN ALMACENERO es una de nuestras formas de CREAR agroecología, es un instrumento de circulación y consumo de alimentos, que entrelaza a consumidores y productores a través de un vínculo comprometido y responsable construyendo así una red de responsabilidad recíproca. Es una propuesta de compra sostenida y responsable, que busca garantizar a los productores la compra de una cierta cantidad de productos por mes y a la vez brindar a los bolsoneiros alimentos de otras redes de producción y elaboración. Incluye de 9 o 10 alimentos agroecológicos de consumo familiar. La selección de productos varía según su estacionalidad, el análisis de consumo que hace el colectivo y la apuesta a nuevos productos que desafían nuestros hábitos alimentarios.*

*Es mensual, se entrega los segundos viernes de cada mes de 18 a 21 hs. Lo repartimos a domicilio o bien se puede retirar por nuestro espacio. El valor de intercambio es de \$500.- (marzo 2017). En la primera entrega el bolsón tiene un valor de \$50 más, correspondiente a la bolsa de tela que será la que contenga cada mes los productos o los envases reciclables vacíos y limpios.*

*Somos elaboradores, transformadores, productores primarios y técnicos que nos organizamos de manera horizontal y autogestiva para el consumo, la producción y distribución. Como colectivo formamos parte de la Red de Comercio Justo del Litoral, entendemos el consumo como acto político y trabajamos en la construcción de un circuito de producción, intercambio, distribución solidaria y consumo organizado.*

Otro ejemplo es la organización de los Mercados Territoriales por un equipo de la Universidad de Quilmes. En conjunto con varias Asociaciones de Productores del conurbano bonaerense asistidas por el Programa Cambio Rural han desarrollado un original sistema de organización de la producción y de la comercialización. Se organizan nodos de compras con un coordinador que concentra los pedidos, que llegan cada quince días. Cada cuatro meses se realizan asambleas donde participan productores y consumidores. Allí se analiza la composición del bolsón (la variedad de verduras que se incluirán), los costos de los productores y de la logística y se define el precio de los bolsones en común. También se analizan cuestiones como el reciclado de las bolsas, la entrega de información, los modos de verificar el peso, etc.

Definidas las necesidades de los consumidores, los productores planifican para garantizar entre todos la producción de los volúmenes necesarios para conformar los bolsones ya encargados.



**MERCADO TERRITORIAL**  
AGRICULTURA FAMILIAR

**¡CONTRA LA INFLACIÓN, ORGANIZACIÓN!**  
*Mercado Territorial es una propuesta de comercialización solidaria que fomenta el consumo responsable y organizado así como el fortalecimiento y visibilización de las organizaciones de productores familiares.*

**Bolsón de Verdura**  
Para esta ocasión, las y los productores armarán un bolsón de 6 a 7 kilos aproximadamente, con 9 artículos de los siguientes 16 mencionados:  
**Anco, Tomate, Lechuga, Repollo, Apio, Acelga, Espinaca, Verdeo, Puerro, Remolacha, Hinojo, Cilantro, Perejil, Coliflor, Rucula, Akusai.**  
Precio \$140.

Los REPARTOS se organizan por zona.  
Días de reparto Zona Sur: - Miércoles 13/07 - Viernes 15/07  
Días de reparto Zona Capital: - Miércoles 20/07 - Jueves 21/07 - Sábado 23/07

**JULIO**  
PARA PEDIDOS Y CONSULTAS COMUNICATE AL SIGUIENTE CORREO:  
**mercadoterritorial@gmail.com**



MANRIQUE	→	ACELGA	PEREJIL	BROCOLI	ESPINACA
COPOLIN	→	REPOLLO	REMOLACHA	PEREJIL	ACELGA
LUIS	→	BRUSELAS	ACELGA	APROPIADAS	CARDO
VICTOR	→	ESPINACA	COLIFLOR	ACELGA	RUCULA
TOMAS	→	MANTECA	VERDEO	ALI PIANTE	
MOSCOSO	→	MORRON	AMBIZA	PABANITO	VERDEO CHERRY
EVA	→	MORRON	AMBIZA	PABANITO	VERDEO CHERRY
BARCA	→	PUERRO	PEREJIL	VERDEO	MANTECOSA
		ACELGA	BRUSELAS		



**MERCADO TERRITORIAL**

- NUEVOS GRUPOS
- MANTENER "MINI REUNION" MENSUAL
- RECLAMOS X BOLSONES
- CUIDAR AL CONSUMIDOR
- LLEVAR QUEJAS DE BOLSONES QUE NO SON DE LA 1610
- TRABAJAREMOS EN CONJUNTO EN FUTURA REUNION DE ORGANIZACIONES
- MEJORAR COMUNICACION - FACEBOOK
- QUE ULTIMA ENTREGA - FUE BAJO LLUVIA
- BOLSON CHICO - ANCO FEO
- BOLSAS
- QUE VAYA Y VUELVA?
- SEÑAL?
- IDENTIFICACION?
- BOLSONES DE LA 1610 ACOMPAÑADOS DE FOLLETO QUE IDENTIFIQUE Y COMUNIQUE LA 1610
- ARMAMOS JUNTOS IMPRIME UN REPORTE FOLLETO Y DEL NUCLEO
- IDENTIFICACION DE BOLSON SEGUN GRUPO
- ASEGURAR PESO, VARIEDAD Y CALIDAD DE VERDURA AGROECOLOGICA
- PEDIDOS DE MAS DE 200 BOLSONES
- AUMENTAR PEDIDOS CUANDO AUMENTE

De arriba hacia abajo columna derecha: Foto 1. Folleto promocional que se entrega con el bolsón. Foto 2. Asamblea de productores y consumidores. Foto 3. Control de las entregas de cada productor. Foto 4. Compromisos de producción de cada productor para poder conformar un bolsón variado. A la izquierda: Afiche surgido de una Asamblea. Fotografías: Nicolás Seba.

Adjuntamos en la página siguiente la herramienta “Analizamos el servicio de atención de clientes” para que, junto a los productores, puedan evaluar en este aspecto de la comercialización y tomar decisiones para mejorarlo. Según el rubro, hay preguntas que pueden no ser adecuadas, sugerimos revisarlo y ajustarlo a las necesidades específicas.

## Servicio al cliente

Al tener un canal de venta directo (y también, en algunos casos, cuando se vende a través de canales indirectos) es necesario pensar qué harán los productores con la atención de reclamos por roturas de envases, alimentos en mal estado, fallas, ajustes, roturas y otros problemas que puedan surgir con los productos. Conviene estar preparado, saber qué decir, tener un procedimiento pensado, un responsable, un tiempo previsto para corregir el error y satisfacer al cliente.

## El compra estatal, otro canal corto de venta

Sería ideal que las distintas reparticiones del Estado nacional y de los Estados provinciales y municipales faciliten las compras a proveedores de la economía social y solidaria y a agricultores familiares. Sin embargo, hay dos impedimentos para que los agricultores familiares puedan vender al Estado. El primero es el volumen que, en general, requieren comprar. Abastecer de insumos alimenticios a una escuela, un hospital o una cárcel de manera cotidiana suele ser una tarea imposible para un agricultor independiente. Solamente puede encarar esto una organización que sume la producción de varios productores hasta alcanzar el piso necesario.

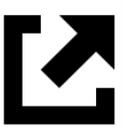
El segundo problema aparece con los procedimientos administrativos, tanto sea para la contratación (concursos de precios, licitaciones, etc.) como para el cobro. El Estado suele no ser buen pagador, y los agricultores familiares no tienen espaldas para enfrentar una postergación de dos o tres meses (siendo optimistas) para cobrar.



Foto: [http://www.milenio.com/region/Oficina-Fiscal-Tampico-Eduardo-Manzur\\_MILIMA20140630\\_0536\\_3.jpg](http://www.milenio.com/region/Oficina-Fiscal-Tampico-Eduardo-Manzur_MILIMA20140630_0536_3.jpg)

La administración pública presenta una lógica de funcionamiento particular. Se suman las características personales de cada empleado (con más o menos interés en brindar un buen servicio, y muchas veces con actitudes hostiles hacia el proveedor o beneficiario del servicio), las pautas que fija el sindicato estatal, la frecuente falta de transparencia de los encargados de contratar a proveedores, las voluntades políticas de promover (o no) a sectores sociales postergados. Para venderle al Estado hay que poder desentrañar estas lógicas y en esto puede ser útil el rol del facilitador. Al trabajar también en el estado, conoce seguramente mecanismos o argumentos para destrabar trámites y también tendrá caracterizados a los distintos funcionarios, concejales y decisores que pueden facilitar las cosas.

También aquí se pueden aplicar algunas reglas básicas de comercialización y ventas, siendo el cliente al que hay que cautivar, el empleado responsable de que un trámite avance o el funcionario que debe aprobar la compra.



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 8 “Canales de distribución” encontrará el documento “Como ser proveedor del Estado”. Allí se incluyen las instrucciones básicas para poder venderle al Estado y recibir la información de las licitaciones y compras estatales.

## Actividad. Analizamos el servicio de atención de clientes

Al responder las 19 preguntas que presentamos en esta página, es posible conocer los puntos fuertes y débiles de la atención que se le brinda a los clientes que realizan reclamos. A medida que se avance deberán marcar con una cruz la respuesta más acertada a la realidad actual. Luego deberán fijarse en la tabla el puntaje que corresponda.

1. ¿Saben de qué se quejan la mayoría de sus clientes?  
a) sí, nos informan habitualmente.  
b) tenemos una idea vaga.  
c) no, no tenemos la menor idea.
2. ¿Saben cuántos reclamos se hacen mensualmente?  
a) sí.                      b) no.
3. ¿Realizan un control estadístico sobre los motivos de los reclamos?  
a) sí.                      b) no.
4. ¿Pueden seguir en contacto con sus clientes mediante un fichero o una base de datos?  
a) sí, tenemos a todos registrados.  
b) tenemos registrados sólo a algunos.  
c) no.
5. ¿Evalúan los reclamos para mejorar el servicio?  
a) a veces.    b) siempre.    c) nunca.
6. ¿Cumplen con los plazos prometidos para atender los reclamos?  
a) sí, dos semanas.  
b) sí, una semana.  
c) sí, dos días.  
d) no, no hay plazos.
7. ¿Saben los clientes a quién pueden dirigirse si están insatisfechos?  
a) sí, tenemos un número de teléfono muy conocido.  
b) si, hay modos establecidos.  
c) no.
8. ¿Cuál es el grupo de clientes que se queja más a menudo?  
a) los clientes nuevos.  
b) los clientes habituales.  
c) clientes circunstanciales.  
d) no sé.
9. ¿Cómo enfrentan a los clientes enojados?  
a) los ignoramos a propósito (¡hay cada uno!).  
b) no sabemos muy bien qué hacer.

- c) tratamos de tranquilizarlos antes de atender la cuestión específica.
10. ¿Estimulan a sus clientes a informar sobre experiencias negativas que puedan tener con el producto o servicio?  
a) no, nunca.    b) sí, siempre.
11. ¿Agradecen a quien les habla francamente?  
a) sí, siempre.    b) a veces.    c) nunca.
12. ¿Quién es el responsable de atender los reclamos?  
a) un referente.  
b) todos.  
c) en realidad, nadie.
13. ¿Sabe la persona que atiende el teléfono cómo atender un reclamo?  
a) sí.    b) casi siempre.    c) no.
14. ¿Tratan de mostrarse comprensivos ante clientes enojados?  
a) siempre.    b) a veces.    c) no.
15. ¿En la organización usan frases hechas ante los reclamos?  
a) sí, por ejemplo: lo comprendo, pero... aquí las cosas son así...; si no le gusta compre en otro lado...; esto nunca había pasado..., etc.  
b) no.
16. ¿Ponen a disposición formularios para el tratamiento de los reclamos?  
a) sí.                      b) no.
17. ¿Llaman por teléfono a quienes plantean reclamos?  
a) sí, siempre.  
b) rara vez.
18. ¿Están entrenados para atender los reclamos telefónicos?  
a) sí, una vez hicimos un curso  
b) recibimos de forma regular entrenamiento y orientación hacia el cliente.  
c) no, nunca hubo un curso.

### Evaluación del cuestionario

Pueden lograr hasta 85 puntos. En ese caso el servicio de atención de reclamos es de primera clase.

Si lograron cerca de 65 puntos, perocúpanse rápidamente por mejorarlo.

Si obtuvieron alrededor de 45, es necesario que reorganicen el servicio.

Y, si obtuvieron menos de 40, están descuidando a sus clientes. Deben desarrollar una estrategia orientada hacia el cliente que incluya la atención de reclamos.

Pregunta	a	b	c	d
1	5	1	0	
2	5	0		
3	5	0		
4	5	0	1	
5	3	5	0	
6	2	4	5	0
7	5	4	0	
8	1	1	1	0
9	1	0	5	
10	0	5		
11	5	2	0	
12	3	5	0	
13	5	3	0	
14	5	2	0	
15	0	5		
16	2	4		
17	5	0		
18	1	5	0	
19	5	0	3	
Suma	+	+	=	

A pesar de que estos obstáculos son habituales, no siempre ocurren. Hay algunas administraciones estatales donde se conjuga un funcionamiento eficiente con la voluntad política de ayudar al sector de la agricultura familiar y una gestión transparente de compras, y también hay establecimientos que pueden no requerir una gran cantidad de insumos (una escuela rural, un destacamento de gendarmería, por ejemplo) y, en esos casos, los agricultores familiares pueden buscar una contratación directa desde el Estado, y evitar así licitaciones y concursos de precios que implican un papeleo que suele espantar a los agricultores como proveedores.

El decreto 1023 de 2001 estableció el régimen de contrataciones desde el Estado nacional en vigencia. El artículo 25 establece los casos en que el Estado puede hacer contrataciones directas. El decreto 204 de 2004 incorporó un último inciso en ese artículo 25 que dice: “10. Los contratos que previo informe al MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, se celebren con personas físicas o jurídicas que se hallaren inscriptas en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, reciban o no financiamiento estatal” podrán ser contratados de manera directa por el Estado. A su vez, la puesta en marcha del Registro de la Agricultura Familiar y del Monotributo Social para la Agricultura Familiar transforma a todos los que se registren en efectores sociales. El decreto 893/2014 establece el procedimiento simplificado para este tipo de contrataciones.



*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 15 Organismos de control alimentario, encontrarán el decreto 893/2012, reglamentado en febrero de 2014. Pero, además, en el sitio web de la Oficina Nacional de Contrataciones (<https://www.argentinacompra.gov.ar/prod/onc/sitio/Paginas/Contenido/FrontEnd/index2.asp>) pueden encontrar información sobre normativa, guías prácticas para ser proveedor del Estado, consultar qué demanda el Estado hoy y registrarse para operar como proveedor y recibir por mail las nuevas convocatorias que se abren en los rubros en que uno opera.*

Otro avance fue la promulgación de la ley 27118/15 de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar, que en su art. 22, inc. 3, dice: “La compra de alimentos, productos, insumos y servicios provenientes de establecimientos productivos de los agricultores y agricultoras familiares registrados en el Registro Nacional de Agricultura Familiar (RENAF) tendrá prioridad absoluta en las contrataciones directas que realice el Estado nacional para la provisión de alimentos en hospitales, escue-

*las, comedores comunitarios, instituciones dependientes del Sistema Penitenciario Nacional, fuerzas armadas y demás instituciones públicas dependientes del Estado nacional. A tal fin se deberán suscribir convenios de gestión con las distintas jurisdicciones a fin de fijar metas y objetivos a cumplir”.*

Por último, en julio de 2015 se presentó en la Cámara de Diputados el Proyecto de Ley “Regimen de compra a la Agricultura Familiar” que, en caso de aprobarse, podría resolver el problema de las postergaciones en los pagos a través de un fideicomiso que permite adelantar el pago a los agricultores familiares que provean al Estado. También pone un piso del 30% del total de las contrataciones a proveedores de la agricultura familiar (si hay oferta desde el sector).

Estos avances en el marco legal no siempre se traducen en ventas concretas. Por otra parte, lo que presentamos corresponde al Estado nacional, pero cada Estado provincial y municipal tiene sus propios criterios y mecanismos de compra. Habrá que analizar en cada región cuáles son los márgenes que existen para que esta alternativa pueda concretarse. Muchos de los casos que resultaron exitosos surgen de alianzas locales con funcionarios que tienen voluntad de colaborar con el sector, más allá de los marcos legales existentes.

Cuando el Estado debe dar de comer en hospitales, escuelas, cárceles o cuarteles o cuando abastece de bolsones de comida, subsidia la oferta (el Estado se encarga de comprar y distribuir o procesar y servir los alimentos procesados y los ofrece de forma gratuita). Es el caso, por ejemplo, del convenio firmado entre el Programa Probienestar del Pami y la Cooperativa Láctea Nuevo Amanecer de Mar del Plata, por el cual se agregan 5 productos lácteos desecremados para los cuatro mil adultos mayores con problemas de presión alta que ya reciben un bolsón de alimentos.

Esto mismo aplica a otras compras a la agricultura familiar como indumentaria, elementos de cuero, semillas –el caso de la compra de semillas de la Cooperativa sanjuanina FE-COAGRO para abastecer al ProHuerta–, cestería, etc.

Otro caso es el de la Asociación Civil “Siempre Unidos Minifundios” de Corzuela, que integra a 55 familias agricultoras desde 2014, que pudo concretar la venta de 1500 frascos de mermeladas de tuna, rosella, zapallo y otros frutos de la región al Ministerio de Educación de la provincia y al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para abastecer a 35 escuelas del Chaco, con apoyo del municipio, en julio de 2015. La idea es continuar con las ventas a otros organismos estatales luego de esta experiencia.



*El Director de la UGL local de PAMI, Dr. Fernando Alí y el cooperativista Alberto Mesas de Nuevo Amanecer firman el convenio.*

Foto: <http://www.mdphoy.com/wp-content/uploads/2014/11/PAMI-COOPERATIVA-2.jpg>



*Bolsas de semillas producidas por FecoAgro para el ProHuerta*

Foto: <http://www.lu24.com.ar/wp-content/uploads/2015/09/asemi-800x600.jpg>

Acto de entrega de mermeladas artesanales por parte de los productores familiares de Corzuela a directores de 35 escuelas de la zona, con presencia de autoridades nacionales y del Ministerio de Educación de Chaco.

Foto: INTA PROFEDER



Se puede ver un video de tres minutos sobre la experiencia en el Tema 8 “Canales de Distribución” del Repositorio de materiales.

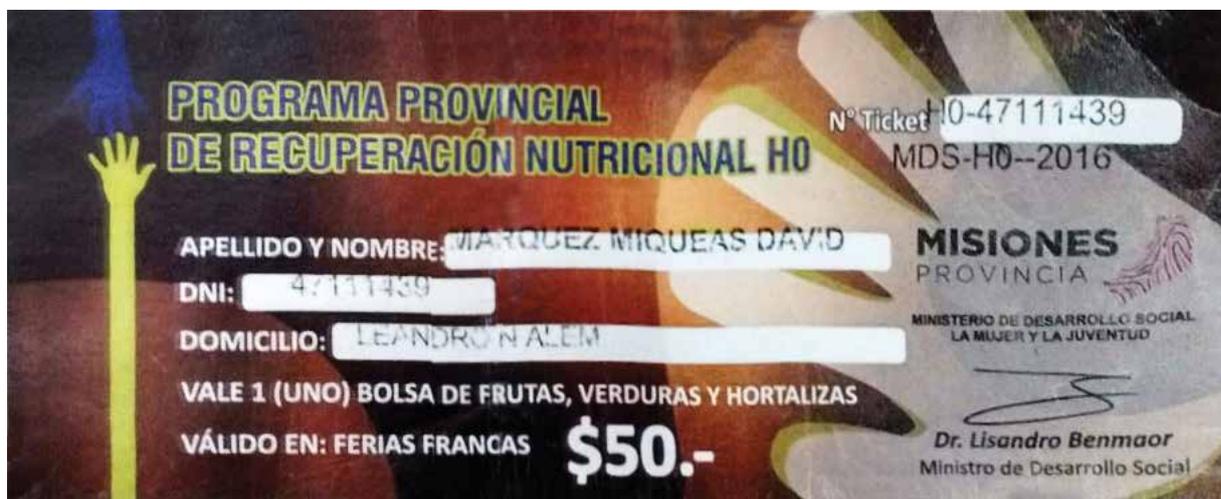
Las Asociaciones de Feriantes convinieron con el Gobierno provincial para proveer verduras frescas a los beneficiarios del Programa Hambre Cero a través de un sistema de tickets.

Fuente: <http://voxpathuli.com.ar/site/?p=9861>

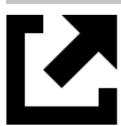
En este caso la venta al Estado no es la única estrategia comercial de la Asociación de Corzuela, también organizaron una feria franca y participan del Festival Raíz.

Otra modalidad diferente de compra estatal se presenta cuando el Estado subsidia a la demanda, es decir, otorga vales a los consumidores para que puedan elegir qué comprar. Es un modo de evitar las contrataciones, ya que en este caso los volúmenes que compra cada beneficiario son pequeños. Es el caso del Programa Hambre Cero de Misiones que desde 2010 mantiene un convenio con tres agrupaciones de ferias francas (la Asociación interferias, las ferias de Posadas y las de Oberá) por el cual los beneficiarios del Programa reciben una chequera con “tickets verdes” para adquirir alimentos en cualquiera de las 60 ferias que hay en la provincia. Se puede cambiar el ticket por una bolsa verde que contiene perejil, cebolla de verdeo orégano, zapallo, zanahoria, lechuga, repollo, mandioca. No hay límites de ningún tipo en la feria, los tickets no tienen vencimiento, los beneficiarios pueden ir en cualquier momento que necesiten y retiran una bolsa de frutas y verduras. Luego los productores cambian esos tickets a través de sus asociaciones por dinero en un lapso que suele demorar entre 15 días y un mes, o a veces más. En este caso





hay varios organismos provinciales involucrados, relacionados con el desarrollo rural, la salud y el bienestar social.



*En caso de proponerse llevar adelante estrategias para concretar compras directas desde el Estado nacional, pueden revisar experiencias de Perú, Ecuador, Brasil y Estados Unidos en el documento “Circuitos cortos y compra estatal”, que encontrarán dentro del Tema 8 en el Repositorio de materiales, producida por la CEPAL con apoyo de la OPS y la FAO.*

*En dicho documento también se muestran experiencias de venta directa de productores familiares a supermercados en Haití y Colombia, información sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) –tema que veremos en la Cartilla sobre el Producto y el agregado de valor– y experiencias de ferias en Cuba y Chile, entre otras.*

## Cadenas largas, ventas en mercados abiertos

La venta a intermediarios es la forma de comercializar más común para los pequeños productores. Es la que les implica menos esfuerzo, la que tiene menos exigencia de calidad y homogeneidad en la selección de los productos, y les permite dedicar su tiempo exclusivamente a lo productivo. No tienen que preocuparse por la presentación, la marca, la logística y los precios suelen determinarse por el mercado.

Es muy difícil que los pequeños productores puedan acceder de forma directa a los mercados mayoristas, por una cuestión de volumen y continuidad. En caso de acceder, obtendrían la ganancia del intermediario, pero deberían poder hacer el trabajo de este, lo que implica también tiempo y costos, capacidad de negociación, experiencia, conocimientos.

Al ser productos perecederos, el productor no puede cambiar los factores que definen el precio final: los resultados de la cosecha, la distancia entre la zona de producción y el mercado, la demanda del consumidores que varía día a día, la facilidad en el acceso a las vías de transporte y los controles y regulaciones del Estado para el cuidado de la sanidad e inocuidad de los productos, entre otros..

*El costo de oportunidad del crédito que ofrece el intermediario es inmejorable. No hay quien llegue al campo del productor a ofrecerle crédito. Además, el intermediario es el que suele acopiar y, a veces, procesar la materia prima para que llegue al mercado. En algunas cadenas sólo se podría evitar el intermediario si se genera una asociación, pero también esto tiene un costo alto: reuniones, costos administrativos, etc. Una máxima dice: Se puede suprimir al intermediario, pero no se pueden suprimir sus funciones.*



Recientemente SENASA aprobó la resolución 31/2015 que modifica el procedimiento: introduce el Documento de Tránsito Vegetal (DTV) que progresivamente reemplazará al documento anterior. Para generar el DTV el productor tiene que tener CUIT y clave fiscal en la AFIP. Debe ingresar a la página web de la AFIP y adherir el servicio a su CUIT. Este servicio también puede ser delegado en otra persona que se encargue de tramitar el DTV (un técnico, por ejemplo). Son pocos los productores “digitalizados”, que sepan de computación y puedan interactuar con las interfases virtuales de los organismos, lo cual implica una barrera de acceso indirecta a los mercados.

El principal mercado mayorista es el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA). Tiene 12 naves distribuidas en cuatro pabellones (galpones enormes). En cada nave hay puestos de 92 m<sup>2</sup> controlados por operadores que firman contratos de 10 o 12 años para poder ocupar un espacio allí. La compra de un puesto puede llegar a costar US\$ 150.000. Hay algunas naves “estrella” (la 3, la 7 y la 9), sus operadores van adquiriendo fama de tener buena calidad y buenos precios. Están más cerca de la entrada y tienen más espacio de estacionamiento.

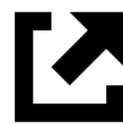
Las naves más alejadas del eje de entrada, hacia los laterales, tienen puestos más chicos (72 m<sup>2</sup>) y tienen más venta minorista, ya que están más cerca del Paseo de compras donde viene público en general. Hay cerca de 500 operadores, algunos de ellos tienen hasta 4 puestos. Los contratos de venta de productos se realizan entre el productor y el operador.

Entre los operadores hay comerciantes mayoristas, importadores, exportadores, cooperativas, y dos asociaciones que ocupan media nave cada una: la de productores de papa y la de productores de ajo y cebolla.

En el MCBA se comercializan 1.370.000 toneladas por año aproximadamente, y el Mercado abastece a entre 4 y 5 millones de consumidores, vendiéndose 5 mil millones de pesos por año de frutas y algo menos de verduras (precios de 2016). Entran 250.000 guías por año, algunos camiones traen hasta 4 guías de productores diferentes en el mismo camión.

Además del MCBA se calcula que en todo el país hay 60 mercados concentrados. La actividad se desreguló en 1995. El SENASA es quien habilita estos mercados pero hay algunos que funcionan sin habilitación.

En estos mercados la venta es “al oído”, hay muy poca información publicada. El comprador se da una idea rápida de los precios al recorrer el mercado y se paga al contado. La competencia entre 500 firmas hace que el mercado sea transparente.



El SENASA dispone de instructivos para tramitar el DTV en el

siguiente link:

<http://www.senasa.gov.ar/cadena-vegetal/frutas/industria/transporte>

Puede descargarse de allí el Manual del Usuario

Visita al Mercado Central por los facilitadores que participaron del curso en 2016.

Foto: IICA



Tanto el productor inserto en estas cadenas como el facilitador de innovaciones comerciales que debe asesorarlo se enfrentan a una situación compleja: quizás ayudar al productor con información de los precios de mercado de sus productos para que pueda negociar mejor con el intermediario, o bien promover asociaciones que permitan contar con movilidad propia y alcanzar volumen, como ya dijimos. U orientar a los productores que quieran acortar la cadena para que puedan vender a través de otros canales, como los que ya enumeramos, lo que implica cambiar hábitos.



En el documento “Relevamiento de Mercados Mayoristas” que encontrarán dentro del Tema 8 “Canales de distribución”, dentro del Repositorio de materiales, se puede acceder a un relevamiento de la situación actual de los mercados mayoristas en el territorio argentino, que focaliza en sus modos de organización (públicos, privados, asociaciones, único propietario, etc.), sus dimensiones e infraestructura (pisos, modalidad de carga y descarga, artefactos que agilicen la logística de circulación, cámaras de frío, etc.), agentes involucrados (operadores mayoristas, funcionarios públicos, empleados, clientes y proveedores, etc.), sistemas de información, manejo de residuos, zonas de actividades complementarias, entre otras variables. Allí mismo, en el documento Listado de Centros Mayoristas de frutas y verduras, incluimos información de contacto con los mercados concentradores más importantes, con la idea de averiguar las condiciones que cada uno ofrece para vender en él.



Para informarse sobre el funcionamiento del Mercado Central de Buenos Aires, en particular, se pueden consultar la página institucional: <http://www.mercadocentral.gob.ar/> y la página <http://www.alcentral.com.ar/> donde pueden verse mapas de las distintas naves con las empresas que las ocupan, los precios de los distintos productos e información variada.



Foto: <http://static.cronica.com.ar/FileAccessHandler.ashx?code=635956200492135689-w680>

## Venta a supermercados

La venta a supermercados es prácticamente imposible por parte de productores pequeños de manera individual. Requieren gran volumen de manera cotidiana, algo que los agricultores familiares no pueden garantizar.

Sí pueden llegar a abastecer a supermercados cuando se organizan en cooperativas. Sin embargo, aparecen otras cuestiones a atender. Una importante son los plazos de pago, que en general nunca son inferiores a los tres o cuatro meses, lo que implica un costo financiero imposible de sostener (y más en contextos inflacionarios).

Por otro lado, los supermercados suelen tener estrictos controles de calidad, con lo cual sólo se les podrá vender la mejor producción. Una cooperativa de productores de manzanas decidió desechar la oferta de un supermercado de comprarle la producción de manzanas AA a un precio mayor que lo que estaban vendiendo al acopiador. Ante la cara de estupor del técnico, el presidente de la cooperativa le explicó la razón: las manzanas AA eran el 18 % del total de la producción. El acopiador compraba toda la producción, sin tomar en consideración la calidad, pero a condición de ser el único comprador, a un precio menor. Si separaban las manzanas AA, el acopiador no compraría el resto de las manzanas o podía llegar a comprarlas pero a un precio aún inferior. Aunque el supermercado pagara más por las mejores manzanas, la ecuación final no convenía. Venderle todo al acopiador a un menor precio seguía siendo conveniente.

Conclusión: si aparece la posibilidad de vender a una cadena minorista grandes volúmenes, hay que evaluar tanto el aspecto financiero como el resultado económico de la operación, tomando en cuenta el total de lo que se necesita vender como producto.



Foto: <https://lanota2009.files.wordpress.com/2013/06/gondolas-precios.jpg>

## Actividad. Análisis para tomar decisiones sobre canales de venta

**Objetivo:** en función a los objetivos propuestos por los productores y las estrategias planteadas, definir y priorizar los canales de distribución más adecuados para pensar luego las acciones operativas a seguir

**Tiempo:** serie de reuniones de dos o tres horas cada una.

**Dinámica:** a partir de la información brindada en esta cartilla, en la primera reunión sugerimos que haga una presentación informativa del tema. Para esto puede partir de preguntarle a los productores qué canales de venta conocen, después de dar usted un par de ejemplos conocidos. Haga una lista con las opciones que aparezcan. Luego puede proyectar diversos videos (sugerimos ver el del Mercado de la Estepa, el de la Cooperativa Río Paraná, el de Matriarca, el de la Asociación Siempre Unidos Minifundios de Corzuela, el de la APPMT) y, si tiene conexión a internet, navegar por algunos sitios de organizaciones. Luego abra un espacio para preguntas.

En las siguientes reuniones (puede ser una o más, según la participación y el debate que se genere), sugerimos desplegar dos afiches grandes con los siguientes cuadros, pero dejar sólo los textos de los encabezamientos y de la primera columna.

Canal de venta	Costos	Ventajas	Desventajas	Cambios que implica	Grado de coordinación con otros
<b>Sin intermediario</b>					
Venta directa en el predio	Bajos	Poca pérdida de tiempo. Sin costos de traslado	Hay que interrumpir la producción cada vez que aparece el cliente	Pocos	Ninguno
Reparto a domicilio	Medios	Es agradable conversar con los clientes. Se vende bien	Costos de traslado. Se necesita un móvil	Pocos	Ninguno
Puesto en la ruta	Medios	Cuando hay tránsito se vende bien	Estacional. El clima condiciona. Es aburrido	Disponer del tiempo de quien vende	Medio
Venta en local propio	Altos	Contacto directo con los clientes	Requiere atención constante	Muchos	Medio a alto
Mercado o local manejado por la organización	Bajos a medios	Se puede delegar, salvo en los turnos	Cuando toca atender es mucho desgaste	Algunos	Alto
Feria franca	Bajos a medios	La logística se resuelve entre todos	Es cansador armar y desarmar el puesto	Muchos	Alto
Punto de venta colectivo y multirubro cogestionado con otros agricultores familiares, uno solo vende para todos	Bajos	Poca pérdida de tiempo. Se delega en otro la venta	Es difícil administrar. El dinero tarda en llegar al productor	Pocos	Alto

Canal de venta	Costos	Ventajas	Desventajas	Cambios que implica	Grado de coordinación con otros
<b>Con intermediario</b>					
Feria temática y exposiciones (tipo Caminos y Sabores)	Medios	Se vende mucho en pocos días. Posible difusión en medios	Hay que trasladarse varios días	Mucha organización	Alto
Venta a organismos del Estado (cárceles, escuelas, hospitales)	Medios	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Retraso en los pagos. Mucho papeleo	Pocos	Alto para lograr volumen y continuidad
Venta por internet	Bajos	Rápido, directo, se llega a un público masivo casi sin costo	Hay que tener buena señal de internet y saber computación	Muchos	Ninguno
Venta a través de una comercializadora de la que se es socio o parte, de forma individual o a través de una organización (caso Matriarca)	Altos	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación	Ajenidad. Se toma contacto directo con los clientes sólo eventualmente. Hay que cumplir con cuotas de producción	Algunos	Altísimo
Venta a través de una comercializadora de productos de la agricultura familiar y economía social (en general, cooperativa de trabajo) o de Comercio Justo.	Bajos	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación. Se conserva la marca propia.	Ajenidad. Se toma contacto directo con los clientes sólo eventualmente. Dependencia.	Pocos	Baja
Venta a feriantes	Bajos	Se amplían los márgenes de ganancia	Puede requerirse de movilidad propia	Algunos	Bajo
Venta a comercios locales, hoteles o restaurantes.	Bajos	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Hay que tratar con clientes institucionales y, según el rubro, mantener continuidad y volumen de producción	Muchos	Alto para alcanzar volumen y continuidad
Venta a supermercados	Altos	Pocas ventas grandes. Posible continuidad	Sólo compran productos homogéneos, mucho descarte. Hay que mantener continuidad y volumen de producción. Plazos de pago largos (se requiere capital de trabajo)	Muchos	Alto para alcanzar volumen y continuidad
Venta a mercados abiertos a través de intermediarios	Bajos	Facilidad. El cliente viene al predio. No se tienen costos de comercialización ni se pierde tiempo.	Márgenes de ganancia muy bajos. Muy poca capacidad de negociación	Ninguno	Ninguno

Por falta de espacio nos limitamos a 5 columnas en nuestro ejemplo. El cuadro debería incluir también una columna sobre:

- cantidad de ventas (muchas, pocas, variables, etc.), y
- ampliación del margen de ganancia con relación a la venta al acopiador (se puede expresar en porcentaje: si se consigue duplicar la ganancia, sería un 100%, por ejemplo).

La idea es tratar de completar estos cuadros junto a los productores. Ponemos ejemplos de posibles respuestas, pero en cada grupo seguramente cambiarán o se agregarán aspectos no contemplados porque cada región y tipo de producción implica ventajas y dificultades diferentes.

**Recomendación:** Al dibujar el cuadro de base deje un buen espacio en cada casillero y escriba las ideas que surjan en *post it* para poder luego cambiar su ubicación si hiciera falta. Saque fotos de los cuadros finales bien iluminados y en buena definición y enviélas por mail a la dirección de correo electrónico del curso. La idea es luego compartir los cuadros que generen las distintas organizaciones de productores para tener una visión más abarcativa de los problemas y ventajas de cada canal, para construir entre todos una única matriz que se pueda luego devolver a cada organización en los distintos territorios.

## Bibliografía

Alcoba, Damián y Dumrauf, Sergio (comp.) (2011). Del productor al consumidor. Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura Familiar en la Argentina. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Argenti, Olivio y Marocchino, Cecilia (2007). Abastecimiento y distribución de alimentos en las ciudades de los países en desarrollo y de los países en transición. Guía para planificadores. FAO. Roma, Italia.

Baud, Valeria (2007). Mercado de la Estepa. La materialización de un proyecto de integración comunitaria. Revista Presencia N° 51. INTA Bariloche. Río Negro, Argentina.

Burin, David (2015). Comercialización y comunicación. Ideas para pensar y resolver los problemas y hacer crecer tu emprendimiento. Serie de Cuadernillos de la Escuela de Emprendedores de Nuestras Huellas. Ediciones Nuestras Huellas. Buenos Aires, Argentina.

Competella, Ana Laura y Viteri, María Laura (2015). ¿Cuál es la Función Social de los Mercados Mayoristas de Frutas y Hortalizas? Una mirada desde sus Modos de Organización. Ponencia presentada en las VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, Buenos Aires, Argentina.

Carcedo, Ariel; Mascotena, Débora; Morris, Darío; Behrendt, Valeria y Mosse, Luis (2014). Manual de herramientas para Feriantes. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Compite Para el desarrollo de tu negocio (2013). Logística y competitividad para PyMEs. Manual del participante. Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica - COMPI-TE Asociación Civil. México DF.

Chiesa, Leonardo Alejandro (2015). Relaciones de producción y consumo y la economía solidaria. Otra manera de pensar la intermediación, en Revista Idelcoop N°215. Instituto de la Cooperación Fundación de educación, investigación y asistencia técnica. IDELCOOP. Buenos Aires, Argentina.

Furnaro, Andrea; Ramírez, Eduardo; Eguillor, Pilar; Laval, Ema; Acuña, Daniela; Sotomayor, Natalia; Jiménez, Juan; Namdar, Mina; Peñailillo, Luis; Vidal, Juan Guido; Acuña, Jimena; Pérez, Saúl; Danessi, Ricardo; Saa, Constanza; Gajardo, Iván; Miranda, Manuel; Baracatt, Karen y Urzúa, Álvaro (2015). Cómo vender en circuitos cortos. Desafíos y oportunidades para la agricultura familiar campesina. RIMISP. Santiago de Chile.

Golsberg, Celeste; Alcoba, Damián; Aradas, María Elena; Castiglione, Guillermo; Castro, Guillermo; Colmann, Daniela; Dumrauf,

Sergio y Peranich, Ricardo (2010). Las ferias de la agricultura familiar en la Argentina. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Hansen, Laura; Puerta, Analía; Biscia, Santiago y Daorden María E (2011). Espacios alternativos de comercialización: los puestos de venta de San Pedro. Mimeo. INTA. San Pedro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Namdar, Mina (comp.); Sotomayor, Octavio; Rodríguez, Mónica y Rodríguez, Adrián (2014). Agricultura familiar y circuitos cortos. Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. Memoria del seminario sobre circuitos cortos realizado el 2 y 3 de septiembre de 2013. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Perotto, Helio (2005). Guía de oportunidades comerciales para nuevos emprendimientos. Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales. PROSAP. Buenos Aires, Argentina.

UNIR - Unidad Integrada de Apoyo a Iniciativas Rurales (2015). Encuesta de comercialización dirigida a los grupos de INTA RAIZ 2015 / Planilla de Gestión de Productores Expositores / Comparativo de ferias / Recomendaciones para participar como expositor. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

UNIR - Unidad Integrada de Apoyo a Iniciativas Rurales (2015). Presentación del Sistema de Abastecimiento local para la Agricultura Familiar (SIMAF). Presentación ppt. 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.

### **Sitios de internet**

<https://www.argentinacompra.gov.ar/prod/onc/sitio/Paginas/Contenido/FrontEnd/index2.asp>

<http://www.argeninta.org.ar/simaf/simaf.asp>

<http://www.abastocentralmdp.com/index.html>

<http://alcentral.com.ar/precios.html>

<http://www.mercadocentral.gob.ar/infomercado/precios2.php>

[http://www.yerbamatetitrayju.com.ar/donde\\_estamos.htm](http://www.yerbamatetitrayju.com.ar/donde_estamos.htm)

<http://matriarca.com.ar/>

### **Videoteca**

<https://www.youtube.com/watch?v=J8UONoRiXes>

[https://www.youtube.com/watch?v=Grl\\_ku0jKXs](https://www.youtube.com/watch?v=Grl_ku0jKXs)

<https://youtu.be/byDtrEj5RQs>

<https://www.youtube.com/watch?v=IaJ4jzQr97A@list=PL-vwyaXSC-arpQ6DTvrCQg47PLANTdiZRO>



*Estos videos pueden verse en el Tema 8 del Repositorio de Materiales.*

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](mailto:unir@argeninta.org.ar)

Las ilustraciones incluidas en las páginas 3, 4 y 26 fueron cedidas gentilmente por Gustavo Damiani.

Las fotografías incluidas en las páginas 21 (arriba) y 28 son propiedad del autor.

**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