

ICA  
20  
4  
7.3



# La comercialización en la M.A.R.

Módulo  
Nº 3

## **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA** **“Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura y la promoción del bienestar de la población rural, integrado por 34 países del Continente Americano. Cuenta con una red hemisférica de oficinas en sus Estados Miembros y con una vasta experiencia en cooperación para el desarrollo agrario y rural.

Frente a las tendencias de la economía mundial y considerando el papel estratégico de la agricultura se le reconoció un Nuevo liderazgo en el seno de la Organización de los Estados Americanos, OEA, en el proceso de las Cumbres de las Américas.

La Trigésima Asamblea General de la OEA le confirió una nueva dimensión a la Junta Interamericana de la Agricultura, JIA, y le reconoció como el foro principal de rango ministerial para realizar análisis y desarrollar consensos sobre políticas y prioridades estratégicas orientadas a mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

En la Declaración y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, los Jefes de Gobierno extienden el papel del IICA más allá de brindar servicio de cooperación técnica, para solicitarle la promoción del diálogo y el consenso sobre los asuntos críticos del desarrollo agrícola, del medio ambiente y del medio rural, en el marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad hemisférica.

En este contexto el IICA se dispone a encarar los desafíos del Siglo XXI basado en una nueva visión, una nueva misión y también nuevos objetivos, para convertirse en una agencia que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas. Esto se lograría mediante el fortalecimiento de capacidades en las áreas del comercio y de los sistemas de sanidad, en los agronegocios rurales, en el uso racional de los recursos naturales y en la innovación tecnológica.

**Visión** “Transformar el Instituto de Cooperación para la Agricultura, IICA, en una agencia para el desarrollo que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”.

**Misión** “Apoyar a los Estados Miembros en la búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los Pueblos de las Américas”.

**Focalización Estratégica** El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:

- Comercio y Desarrollo de los Agronegocios
- Desarrollo Rural Sostenible
- Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
- Tecnología e Innovación
- Educación y Capacitación
- Información y Comunicación

Con el propósito de proveer sus servicios de cooperación el IICA une esfuerzos en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, públicas y privadas, enlazando las regiones Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

**U C A**  
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

**RECIBIDO**

00005022

11CA  
E20  
14  
V. 3

**IICA**  
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

# **La Comercialización en la M.A.R.**

**El diseño del plan de negocios y concreción de las ventas  
en las M.A.R.**

---

**MÓDULO  
N° 3**



## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo es parte del proceso que está realizando la Oficina del IICA en el Paraguay, para la elaboración y publicación de documentos orientados a fortalecer y apoyar el desarrollo y la modernización del sector agropecuario.

El propósito del Manual es servir de base conceptual y metodológica para el desarrollo de procesos de capacitación de los equipos técnicos del sector público y privado, responsables de impulsar y promover los procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales - M.A.R.s.

Fue elaborado tomando en consideración que la agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, no puede ser objeto de un análisis aislado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional e interdependiente, le abre nuevos espacios en la economía, pero a la vez, le exige el despliegue de comportamientos innovadores y alianzas estratégicas que la fortalezcan.

Los productores deben adoptar gradualmente nuevas tecnologías y esto torna más compleja la actividad productiva pero también más eficiente y competitiva. Tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más exigente y sensible a la calidad, inocuidad y precio de los bienes.

El desafío de ser cada vez más competitivo dio pie al enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no puede considerarse como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, adecuados proveedores de servicios e infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la agroindustria y el sector exportador.

Numerosos argumentos sustentan esta visión del futuro, en donde predomina el uso cada vez más intenso de tecnologías de punta y el manejo racional de los recursos naturales, sin embargo esto no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas. La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla, hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

El combate a la pobreza implica abandonar el enfoque sectorial, la integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado. Este enfoque debe orientar los programas dirigidos a los pobres rurales para complementar y potenciar sus esfuerzos, donde ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas, entonces sólo así se podrán lograr los impactos deseados.

En un mundo donde una proporción muy importante de los bienes son producidos por los campesinos y pequeños productores, es imperativo reformular la visión tradicional sobre el campesino o colono, para pasar al enfoque de Empresa Agrícola Familiar en

las Fincas y al Asociativismo Empresarial como primer escalón de organización socioeconómica, sin que esto signifique pérdida en la calidad de vida y cultura de estos grupos.

Estos enfoques, que ya están en práctica en muchos países de América Latina, la agricultura familiar de Brasil, la pequeña agricultura chilena, las chacras argentinas, las granjas uruguayas, etc., poseen dos ventajas:

- Por una parte reconoce que los pequeños productores y campesinos, con las actuales reglas de globalización socioeconómica están actuando en la economía con grandes desventajas como empresarios. Aceptar esto ayuda a diagnosticar el conjunto de restricciones que este microempresario rural enfrenta, que van más allá de las demandas clásicas del sector tales como la reforma agraria, asistencia técnica gratuita y crédito subsidiado.
- Por otro lado, se integra a la familia como base genuina y potente de participación, para sostener cualquier proyecto de organización y otras actividades de agregación de valor a los productos agropecuarios.

En este contexto y a partir de los materiales utilizados en el Curso de Capacitación sobre "*Organización y Gestión Asociativa de Microempresas para Campesinos y Productores Medianos*" a cargo del Ing. Agr. Enzo Battú, se preparó esta publicación denominada "*Manual para Capacitación de Capacitadores en procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales*", que compila y amplía la bibliografía sobre el tema e incorpora las reflexiones y observaciones que realizara un grupo de Extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria, DEAg del Ministerio de Agricultura y Ganadería, participantes en el Curso de Capacitación mencionado.

El Manual fue preparado por el Ing. Agr. Enzo Battú, con la cooperación en la conformación, revisión y ajustes del documento, de los Ings. Agrs. Roberto Casás, Luis Zarza, Gustavo Ruiz Díaz, Fernando Díaz y el Lic. Javier Mendoza.

**Ing. Agr., M. Sc. Roberto Casás**  
Representante del IICA  
en el Paraguay



# ÍNDICE

Presentación general .....	9
1.- Alcances del Manual .....	9
2.- Contenidos y organización del Manual .....	11
3.- Aplicación del Manual .....	12
4.- Utilización didáctica de cada Módulo .....	15
<b>INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 3 .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO A: Análisis y diseño estratégico de la oportunidad de negocio .....</b>	<b>19</b>
1. Selección del negocio concreto .....	19
2. El diseño estratégico del plan de negocio .....	24
3. Algunos ejemplos de diseño de la estrategia .....	34
<b>CAPÍTULO B: Los objetivos y tácticas del negocio .....</b>	<b>42</b>
1. Determinación de objetivos y metas comerciales .....	42
2. Diseño de la mezcla de mercadeo .....	43
3. ¿Y para qué sirve a los campesinos una microempresa asociativa? .....	37
<b>CAPÍTULO C: Determinación del plan concreto de comercialización .....</b>	<b>47</b>
1. El área de comercialización en la M.A.R. ....	47
2. Cómo preparar el programa de acción en el mercado .....	48
3. Aplicación de la mezcla táctica 4 p y del programa comercial a nuestros ejemplos .....	53
<b>CAPÍTULO D: Instrumentos y técnicas comerciales de apoyo .....</b>	<b>58</b>
1. En qué consisten y dónde aplicarlos .....	58
2. Instrumentos de relacionamiento con futuros clientes y de promoción del producto .....	58
3. Instrumentos de apoyo de las ventas mayoristas y minoristas .....	65
4. Técnicas e instrumentos comerciales para mejorar la venta directa .....	68
<b>PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO .....</b>	<b>79</b>
<b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A</b> Análisis y diseño estratégico del negocio .....	<b>80</b>

**M.A.R. - MÓDULO N°3**

Ejercicio N° 1 del Módulo .....	80
Ejercicio N° 2 del Módulo .....	81
<b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B</b>	
Determinación de objetivos y tácticas comerciales .....	82
Ejercicio N° 3 del Módulo .....	82
<b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C</b>	
Determinación del plan concreto de comercialización .....	83
Ejercicio N° 4 del Módulo .....	83
<b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D</b>	
Instrumentos y técnicas comerciales de apoyo .....	84
Ejercicio N° 5 del Módulo .....	84
Ejercicio N° 6 del Módulo .....	85
Ejercicio N° 7 del Módulo .....	86
<b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO</b>	
Actividad N° 1 .....	87
Actividad N° 2 .....	88
Actividad N° 3 .....	89
<b>BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO .....</b>	<b>91</b>
<b>OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS .....</b>	<b>93</b>

# **PRESENTACIÓN GENERAL**

## **1. ALCANCES DEL MANUAL**

---

### **a. Propósito**

El Manual se preparó para servir de base teórica y metodológica al proceso de capacitación a capacitadores, para promover y apoyar procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales (M.A.R.) en el Paraguay. Las M.A.R. son organizaciones de negocios y servicios que los pequeños y medianos productores rurales pueden formar con miras a actuar en un amplio espectro funcional en defensa de sus intereses, para la creación de su bienestar e integración de lo rural con lo urbano.

La integración campo-ciudad debe partir del conocimiento de las oportunidades de la dinámica actual de los mercados y aprovechar las crecientes demandas urbanas de todo tipo (alimentación, descanso, esparcimiento); por tanto, el primero de los instrumentos idóneos, para reformular y apuntalar tal integración, es el Mercadeo.

Para que esta relación funcione, es preciso fortalecer todas las instancias de negociación comercial de productos y servicios rurales, de modo que los productores encuentren satisfacción en producir bienes y servicios útiles a la sociedad. Por esto, el segundo instrumento válido es un modelo organizacional apropiado que promueva la auto-organización de las familias rurales con el fin de que los actores aseguren la cosecha de su esfuerzo, junto a la posibilidad de volcar ese beneficio para el desarrollo de su comunidad.

La incorporación de estas visiones a la realidad paraguaya requerirá inversiones en capacitación y promoción de la idea entre agentes de campo, profesionales vinculados a organizaciones y líderes de agricultores.

El Manual engloba un conjunto de temas relacionados que apuntan a la instalación de una visión asociativa, promoviendo la creación y el sostén de microempresas a partir de grupos de base de pequeños y medianos productores (Comités, Consorcios, etc.), o por derivación de formas sociales ya creadas para otros fines (Sindicatos de agricultores, Cooperativas de ahorro y créditos generales, etc.).

La organización del Manual es resultado del ensamble sistemático de aspectos cruciales para el desarrollo empresarial, presentados en forma de módulos temáticos; éstos se prepararon y fueron puestos en práctica en realidades empresariales de organizaciones de productores de Paraguay y de otros países de la Región.

### **b. El marco de aplicación**

El marco de aplicación del Manual se centra en el cruce de tres ejes generales:

- El ámbito de lo RURAL como sustrato multidimensional considerando aquí a los Recursos y el contexto de producción en que trabajan los pequeños y medianos productores, los actores.
- El enfoque hacia los NEGOCIOS como Misión, y el uso de la MICROEMPRESA como vehículo de vinculación de estos actores a los mercados, a las

cadena agroalimentarias y a la economía general.

- El carácter de lo ASOCIATIVO como la herramienta instrumental más idónea para participar con fuerza y ventajas competitivas, en el mundo que plantea la globalización.

En este marco, el Manual se orienta a la capacitación de profesionales que tendrán como objetivo apoyar el fortalecimiento de GRUPOS EMPRENDEDORES, que desean preparar sus Proyectos de Negocios o se encuentran en una etapa temprana del emprendimiento.

También puede aplicarse para asistir a empresas asociativas ya creadas y con desarrollo incipiente o que se hallen trabadas en su actuación por distintos motivos. En este sentido puede ser de mucha utilidad para diagnosticar su situación y orientar los cambios que les permitan reactivar o reconvertirse.

Vale aclarar que los contenidos del Manual no funcionan como una suma de conocimientos, sino como un modelo flexible para intervenir, investigar, comprobar y enriquecer a los usuarios en cada campo temático seleccionado.

El desarrollo de organizaciones de negocios autogestionarios es una mezcla de arte, ciencia y experiencia; en este proceso intervienen, además de las cuestiones de índole económica, todos los factores humanos inherentes a la historia y cultura del grupo, los que frecuentemente son determinantes de su viabilidad o fracaso.

Para una mejor aplicación de los contenidos del Manual, con cualquier grupo emprendedor, se sugiere extraer las metodologías y conceptos de los temas, y aplicarlos a cada situación concreta. Los Agentes de extensión y desarrollo, a quienes está dirigido el Manual, están preparados para hacer este tipo de transferencia, y además la mayoría de los métodos e instrumentos expuestos (de diagnóstico, de investigación, de evaluación, de selección, etc.) pueden adecuarse sin pérdida de eficacia.

### **c. Principales usuarios y lectores a quienes se dirige el Manual**

Cada Módulo del Manual se preparó para apoyar una capacitación conceptual y práctica de aquellos Agentes que acompañan y dan servicios de apoyo en forma directa o indirecta a los grupos emprendedores rurales constituidos en empresarios.

Se identifica a los siguientes usuarios:

- Extensionistas y Agentes de desarrollo que trabajan con grupos de agricultores en proyectos microempresarios en el marco de programas de desarrollo estatales (nacionales o municipales) y privados (ONGs, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (en Asistencia Técnica, Capacitación, Mercadeo, Financiación, Comunicaciones, etc.).
- Asesores que forman parte de equipos técnicos de empresas y cooperativas agroindustriales (en aspectos de organización de producción, comercialización y fabricación).
- Personal administrativo de microempresas rurales, con funciones de Encargados, Administrativos y Gerentes.

## 2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

---

### a. Organización Modular

El Manual se compone de 10 Módulos, cada uno de los cuales trata un aspecto empresarial considerado importante y se mencionan a continuación:

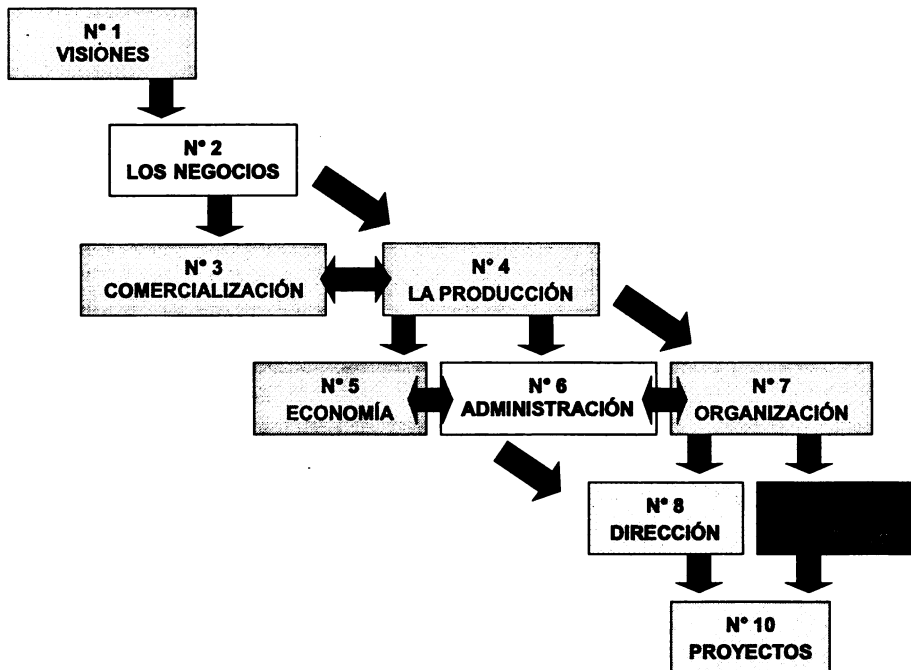
- Nº 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)
- Nº 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado.
- Nº 3 - La comercialización en la M.A.R.
- Nº 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción.
- Nº 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Nº 6 - La administración de la Empresa Asociativa.
- Nº 7 - La organización de la empresa asociativa.
- Nº 8 - La dirección de la empresa asociativa.
- Nº 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales.
- Nº 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.

### b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial

El conjunto está organizado secuencialmente de acuerdo a dos premisas generales:

- Incorporación lógica de conocimientos acerca de la empresa y la organización emprendedora. Se parte de la suposición de que los usuarios disponen de conocimientos parciales y elementales. En consecuencia es importante una reorganización de estos asuntos con una lógica empresarial.
- Que los conocimientos y habilidades que se puedan incorporar, sirvan de Guía acompañante para los pasos prácticos de formación, aprendizaje y expansión de las M.A.R..

Para cuando se proceda a realizar capacitaciones de formación integral sobre la base del Manual completo, se sugiere utilizar el modo de secuencia "en cascada" que se presenta a continuación:



Las flechas que en el esquema ligan los módulos entre sí, marcan las interdependencias temáticas principales y ayudan a organizar la capacitación en forma articulada.

Por razones de dependencia temática y enlaces de procesos, los Módulos situados por encima deben anteceder en el tiempo a los inferiores. En cambio, los Módulos que se encuentran a la misma altura guardan cierta indiferencia respecto a su jerarquía temporal de aprendizaje.

### 3. APLICACIÓN DEL MANUAL

#### a. Aplicación en un curso integrado

El Manual está diseñado para adaptarse a un curso sistemático, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes.

El curso puede realizarse normalmente en un año y se compone de:

- Una Estructura encadenada de Talleres de Capacitación, aplicando los 10 Módulos temáticos, dentro de la cual se realizan actividades de ejercitación grupal, visitas guiadas y actividades de campo.

- Un lapso de Preparación de Proyectos, sobre Casos de Microempresas en formación y/o en funcionamiento.
- Un Taller Final de Presentación y su Evaluación.
  - **Talleres:** Para cada Módulo temático se plantea realizar un Taller grupal de 3 a 4 días de duración, con frecuencia mensual, de preferencia, tratando un Módulo de la secuencia de formación en cascada mostrada en el punto anterior.
  - **Visitas a Emprendimientos Asociativos:** Para incrementar el rendimiento pedagógico, se incorpora en cada taller la realización de visitas grupales a casos de empresas asociativas de productores, que puedan mostrar logros ejemplares en áreas estratégicas (modelo asociativo eficaz, logros en el mercado, capacidad de autogestión de servicios financieros, etc.).
  - **Trabajos de campo:** El curso también incorpora desde el comienzo una base de actividades prácticas de terreno sobre casos ejemplares reales. Estos son propuestos a razón de 1-2 por cada participante, considerando a grupos de productores de dos tipos:
    - Emprendedores que dispongan de una idea inicial de negocios o la estén preparando para consolidar una microempresa rural.
    - Asociaciones que hayan desarrollado ya su microempresa.

A partir de estos casos, los asistentes desarrollan el aprendizaje bajo una metodología teórico-práctica, que facilita incorporar conceptos e instrumentos del Manual durante todo el ciclo.

Por ello es conveniente que cada participante calcule uno o dos días por mes de relacionamiento y trabajo de campo con las organizaciones seleccionadas como casos ejemplares, a las cuales va a apoyar en el transcurso del programa.

- **Preparación de Proyectos sobre casos:** Con el avance del desarrollo de los contenidos instrumentales del Manual y las experiencias de campo del curso, cada participante podrá ir formulando partes de un Proyecto de cambio que imagine para uno de los Casos de ejemplo que acompaña, dirigido a crear un microemprendimiento o reconvertir una microempresa asociativa con problemas. Para ello se debe determinar, al final de la serie Modular, un tiempo razonable y el apoyo pedagógico apropiado para elaborar un Proyecto por cada participante o grupo de participantes, con la intervención activa de la dirección de cada grupo asociativo seleccionado.
- **Taller Final de presentación de Proyectos:** Es el evento de clausura del curso de tres días de duración, destinado a la presentación de los Proyectos asociativos preparados por los asistentes.
- **Coordinación del curso:** La aplicación integral de todo lo anterior demanda evidentemente un formato organizativo y la designación de un Coordinador responsable del desarrollo y seguimiento de todos los eventos del curso. Esta persona, además de los medios y recursos, puede prever las necesidades de un apoyo puntual de especialistas en alguno de los temas modulares, para ampliar los conocimientos.

### b. Aplicaciones parciales

El Manual también se adecua para ser utilizado por partes y en capacitaciones cortas.

Por ejemplo, para apoyar un Programa que esté actuando con casos de microempresas en funcionamiento y con problemas, se procede a identificar las principales cuestiones deficitarias y organizar series cortas de fortalecimiento (con dos o tres Módulos a desarrollar en Talleres encadenados, con la frecuencia que el programa y los usuarios participantes crean conveniente).

En este sentido, las series cortas pueden ser:

*Para relanzar un emprendimiento:*

**N° 1 VISIONES** → **N° 10 PROYECTOS**

*Para mejorar el mercadeo:*

**N° 2 LOS NEGOCIOS** → **N° 3 COMERCIALIZACIÓN**

*Para fortalecer el modelo productivo:*

**N° 4 PRODUCCIÓN** → **N° 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

*Para trabajar la cuestión asociativa :*

**N° 7 ORGANIZACIÓN** → **N° 8 DIRECCIÓN**

*Para introducir la gestión:*

**N° 1 VISIONES** → **N° 5 A. ECONÓMICO** → **N° 6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### c. Aplicaciones Modulares

Cada Módulo puede funcionar como una unidad temática en sí mismo, sin afectar demasiado las relaciones y dependencias con otros temas empresarios. La sustancia central de cada módulo responde siempre a alguna cuestión importante de la vida empresarial asociativa, enfocando la problemática y planteando objetivos específicos a alcanzar con su tratamiento.

Por ejemplo, en el Módulo N° 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

Estas aplicaciones modulares pueden servir de apoyo para resolver problemas específicos, en forma de una o varias instancias de tratamiento en talleres cortos o en un seminario de estudio del tema.



#### **4. UTILIZACIÓN DIDÁCTICA DE CADA MÓDULO**

---

Independiente de la forma de aplicación elegida, dentro de cada Módulo del Manual, el usuario podrá encontrar la siguiente organización puntual:

##### **a. Una Introducción al tema modular**

Aquí se presenta el asunto central del Módulo y cuál es la problemática general que se analiza al desarrollarlo.

Seguidamente se hace referencia a las circunstancias de la vida empresaria en donde el tema tendrá mayor valor y demanda de aplicación (según la etapa de la organización o el tipo de negocio abordado).

Luego se señala a qué perfil específico de usuarios puede resultar de mayor utilidad, para posteriormente plantear los objetivos y resultados de aprendizaje esperados con el uso apropiado del Módulo.

Finalmente se presenta un Diagrama de constitución de partes, a modo de mapa de todo el contenido modular.

##### **b. La Parte Temática**

Este cuerpo temático despliega el conjunto de contenidos del Módulo. Cada Módulo tiene organizados estos contenidos en cuatro o cinco Capítulos. En cada Capítulo se presenta un asunto o tema claramente distinguible, considerado importante y relacionado lógicamente con los Capítulos restantes.

A los efectos de hacer más didáctico el Manual, se ilustra la mayoría de las ideas y conceptos con ejemplos y casos adecuados a la región.

En este sentido se ha dado preeminencia a la utilización de ejemplos del Paraguay con:

- Ejemplos sobre productos, estudios de mercado y planes de comercialización;
- Tipos de producciones primarias y procesos de transformación agroindustrial;
- Modelos de registro, cálculos de costeo en moneda local y ejemplos contables;
- Formas de legalización empresaria, adecuación tributaria y contractual legal;
- Caso de Proyecto microempresario apropiado a un grupo de familias campesinas.

Los ejemplos restantes pertenecen a casos de emprendimientos de pequeños productores de la región (estados del Suroeste de Brasil y del Noreste de Argentina), y guardan similitud y potencialidad de aplicación a la realidad del Paraguay.

##### **c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller**

En todos los Módulos, se presentan uno o más ejercicios de apoyo a cada Capítulo. Ellos se han diseñado para trabajar en Taller, a fin de analizar, comparar y simular situaciones del tema en tratamiento.

Estos ejercicios se plantean para trabajo de todo el grupo y de equipos pequeños, con metodologías participativas apropiadas (lluvia de ideas, exposiciones de trabajos, representación teatral de situaciones, juegos didácticos y visitas de investigación a

distintas situaciones).

En cada ejercicio se describe su objetivo, las consignas y tareas por realizar, una ficha de organización del procedimiento y los tiempos aproximados para ejecutarlos.

Se estima adecuado que se destine, para realizar los trabajos prácticos de ejercitación, entre un 30 y 40 por ciento del tiempo total disponible en cada Taller modular de tres a cuatro días de duración.

#### d. Actividades de aplicación en terreno

La parte práctica de cada Módulo se completa con actividades de terreno, para que los participantes del Curso tengan oportunidad de aplicarlas en sus casos ejemplares o en emprendimientos en los que actúen profesionalmente.

Estas actividades consisten en la aplicación de metodologías de toma de información, formas de animación grupal (talleres, reuniones con el equipo dirigente) y algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.).

Para cada actividad se delinea el contexto y momento oportuno de aplicación, una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

#### e. Bibliografía de apoyo

Cada Módulo presenta una referencia bibliográfica, destacando los títulos principales en donde el lector podrá profundizar los principales temas abordados; se indica también la bibliografía consultada para la preparación del Manual.

Finalmente, se presenta a continuación a los expertos que colaboraron con el Ing. Enzo Battú en la redacción de los siguientes módulos:

- Módulo 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.):  
*Agr. Lucio Schmidt*
- Módulo 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 3 - La comercialización en la M.A.R.:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción
- Módulo 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Módulo 6 - La administración de la empresa asociativa:  
*Lic. Hermes Villasante*
- Módulo 7 - La organización de la empresa asociativa:  
*Lic. Pilar Foti e Ing. Manuel Tutuy*
- Módulo 8 - La dirección de la empresa asociativa:  
*Lic. Mercedes Basco*
- Módulo 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales:  
*Dr. Enrique Marín, Lic. Celso Vergara y Lucio Vergara*
- Módulo 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.:  
*Lic. Federico Barrios e Ing. Salvador Vega.*

## **INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 3**

### **PROPÓSITO ESPECÍFICO**

Este Módulo está dedicado a desarrollar el soporte técnico concreto, de modo que los grupos emprendedores de las M.A.R. se vinculen adecuada y oportunamente al mercado de su interés y conveniencia.

Por ello intenta responder a preguntas básicas sobre: ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo debe presentarse nuestra oferta? ¿Cómo planificamos la comercialización? ¿De qué forma se pueden mejorar las ventas?

### **CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN**

El material es de utilidad para aplicar a los grupos noveles, para el momento en que se introduzcan a la práctica de los negocios.

En ese sentido, es continuación casi natural del Módulo N° 2, de Introducción a los Negocios y Mercados, en el cual se plantean las formas de idear un negocio y se desarrollan los métodos para estudiar los mercados más promisorios.

Si el Módulo actual es aplicado en una serie, es posible proseguir con los Módulos N° 4 o N° 5, como se aprecia en el esquema de cascada de la presentación.

Si el grupo precisara saber si es capaz de responder a la demanda que el mercado le plantea, debe revisar su capacidad y deseos de ofertar, utilizando el Módulo N° 4 de Gestión asociativa de Producción.

El Módulo por sí mismo puede ser utilizado separadamente en talleres/seminarios, pero se aconseja el tratamiento previo del Módulo N° 2, para mantener una visión integral de abordaje a los mercados y aplicación comercial.

### **PERFIL DE LOS USUARIOS**

Al igual que el anterior, este Módulo es apropiado para los agentes de promoción y extensión rural, que necesitan promover y asesorar a grupos emprendedores de negocios.

La parte de diseño estratégico y táctico del mercado es interesante para gerentes y encargados de comercialización de cualquier empresa asociativa.

También puede servir a capacitadores y formadores de programas de desarrollo rural/local, para los aspectos de comercialización y vinculación al mercado.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Quienes utilicen y pongan en práctica el Módulo –por medio de talleres o ejercitación individual- podrán adquirir los siguientes alcances de aprendizaje:

1. Disponer de un enfoque sencillo de Mercadotecnia moderna, como orientador general de la estrategia de negocios en las M.A.R..
2. Adquirir conocimientos en técnicas de elaboración de un plan de agronegocios, que le permitirá apoyar concretamente a cualquier grupo M.A.R. en el abordaje del mercado.

3. Desarrollar habilidades para poner en práctica los instrumentos y técnicas de ventas más corrientes, facilitando una buena actuación en comercialización en mercados alimenticios o artesanales.

### DIAGRAMA DE CONTENIDOS

El Módulo se compone de cuatro capítulos conceptuales.

El primero corresponde al modo de diseñar la estrategia con que se va a participar en los mercados.

A continuación se analiza cómo fijar objetivos y tácticas en el negocio en que se opera/actúa.

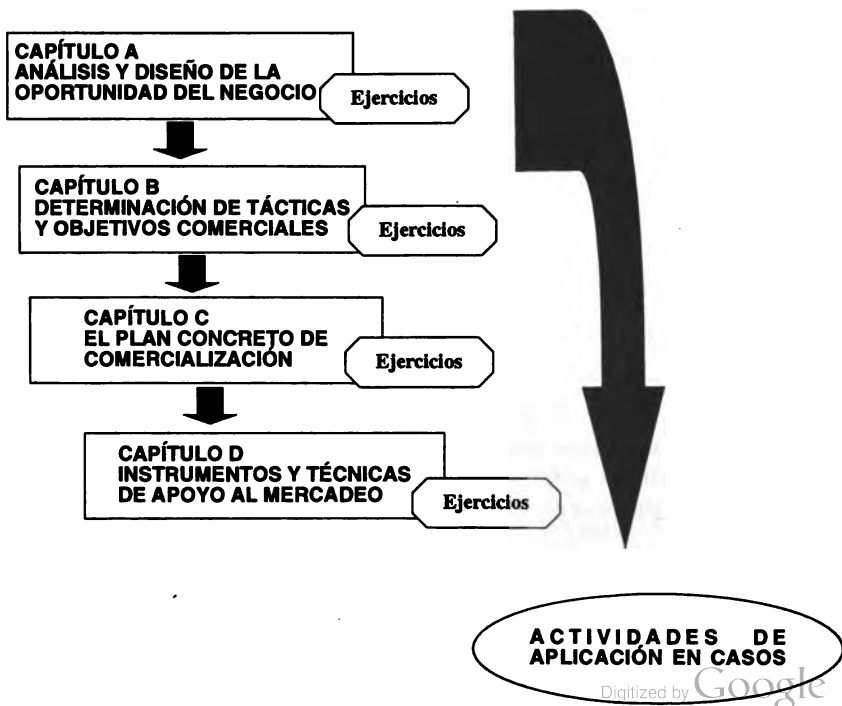
Esto lleva a la preparación del plan o programa concreto de comercialización que el grupo emprendedor podría ejecutar en un período determinado.

Por último, se tratan varios tipos de instrumentos y técnicas de promoción de clientes y apoyo a las ventas, que la M.A.R. puede aplicar en su futuro negocio.

Después de la parte conceptual se encuentran los ejercicios de aplicación de contenidos, que incluyen la forma de seleccionar un negocio, la práctica de preparación del plan integral de este negocio (estrategia, táctica y programa de ventas) y la aplicación de instrumentos de venta.

Finalmente, el Módulo ofrece algunas actividades de aplicación, para ser llevadas a la práctica en los casos empresariales que demanden apoyo en la comercialización.

El diagrama de abajo muestra el modelo de constitución del Módulo:



# CAPÍTULO A

## ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1. SELECCIÓN DEL NEGOCIO CONCRETO

---

#### a. Concretando la idea

Tal como se mencionó en el Módulo N° 2, las IDEAS DE NEGOCIO son oportunidades o chances que aparecen al conocer y estudiar un espacio de mercado. Cada idea representa una forma productiva-comercial, por medio de la cual nos vincularemos a determinado mercado, a fin de venderle determinados productos.

Se ha visto también que cada idea de negocio que se encara nos ubica en una posición diferente en el mercado, e implica seleccionar concretamente los siguientes aspectos:

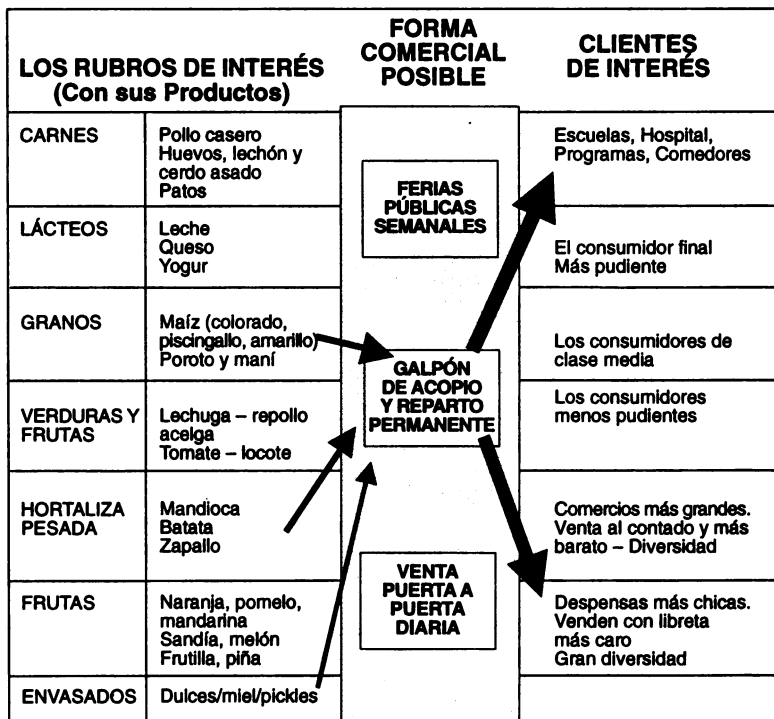
- Un área de rubros y un grupo de productos que se estima producir y abastecer con mejores posibilidades;
- Un conjunto de personas que serán los clientes y sostén del negocio (consumidores o comerciantes de distinto nivel de la cadena);
- Un punto o sector de la trama comercial del pueblo o de la cadena de nuestro rubro donde se actuará;
- Una manera de vincularse mejor con los clientes y poder competir en el nicho elegido (estrategias para encarar el negocio);
- Un estilo general de oferta, definiendo cómo se prepararán y manejarán los productos, establecer el canal y lugares de venta normal, el nivel de precios, la promoción del comercio (tácticas del negocio).

Para poder seleccionar las ideas más prometedoras respecto al mercado local, regional o lejano que interesa, conviene proceder como sigue:

- A partir de la puesta en común de los resultados de las averiguaciones y estudios, debemos reflexionar acerca de cómo combinar -de la manera más adecuada- nuestra capacidad de OFERTA con la DEMANDA percibida;
- Se trabaja sobre el MAPA que hemos perfeccionado (ya sea del pueblo o de la cadena), tratando de identificar el mejor "sector" de vinculación. Aquí podemos ayudarnos con los datos de estudios y opiniones de referentes, para saber cómo de interesantes y receptivos a nuestra oferta parecen ser los clientes de ese sector (por ejemplo: las despensas de barrios, los distribuidores de miel, etc.);

**M.A.R. - MÓDULO Nº3**

- Considerar el tamaño del sistema comercial que tenemos enfrente y el número de productores que podrían participar del negocio;
- Diseñar un cuadro como el que sigue, para representar las relaciones comerciales allí existentes. Por medio de flechas se relacionan los rubros o grupos de productos con determinados clientes, pasando por el sistema que parezca más apropiado para ejecutar la comercialización (el ejemplo corresponde al mercado de una pequeña ciudad):



Entonces la idea de negocio queda así:

“Elegimos instalar un galpón de acopio y reparto de productos campesinos no perecederos (la base del negocio serán los granos, luego las hortalizas que duran y tienen mucho mercado).

Después de estudiar el mercado, los dos principales tipos de clientes a los que apuntamos son:

- Los clientes institucionales más grandes (hospital, comedores, etc.);
- Las despensas, que son casi 40; están mal abastecidas y se les puede cobrar al contado”.

**b. Algunos criterios estratégicos que ayudan a la selección**

Al hacer la selección en cuál o en cuáles “negocios” nos embarcaremos, es importante disponer de algunos criterios generales que ayudan a mejorar la selección apropiada.

Estos criterios están basados en la experiencia previa de muchas situaciones empresarias de Empresas Asociativas Rurales, adecuándose a las características normales de emprendimientos que precisan vincularse con bastante prudencia al mercado.

**AL PRINCIPIO CONCENTRARSE EN UN RUBRO Y POCOS PRODUCTOS**

Para poder entrar al mercado y probar que la máquina empresaria funciona, lo mejor es utilizar inicialmente pocos productos que manejemos bien, que ofrezcan cierta seguridad y alguna ganancia.

**LA ESTRATEGIA DE MERCADO FUNCIONARÁ BIEN SI EL ESPACIO /SEGMENTO ES BIEN CONOCIDO**

Es importante recalcar que el valor de cada idea de negocio y el resultado de todos nuestros diseños y planes dependen enteramente de la calidad y cantidad de información disponible por conocimientos anteriores o hayamos podido recolectar al estudiar la cadena comercial o la plaza de nuestro mercado objetivo.

**LA IDEA DEL NEGOCIO DEBE BASARSE EN CUMPLIR LA REGLA DE ORO DENTRO DEL SEGMENTO:**

**(CANTIDAD-CALIDAD-CONTINUIDAD-OPORTUNIDAD)**

Y comparamos con cuidado con los competidores directos.

**¿POR QUÉ RAZONES SEREMOS DIFERENTES?: LA INNOVACIÓN**

Además en la idea del negocio tienen que existir elementos de “innovación”, para que esto ocupe la atención de nuestros clientes (lo que llamamos “posicionamiento”).

**ORGANIZAR LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN SOBRE LA BASE DE DIFERENCIAR NUEVOS PRODUCTOS**

Es más sencillo y seguro diversificar alrededor de algún eje productivo al inicio: caña de azúcar permite desarrollar → azúcar integral, miel de caña, melado (mermelada), ka'i ladrillo, caña o aguardiente.

**ADMINISTRAR EL INGRESO AL MERCADO Y LOS PRIMEROS NEGOCIOS CON MANO PRUDENTE**

Cuidado con los primeros compradores, cuidado con los primeros productos que ofrecemos, cuidado con los primeros “éxitos”, etc.

**UTILIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FORMA NORMAL**

Las técnicas que vamos a seguir deben ser practicadas con el ritmo que aconseje la evolución del negocio (al principio 1 ó 2 veces por año de revisión de la estrategia es normal).

**c. Comparación y selección de las mejores ideas**

Puede ser que en la determinación de ideas de negocio del punto anterior, haya aparecido una lista pequeña de 2 ó 3 opciones que se presentan al emprendimiento:

Por ejemplo, a una fábrica de almidón de mandioca o de pulpa de frutas, tiene por delante varios canales alternativos, algunos que incluyen la posibilidad de la exportación.

O a una comercializadora de hortalizas, la opción de vender en cajones al mercado general frente a la posibilidad de entrar a los supermercados con mercadería de primera preparada en bandejas.

Como es frecuente, sobre esta base de diferentes ideas, será necesario:

- Poder apreciarlas con cierto detalle, compararlas cómo son de buenas, qué ventajas y desventajas ofrecerán en los hechos y qué posibles obstáculos aparecerán en la práctica;
- Seleccionar cuál de ellas es más apropiada y conveniente para el grupo empresario;
- Hacer un eventual reparto de los negocios estudiados, según conveniencias internas del grupo emprendedor (algunos harán el Negocio N° 1 porque les suena más seguro y lo conocen más; otros encaran un Proyecto N° 2 porque se atreven a empezar algo innovador, etc.);
- Una asociación con muchos productores puede buscar la complementación de negocios de la misma localidad o con otras poblaciones, en las cuales haya mercado para todos.

**Cuando se precisa hacer una comparación general e integral entre ideas de negocios distintas, se puede usar el instrumento llamado “Zaranda de selección de Negocios”.**

Este es un método de funcionamiento parecido a la “Matriz de Productos” que trabajamos en el Módulo N° 2, pero en esta Zaranda, en lugar de pensar a nivel de producto, pensamos a nivel “Empresario”, involucrando a factores de todo el proceso del emprendimiento grupal.

Los factores a tomar en cuenta para seleccionar las ideas más convenientes, pueden cambiar un poco en relación al tipo de negocio en que estamos embarcados.

En consecuencia, cada grupo emprendedor debe primero elegir aquellos parámetros que le interesa usar y descartar los que no le ayudan a comparar los negocios entre sí.



El cuadro siguiente da una lista de los factores de interés más usuales:

PRINCIPALES FACTORES QUE CONSIDERAR	Idea de Negocio "A".	Idea de Negocio "B"	Idea de Negocio "C"
1. Nivel de recursos para producir / procesar / etc.			
2. Sencillez y facilidad de oferta zonal de materia prima			
3. Habilidades del grupo emprendedor para producir			
4. Capacidad de producir con calidad constante			
5. Nivel de continuidad posible de nuestra oferta			
6. Fuerza propia frente a la competencia detectada			
7. Simpatía y apoyo de los clientes por el sistema o forma de venta			
8. Eficiencia de tiempo para hacer la venta y cobro			
9. Posibilidad de legalización del negocio y la organización			
10. Simpleza y eficacia en el modo de asociarse dentro del grupo emprendedor			
11. Grado de control que cada socio puede tener del Negocio			
12. Adecuación a costumbres y cultura del grupo			

El cuadro se llena con la siguiente escala de puntuación:

- 1 = Flojo, bajo, inconveniente
- 2 = Normal, suficiente
- 3 = Bueno, alto, conveniente

Si bien se puede sumar al final, en general es preferible elegir el negocio que tiene menos puntos débiles, y también considerar que estos puntos sean más fáciles de superar por la propia Organización, dentro de un marco razonable de esfuerzo para mejorar.

## 2. EL DISEÑO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE NEGOCIO

---

La Estrategia de Mercadeo (o de Marketing, como se la menciona comúnmente), es esencialmente un plan general que orienta y regulará todas las políticas y acciones de la empresa para ese negocio, en un futuro de medio plazo (2-3 años) y a veces de largo plazo (5-10 años).

Con esta estrategia se pretende lograr resultados que generen, además de ganancias, valor socioeconómico. La idea de valor significa para la empresa o emprendimiento no solo ganar dinero con la venta de sus productos/servicios, sino además el posicionamiento de sus marcas comerciales (productos serios, garantías, etc.) y de la imagen de la empresa (responsabilidad y permanencia frente a sus consumidores).

Para esto necesitamos efectuar lo que se llama un Diseño Estratégico, por medio del cual se determina— con toda la información que en este momento se dispone— un camino y los modos de entrar en el segmento de mercado que elegimos para participar de él.

Esto se pone en práctica con todos los integrantes de la empresa, si hay un solo proyecto comercial. En cambio, si hay más de una idea de negocio, se puede formar un grupo pequeño de trabajo (5 a 8 personas más interesadas) para cada proyecto que hayamos seleccionado.

Seguidamente se tratarán los conceptos y la metodología a utilizar.

Para observar cómo se aplica esto en la práctica, en el próximo punto se ejemplifica el diseño de estrategias para dos casos de emprendimientos de M.A.R. en el Paraguay.

### a. Algunas estrategias que ayudan a identificar la mejor oportunidad en el mercado

Existen algunas maneras generales de identificar y aprovechar las oportunidades que hay en cualquier mercado.

En este momento el conocimiento de estos principios podrá ayudar a que el grupo emprendedor oriente mejor el conjunto de la estrategia que desea preparar.

Entonces hay que ver si es posible:

#### **APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES EXISTENTES**

Consiste en identificar segmentos de mercado no atendidos, y en consecuencia, sin competencia. Por ejemplo, la comunidad paraguaya en Buenos Aires tiene demandas no satisfechas de productos de su cultura nacional.

#### **FABRICAR OPORTUNIDADES**

Consiste en ganar mercados al competir con mejores productos, de mejor tecnología y presentación. Para ello está el caso de los encurtidos artesanales de origen alemán, que son de mejor calidad que las marcas de origen masivo en el mercado nacional.

### **AMPLIAR LA OPORTUNIDAD POR MEDIO DE LA PROMOCIÓN**

Cuando no se puede diferenciar el producto por su calidad, se puede recurrir a cambiar la imagen mediante aplicación de promoción y publicidades en puntos estratégicos de consumo. Por ejemplo, degustaciones y promociones en supermercados.

### **APROVECHAR CAMBIOS EN LOS DESEOS O PREFERENCIAS**

Aun cuando los cambios se producen lentamente, las preferencias de los distintos grupos de compradores a veces se modifican aceleradamente. Es lo que ocurre con los consumidores de alimentos naturales u orgánicos.

### **APRENDER DE LA COMPETENCIA**

Cuando el mercado está ocupado, queda siempre la opción de analizar la estrategia y resultados de la competencia, tanto para mejorar la calidad del producto como para diseñar una oferta más atractiva a los clientes.

#### **b. El análisis del ambiente empresario (FODA)**

Luego de dar una mirada a las estrategias generales, debemos diseñar una estrategia concreta para nuestros casos.

Para esto empezaremos por sopesar y evaluar el proyecto de negocio, utilizando la técnica del FODA, que ya hemos visto y practicado en el Módulo N° 1.

Como sabemos, esta se compone de dos partes:

- El análisis del MEDIO INTERNO (FORTALEZAS ↔ DEBILIDADES), tratando de establecer potenciales VENTAJAS y DESVENTAJAS comparativas del proyecto o idea de negocio.
- El análisis del MEDIO EXTERNO (OPORTUNIDADES ↔ AMENAZAS), que ayuda a reconocer los factores externos que pueden apoyar/estimular el proyecto o en cambio obstaculizarlo y eventualmente destruirlo.

Sobre el cuadro del FODA que realicemos, hay que repasarlo y proceder a elaborar con cuidado las líneas estratégicas que nos ayuden a enfocar y ajustar el proyecto, a partir de ver cómo:

- Utilizar y desarrollar a fondo las FORTALEZAS de los Recursos
- Sanear y trabajar para corregir las DEBILIDADES
- Aprovechar en lo posible las OPORTUNIDADES del Negocio
- Anticipar y tratar de neutralizar las AMENAZAS de la Competencia

**c. Cartera o “bolsa” de productos que elegiremos**

El segundo elemento de diseño es muy importante, pues usualmente cada proyecto de negocio va al mercado con productos o una línea de productos diferentes, lo cual obliga a reflexionar acerca de:

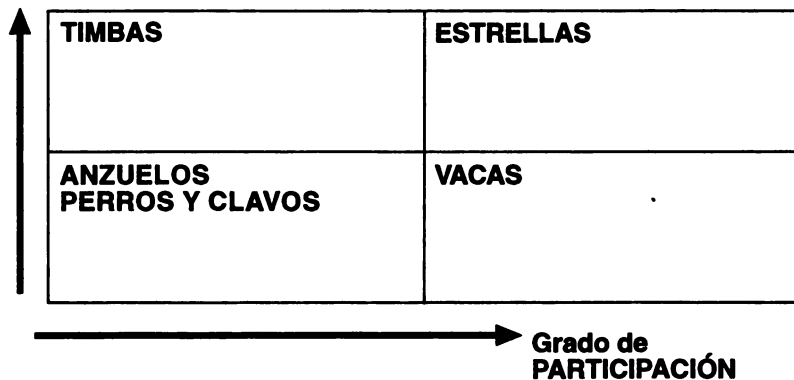
- Qué productos convendría priorizar y por qué. (¿Es lo mismo zapallo que tomate para una asociación hortícola?). ¿A cuáles del conjunto descartar o quitarles importancia comercial?
- En nuestra estrategia frente a los consumidores potenciales de un mercado de plaza, cuál es el papel de cada rubro. (¿Es lo mismo verduras que carnes?).
- ¿Cuál sería una buena mezcla de productos?

Para esto se analiza el papel y la viabilidad que tiene cada uno de los productos, tomando en cuenta dos elementos:

- EL GRADO DE PARTICIPACIÓN en el mercado (medido como la cantidad que podamos vender, la proporción o % del mercado que podríamos tomar, etc.).
- La TASA DE GANANCIA que esperamos lograr por unidad vendida (actuando en el espacio de mercado elegido y generando buenos productos).

Seguidamente se construye un gráfico con cuatro cuadrantes, en los cuales se ordenan los elementos anteriores, y adentro se clasifica por rubros (o productos) en:

**Tasa de GANANCIA**



**Negocios con rubros o productos tipo VACAS**

Representan a productos que –al igual que la vaca que todos los días da la leche– que podemos colocar cotidianamente en un amplio espacio de mercado, pero con baja tasa de rentabilidad. Son importantes pues son la base de mantenimiento de la empresa

(pagan los costos fijos) y además pueden subsidiar el desarrollo de otros productos de más ganancia futura. Ejemplos más comunes: mandioca, harina, carne vacuna, etc.

### **Productos tipo ESTRELLAS**

Disponer de rubros Estrella es la meta de todo negocio que aspira a crecer rápido. Estos son productos que justo están siendo deseados por nuestro mercado y aún no hay mucha competencia (o podemos pelearla con ventaja), lo cual nos dejará gran ganancia y venderemos mucho por un cierto tiempo.

Ejemplos: frutillas y pescado en un pueblo, bolsón de verduras orgánicas en Asunción para profesionales.

Estratégicamente las Estrellas sirven al negocio para acumular medios financieros en un lapso relativamente corto (1 temporada, 2-3 años). Luego tienden a convertirse en Vacas, porque el mercado se vuelve competitivo o la gente pierde interés por dicha estrella (y busca otra).

### **Productos TIMBA**

Como la palabra lo sugiere, hay productos nuevos (o renovados por diferenciación) con los cuales no podemos tener idea clara qué sucederá, pues los clientes no los conocen; nosotros tampoco sabemos si podremos sostener su producción, etc.

En este caso, estas Timbas pueden derivar en el tiempo en una Estrella o convertirse en un Clavo. Ejemplos: Tereré congelado, nuevas artesanías, etc.

### **Productos ANZUELO**

Representan a todos aquellos productos que sabemos que se venden en cantidades pequeñas, que por unidad no dejan casi ganancia, pero atraen por alguna razón. Su función principal consiste en que son seductores para los clientes y llamadores de potenciales consumidores nuevos.

Ejemplo: Las verduras de colores y las esencias en una mesa de feria campesina.

### **Productos PERRO y CLAVO**

Como sus nombres lo sugieren, nadie desea tener productos que se porten de esa forma, pues no dejan ganancia unitaria y se venden cada vez menos. Hay que eliminarlos de la bolsa o sacárselos de encima rápidamente.

Un Clavo proviene normalmente de una Timba a la que se le invirtió plata y tiempo, y que no es aceptado por algún motivo en el mercado que estamos trabajando (gusto, presentación, precio, etc.).

Los Perros funcionan como negocios no rentables, con productos demasiado conocidos y envejecidos, que el consumidor del mercado que nos interesa está abandonando en su consumo por algún motivo (cambio de hábito, falta de practicidad).

Por ejemplo: la mandioca fresca y el maíz para locro en sectores de consumo alto de nuestras ciudades.

Se llama la atención acerca de que tanto los clavos como los perros podrían tener otro comportamiento en un mercado distinto; simplemente, a veces, cambiando de mercado o lugar, se logra otro desempeño.

Para armar nuestra cartera o “bolsa “ de varios negocios, se trabaja cada idea de negocio, construyendo el esquema visto de los cuadrantes, e identificando adentro como se caracterizará a los rubros que asumiremos.

**d. El grupo o “segmento” de clientes que nos interesan más**

Del análisis de toda la información que se ha recogido o producido en los estudios, y una mirada al “mapa” del pueblo o de la cadena, se puede determinar para cada idea de negocio cuáles serán las personas que nos interesan más como clientes.

**¿Quiénes son en realidad?**

A lo mejor, los conocemos bien porque ya operamos en este mercado, o hemos hecho una buena encuesta de estudio.

A lo mejor, los conocemos poco, y vamos a correr el riesgo de conocerlos en la práctica (lo cual no es aconsejable).

Por medio del sondeo planteado previamente, sabremos más sobre las posibles simpatías o antipatías de éstos a nuestra idea de negocio.

Puede suceder que:

- Estos clientes deseen determinados productos de calidad y presentación, que faltan en el mercado o bien es inestable su abastecimiento (por ejemplo, porque se importa);
- Si nuestro rubro fuera a intermediarios y es bueno, podría haber una demanda específica de él, pues a los distribuidores les interesa para diferenciarse de su competencia (por ejemplo en el Paraguay, mediante los embutidos marca “XXX”);
- Nos informe acerca de simpatías de índole racional por nuestros productos (“preferimos alimentos orgánicos”) o por el origen del emprendimiento (“Piña de Concepción”).

Si trabajamos con consumidores, en este momento y con lo que sabemos, se puede hacer un análisis en un cuadro sencillo que responda a las siguientes cuestiones (el ejemplo corresponde al de un negocio de venta de hortalizas “puerta a puerta” para una ciudad pequeña):

Tipo de clientes que priorizar	Nivel económico a que pertenecen	Por qué son interesantes	Proporción de ellos en el pueblo
1. Empleados públicos y comerciales	Medio y medio bajo	Tienen ingresos fijos (500 – 800.000 G. por mes)	40% flías.
2. Familias con más ingresos	Alto y medio alto	Compran y siempre pueden pagar más	10% flías.
3. Peones temporales o changarines	Bajo	Pago contado a fin de semana	20% flías.

Si por los estudios se dispone de mayores informaciones para profundizar esto, hay que hacerlo.

Por ejemplo y para este caso, habría que completar la información para:

- Detallar el tipo de cliente por barrios, cuántos son, dónde viven y su N° de teléfono;
- Identificar motivaciones y factores principales de consumo de cada tipo o estrato;
- Identificar deseos preferenciales que satisfacer (¿la calidad?, ¿abastecimiento continuo?, ¿una buena presentación?, etc.);
- Definir qué menú prefieren para armar el bolsón de oferta por temporada;
- Hasta cuánto están dispuestos a gastar y con qué sistema cobrarles (¿fiado?);
- Concretar modalidades de operación (forma de preparación, días y momento de entrega, etc.).

**e. La competencia y cómo la enfrentaremos**

Cuando hayamos seleccionado nuestras ideas de negocio, inmediatamente tenemos que asumir la existencia de competidores en nuestro mercado.

¿Quiénes son para nuestros casos?

Como se ha visto, la definición de la competencia tiene que ver con varios factores:

- El punto de la cadena donde elegimos actuar (como acopiadores, elaboradores, minoristas);
- La cartera de productos que seleccionamos;
- El grupo o segmento de clientes a quienes venderemos.

Conjugando estos tres elementos, aparecerá claramente quién o quiénes concurren al mismo espacio de mercado con los mismos rubros de nuestro proyecto comercial.

Para comprender esto conviene preparar un cuadro como el siguiente, en donde se detallan datos que caracterizan mínimamente a la competencia:

Clasificación y nombre del competidor	Razones por las que consideramos fuerte su competencia	Posición que ocupa como negocio en el pueblo o mercado
1.		
2.		
3.		

**M.A.R. - MÓDULO Nº3**

Si se desea hacer un análisis más profundo de cuál es la FUERZA de los principales competidores de nuestro proyecto, se puede utilizar un cuadro como el que sigue, en donde se comparan varios factores esenciales de un negocio.

**La Competencia**

FACTORES	Indicar qué firma ➡		Nosotros
- ADMINISTRACIÓN: Capacidad para llevar adelante el negocio con eficiencia y orden			
- EXPERIENCIA: Conocimientos y tradición en la producción de este tipo de rubros			
- IMAGEN: Reputación empresaria en el mercado que se analiza			
- DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO: Presencia oportuna del producto en el mercado			
- LÍNEA DE PRODUCTOS: Diversidad u opciones de productos ofertados en el rubro			
- CONFIANZA DE LOS PRODUCTOS: Nivel de calidad y seguridad que dan			
- GARANTÍA: Servicios posventa seguros y rápidos ante demandas del cliente			
- PROMOCIONES: Grado de publicidad y comunicación que se hace de los productos			
- DISTRIBUCIÓN. Grado de eficiencia y rapidez para entregar los productos al cliente			
- PRECIOS. Nivel de precios según la época y valores caros/ba- ratos de los productos			
- POLÍTICA DE VENTAS: Realización de ofertas, premios, otorgar créditos, etc.			
- ATENCIÓN AL CLIENTE: Nivel de trato y eficaz atención a los compradores			

Para completar el cuadro usar un sistema de puntaje sencillo de 1 a 3 (1= Malo o Flojo, 2 = Normal o Suficiente, 3 = Bueno o el Mejor)

Este tipo de análisis señalará con claridad nuestras VENTAJAS y DESVENTAJAS.



Sobre esto –y en el mismo sentido que el FODA– hay que tratar de aprovechar las propias fuerzas y corregir los puntajes bajos de cada factor para poder ubicarnos estratégicamente en una posición mejor ante los competidores.

**f. El camino estratégico más conveniente**

Identificada la cartera aproximada, los clientes más interesantes y la competencia, hay que encontrar la mejor forma de combinar todos estos elementos, identificando los “caminos” que nos vinculen con relativo éxito a “ese” mercado.

Entonces hay que ver cómo se ubicaría nuestro rubro (o los principales productos con que nos lanzaremos) en relación a los actuales o futuros clientes, fabricando en sus mentes la “posición” necesaria.

Esto se hace considerando el estado del **Ciclo de Vida del Producto en el mercado concreto que queremos desarrollar o deseamos participar.**

Recordamos el cuadro ya visto en el Módulo N° 2:

**CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS EN UN SEGMENTO DE MERCADO**

FASE →	I	II	III	IV	V
<b>CICLO DEL PRODUCTO</b>				<b>DESARROLLO INTENSO</b>	<b>CAÍDA DE LA NECESIDAD</b>
	<b>GESTACIÓN DEL DESEO</b>	<b>NACE LA NECESIDAD</b>	<b>CRECE LA DEMANDA</b>		

Es importante tratar de ubicar con acierto la fase en que se encuentran nuestros dos o tres principales productos de la cartera, respecto al segmento de mercado que abordaremos.

Esto es así pues el enfoque que debemos dar a nuestra estrategia comercial será totalmente distinto en cada fase del ciclo de vida.

En el cuadro que sigue se puede ver, para cada fase, esta variación de enfoque, que indica en qué poner énfasis y cómo orientar la mezcla de mercadeo (4 P):

Fase ➡	II	III	IV	V
TIPO DE CLIENTES	Innovador	Selectivo	Masivo	Rezagado
COMPETENCIA	Poca	Creciente	Máxima	Decreciente
ESTRATEGIA GENERAL	De expansión	De penetración	Defensa y alianzas	Aprovechar huecos
ÉNFASIS DEL MERCADEO	Hacer conocer el producto	Que prefieran la marca	Que tengan lealtad de marca	Venderle solo a quien utiliza
TIPO DE PRODUCTO	Puede tener variantes	Mejorado en sus detalles	Diferenciado	Racionalizado en sus costos
DISTRIBUCIÓN (Plaza)	Irregular	Intensa	Intensa	Selectiva
POLÍTICA DE PRECIOS	Altos, fijar por sustitutos	A la baja, fijar por clientes	Baja más, fijar p/competidor	Mínimo, fijar por costos
TIPO DE PROMOCIÓN	Específica y al segmento	General e intensa	General e intensa	Diferenciada
RESULTADO DE VENTAS	Bajos	Crecen rápidas	Crecen y luego se estancan	Decrecen
GASTOS DE MERCADEO	Altos	Altos	Regulares	Bajos
GANANCIAS ESPERADAS	Pequeñas	Máximas	Declinantes	Muy bajas o pérdida

Se observa que la postura y los criterios que adoptaremos en cada estrategia para integrarnos al mercado, cambian radicalmente según la fase de combinación producto/ mercado, indicándonos el camino a encarar y los resultados esperables en el negocio.

**g. Identificación de alianzas o apoyos de interés al negocio**

Para completar el análisis estratégico, es bueno hacer una apreciación de otros “actores” que nos ayudarán o pueden estar presentes cuando vayamos al mercado (por lo menos al principio).

Aquí importa conocer con qué instituciones y personas representativas podemos contar en la comunidad o que participan de la cadena donde está nuestro mercado, sin ser clientes ni competencia.

Seguidamente se procede a calificarlos como **amigos, aliados, indiferentes o competidores**.

Los actores **amigos** son aquellos que “simpatizan” con el proyecto, pero que por distintas circunstancias participan temporariamente en apoyo al negocio.

Pueden ser agentes externos (como los técnicos de una ONG, o la oficina de Desarrollo de la Gobernación, Municipio, etc.), o algunos agentes del mercado que ven con buenos ojos la introducción de algún valor faltante (calidad, sanidad, naturaleza, origen genuino, etc.) o que les conviene (oportunidad de transporte, por competencia, etc.).

Una **alianza** es un acuerdo entre dos o más partes, que puede estar escrito (convenio) o no, y que se pacta para lograr un objetivo y por un tiempo determinado. En ella las partes deben aclarar bien qué aportan y qué pretenden obtener con su esfuerzo.

A modo de ejemplo se describen algunos de los agentes identificados como potenciales aliados en las diferentes zonas:

<b>ACTORES</b>	<b>POSIBLES VENTAJAS DE LA RELACIÓN O ALIANZA</b>
La Municipalidad o la Gobernación	Al hacer una feria, facilitarnos lugar y excepción de impuestos Conseguimos apoyo para el emprendimiento
La Parroquia local	Para tener un agente neutral de la influencia de los políticos Facilitar lugares de reuniones
El MAG y sus técnicos	Para conseguir asistencia técnica en la producción Obtener recursos y semillas mejoradas
Emisoras de radio-del lugar	Para disponer de espacios de promoción y defensa de la idea de organización. Conseguir publicidad barata del negocio
Una ONG con planes desarrollo	Conseguir capacitación y apoyo financiero para reforzar las organizaciones

#### **h. Resumen de la estrategia en conjunto**

Seguidamente, hay que tratar de aplicar esta serie de factores de análisis estratégico “en bloque”, diseñando para la idea de negocio que estamos trabajando, el mejor planteo estratégico que hemos encontrado.

En el punto siguiente se podrá conocer cómo se concreta el diseño estratégico de algunos proyectos de emprendimientos de M.A.R..

### 3. ALGUNOS EJEMPLOS DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Para mostrar cómo se aplican en conjunto los diferentes elementos de diseño, se ofrecen dos casos interesantes de M.A.R.:

#### a. CASO I: Lechería para el mercado local de Quiindy

**La propuesta o idea del negocio: (Iniciativas y/o cambios que proponer)**

¿Cuál es la propuesta empresarial que desean desarrollar e introducir en el mercado?

¿Qué objetivos generales tienen?

El grupo emprendedor es una Asociación cuyos integrantes ya son lecheros tradicionales en el pueblo de Quiindy, y se han asociado para defender su Rubro y un espacio comercial en el Mercado Local.

La Idea de Negocio es consolidar y convertir la asociación en una empresa asociativa, que profundice su actuación en el Mercado de Quiindy.

Se pretende pasar del reparto individual actual a un reparto conjunto mejorado y ofreciendo una línea de productos acompañantes a la leche fresca y sanitada, con marca "Lefresh".

A futuro apuntan a instalar un centro de acopio, procesamiento y envasado de una línea de productos lácteos artesanales, a fin de garantizar el control y calidad total, acompañado esto de un servicio de distribución refrigerado.

**La misión empresarial y los objetivos**

¿Cuál es la misión que tienen o que van a asumir al llevar adelante el negocio?

Satisfacer y fortalecer la alimentación de la población urbana del pueblo y mejorar la participación de los productores lecheros locales

#### El análisis del FODA

##### FORTALEZAS

- La organización bien consolidada
- Cada asociado ya tiene un galpón de ordeño mejorado de 8 m<sup>2</sup>
- Disponibilidad de 3 a 5 vacas mejoradas por asociado/a
- Posibilidades de aumentar la producción
- Leche controlada sanitada
- Disponibilidad de M. de obra familiar
- Ubicación privilegiada (alrededores del pueblo hasta 5 Km)

##### DEBILIDADES/LIMITACIONES

- Envasado actual muy deficiente
- Horario de entrega inoportuno
- Falta de sistema de enfriamiento
- Posible aparición de epidemias

El análisis del FODA	
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo técnico gratuito (DEAG)</li> <li>- Relativamente poca producción de leche en la zona</li> <li>- Ofrecimiento crediticio para desarrollar el Proyecto</li> <li>- Demanda en incremento de leche fresca de campo</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores climáticos adversos</li> <li>- Competidores lácteos con mayores recursos (Parmalat)</li> <li>- Poder adquisitivo de los clientes en baja por la crisis económica</li> </ul>

**La Cartera de productos**

VACAS: La leche fresca, sanitada y sin hervir

ESTRELLAS: El queso criollo (tipo Paraguay) diferenciado por su buena calidad, se va a mejorar para que sea de textura uniforme, peso y tamaño similar, envase y marca.

TIMBAS: Ricotta casera, que está siendo demandada cada vez más.

ANZUELOS: Dulce de leche casero y pickles preparados en suero de leche.

Cartera de Clientes y su demanda		
QUIÉNES SON	RAZONES DE SELECCIÓN	NÚMERO O%
Empleados y comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel económico medio y alto</li> <li>- Muchos conocen el proyecto y su importancia para el desarrollo zonal</li> </ul>	Unas 500 familias (17% del pueblo)
Obreros y trabajadores que tienen ingresos = o > al sueldo mínimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con Ingresos fijos.</li> <li>- Muchos ya son clientes</li> </ul>	Unas 1.000 familias (35% del pueblo)

**La Competencia**

Se seleccionó al competidor más directo, el cual es un lechero acopiador de la zona.

Para ello se aplicó un sistema de puntaje sencillo de 1 a 3 (1= Malo o Flojo, 2 = Normal o Suficiente, 3 = Bueno o el Mejor).

La Competencia

FACTORES	Indicar qué firma →	«A»	«B»	Nosotros
- ADMINISTRACIÓN: Capacidad para llevar adelante el negocio con eficiencia y orden			3	3
- EXPERIENCIA: Conocimientos y tradición en la producción de este tipo de rubros			1	3
- IMAGEN: Reputación empresarial en el mercado que se analiza			2	2

FACTORES	Indicar qué firma ➡	La Competencia		
		«A»	«B»	Nosotros
- DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO: Presencia oportuna del producto en el mercado			2	2
- LÍNEA DE PRODUCTOS: Diversidad u opciones de productos ofertados en el rubro			1	1
- CONFIANZA DE LOS PRODUCTOS: Nivel de calidad y seguridad que dan			1	3
- GARANTÍA: Servicios posventa seguros y rápidos ante demandas del cliente			1	2
- PROMOCIONES: Grado de publicidad y comunicación que se hace de los productos			1	3
- DISTRIBUCIÓN: Grado de eficiencia y rapidez para entregar los productos al cliente			2	2
- PRECIOS: Nivel de precios según la época y valores caros/baratos de los productos			2	2
- POLÍTICA DE VENTAS: Realización de ofertas, premios, otorgar créditos, etc.			2	2
- ATENCIÓN AL CLIENTE: Nivel de trato y eficaz atención a los compradores			1	3

### El camino estratégico

Hay que incrementar la participación al mercado, ganando más clientela que compra este tipo de leche fresca.

El producto se encuentra para la mayoría de los indicadores entre los puntos 3 y 4 de su ciclo de vida, por lo que hemos elegido los siguientes factores como relevantes para la estrategia de penetración:

**ESTRATEGIA GENERAL:** Defensa de lo local y alianzas

**ÉNFASIS DE MERCADEO:** Buscar lealtad a la marca que desarrollaremos

**TIPO DE PRODUCTO:** Trataremos de diferenciarlo bastante (fresco, natural, sanitado, garantizado, uniforme)

**DISTRIBUCIÓN:** Intensa y oportuna

**PRECIO:** Sobre la base de la competencia

**PROMOCIÓN:** General e intensa durante un tiempo

Los actores y el escenario del negocio	
TIPO DE ACTOR	TEMAS DE INTERÉS COMÚN O DE CONFLICTO
<b>AMIGOS</b> - Coop. de Quiindy  - La Iglesia - La DEAG - SENACSA - Comisión distrital de productores	Nos provee de informaciones y es un nexo para hacer promoción  Nos relaciona y apoya Nos provee asistencia técnica Nos asiste sanitariamente Los miembros de la asociación participan y la comisión apoya y defiende el proyecto
<b>ALIADOS</b> - Municipalidad - Radio - Secretaría de Acción Social	Promociona emprendimientos de productores locales Promoción gratuita para demostrar que apoya lo local Provee los fondos para financiar el proyecto
<b>COMPETIDORES</b> - Una ONG local  - Acopiador grande - Distribuidores leche en sachets	Ha promovido un grupo de productores lecheros. Es distribuidora en el pueblo Será directamente perjudicado con el proyecto Idem en forma indirecta

## b. CASO II: Apicultura en Pilar para el mercado local y regional

### La propuesta o Idea del Negocio: (Iniciativa y/o cambios que proponer)

¿Cuál es la propuesta empresaria que desean desarrollar e introducir en el mercado?  
 ¿Qué objetivos generales tienen?:

La Asociación de Apicultores del Ñeembucú está compuesta por 211 asociados, nucleados en 22 comités ya consolidados y con experiencia apícola, que se han agrupado desde hace un tiempo para desarrollar el rubro y ensanchar su mercado.

El objetivo actual es comercializar y abastecer de una gama importante de productos apícolas a la ciudad de Pilar y poblados de alrededores.

La idea de negocio es consolidar la Asociación de Apicultores del Ñeembucú, mediante una acopiadora y procesadora de productos apícolas, que más adelante se proyecte al ámbito nacional y eventualmente a la exportación.

### La motivación y la misión de la asociación

¿Cuál es la misión en que están o van a asumir al llevar adelante el negocio?

Hay varios elementos en ella:

- Generar ingresos complementarios en las fincas de los productores que se dedican a la apicultura entre otros rubros;

- Mejorar el nivel de alimentación y salud familiar;
- Ofrecer al mercado productos totalmente naturales, de alta calidad, confiables y ecológicos;
- Contribuir al mejoramiento de la producción agrícola y forestal del departamento, con el beneficio de las abejas en general.

<b>El análisis del FODA</b>	
<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción natural de alta calidad</li> <li>- La disponibilidad segura de 15-18 Tons./año</li> <li>- Una diversificación productiva dentro del rubro (miel, polen, propóleo, cera, núcleos, etc.)</li> <li>- Existe ya una organización empresarial en consolidación</li> <li>- Producción estable en el tiempo</li> <li>- Tecnología actualizada y aplicada</li> <li>- Condiciones geográficas favorables para la producción</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES/LIMITACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura para acopio y venta escasa en el grupo</li> <li>- Colmenas muy africanizadas aún</li> <li>- Equipos e instalaciones para la cosecha precarios</li> <li>- Pocos intermediarios para la compra</li> <li>- Falta mayor capacidad de producción y gerenciamiento del grupo</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de un importante mercado nacional y extranjero para este tipo de miel</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores climáticos adversos</li> <li>- Competencia en precio de la producción argentina</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría técnica permanente y apoyo de organismos extranjeros</li> <li>- Posibilidades de intercambiar experiencias entre productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfermedades y plagas exóticas</li> <li>- Pérdida del poder adquisitivo de los clientes</li> <li>- Política macroeconómica inestable</li> </ul>

**La cartera de productos**

**VACAS:** Miel natural en distintos tamaños y envases

**ESTRELLAS:** Cera virgen, propóleo y polen.

**TIMBAS:** Núcleos de reinas mansas y de alta productividad, que están siendo demandados cada vez más por nuevos apicultores.

**ANZUELOS:** Caramelos de miel, propolen. Mezcla de polen y miel para consumo directo.



<b>Cartera de clientes y su demanda</b>		
<b>QUIÉNES SON</b>	<b>RAZONES DE SELECCIÓN</b>	<b>NÚMERO O %</b>
Supermercados y despensas de Pilar	Clientes con nivel económico medio y alto Logro de precios estables y buenos	Pasar del 15% actual a un 40-50% de las ventas totales
Mayorista "ASAP" de Asunción	Significa un ingreso fijo pero de menor precio	Pasar del 60% actual a vender un 20-30%
Familias pudientes y empleados	Pueden pagar precio alto por productos de gran valor	Lograr vender hasta un 10% del total
Ferias locales	Se saca buen precio aquí también	Ocupar un 15% de las ventas totales

### La Competencia

Para comparar se eligió a la Asociación de Apicultores del Paraguay (ASAP) y un Supermercado local grande como competidores.

Se usó el sistema de puntaje sencillo de 1 a 3 (1= Malo o Flojo, 2 = Normal o Suficiente, 3 = Bueno o el Mejor).

La Competencia

<b>FACTORES</b>	<b>Indicar qué firma ➡</b>	<b>ASAP</b>	<b>Súper</b>	<b>Nosotros</b>
- ADMINISTRACIÓN: Capacidad para llevar adelante el negocio con eficiencia y orden		2	2	2
- EXPERIENCIA: Conocimientos y tradición en la producción de este tipo de rubros		1	1	3
- IMAGEN: Reputación empresaria en el mercado que se analiza		2	2	2
- DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO: Presencia oportuna del producto en el mercado		2	2	3
- LÍNEA DE PRODUCTOS: Diversidad u opciones de productos ofertados en el Rubro		1	1	3
- CONFIANZA DE LOS PRODUCTOS: Nivel de calidad y seguridad que dan		2	2	3
- GARANTÍA: Servicios posventa seguros y rápidos ante demandas del cliente		1	1	2
- PROMOCIONES: Grado de publicidad y comunicación que se hace de los productos		3	2	3

FACTORES	Indicar qué firma →	La Competencia		
		ASAP	Súper	Nosotros
- DISTRIBUCIÓN: Grado de eficiencia y rapidez para entregar los productos al cliente		3	2	2
- PRECIOS: Nivel de precios según la época y valores caros/baratos de los productos		3	2	2
- POLÍTICA DE VENTAS: Realización de ofertas, premios, otorgar créditos, etc.		2	2	2
- ATENCIÓN AL CLIENTE: Nivel de trato y eficaz atención a los compradores		3	3	3

### El Camino estratégico

Tenemos que hablar en general de penetración con productos conocidos, en un mercado ya existente. Esto no es totalmente así para algunos de los productos de nuestra cartera (por ejemplo la cera virgen, los núcleos e inclusive el propóleo), en los que habría que trabajar más junto al cliente para que consuma mayor cantidad de ellos.

El producto miel está para la mayoría de los indicadores en el punto 3 de su ciclo de vida en nuestro mercado; por esto se ha seleccionado a los siguientes factores como relevantes para la estrategia de penetración:

- TIPO DE CLIENTE:** Selectivo
- COMPETENCIA GENERAL:** Esperamos que se acreciente
- ESTRATEGIA GENERAL:** Penetrar en el mercado con defensa de la producción local
- ÉNFASIS DE MERCADEO:** Buscar preferencia a la marca que desarrollaremos
- TIPO DE PRODUCTO:** Trataremos de mejorarlo y diferenciarlo
- DISTRIBUCIÓN:** Va a ser selectiva, con comercios clientes
- PRECIO:** Sobre la base de la competencia
- PROMOCIÓN:** Va a ser diferencial durante un tiempo hasta ser muy conocidos

<b>Los Actores y el Escenario del Negocio</b>	
<b>TIPO DE ACTOR</b>	<b>TEMAS DE INTERÉS COMÚN O DE CONFLICTO</b>
<b>AMIGOS</b> - MAG –DEAG - Proy. DERMASUR - Asoc. Apicultores de Ñeembucú - Municipalidad Local	Asesora y asiste técnicamente Nos provee Asistencia Técnica de nivel  Organiza a los socios y gestiona la comercialización con ASAP Apoyo en las Ferias

<b>Los Actores y el Escenario del Negocio</b>	
<b>TIPO DE ACTOR</b>	<b>TEMAS DE INTERÉS COMÚN O DE CONFLICTO</b>
<b>ALIADOS</b> - ASAP  - Cooperativa COODEÑE  - Gobernación	Intermediario de gran importancia comercial actual  Da asistencia crediticia de mucho peso para los asociados actualmente  Ha apoyado el Proyecto con Fondos subsidiados
<b>COMPETIDORES</b> - Comerciantes ilegales	Por un lado, aquellos intermediarios que cuando fraccionan agregan sustancias a la miel  Por otro, los contrabandistas de miel argentina y brasilera

# CAPÍTULO B

## LOS OBJETIVOS Y TÁCTICAS DEL NEGOCIO

### 1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS COMERCIALES

---

Con la etapa estratégica ya enfocada, hay que proceder a fijar ahora los **OBJETIVOS** y **METAS COMERCIALES** de la empresa para el negocio elegido.

Si se observa en el esquema del planeamiento estratégico (PEM) mostrado en el Capítulo B del Módulo anterior, se verá que esto corresponde al Paso 4 del proceso.

Los objetivos y metas deben establecer los resultados que la empresa pretende alcanzar, pero no en cualquier condición o circunstancia, sino en el marco de un contexto calculado, con ayuda de la misión y del diseño estratégico previo.

Además se recuerda que ellos, para funcionar eficazmente, deben estar caracterizados por algunos criterios de enfoque, como los del cuadro siguiente:

- Ser **CLAROS**, para facilitar la preparación de planes concretos con ellos;
- Ser **MEDIBLES**, o sea que se les pueda aplicar indicadores de medida concretos;
- Ser **ALCANZABLES**, para que la empresa tenga chances de lograrlos en el medio externo sin sacrificios o esfuerzos especiales;
- Ser **REALISTAS**, no simplemente sueños o situaciones ideales, sino basados en imaginar fuentes de recursos, existencia de condiciones mínimas y el tiempo necesario para lograrlo;
- Ser **AUTÉNTICOS**, por lo cual deben reflejar veracidad y transparencia, de modo que su logro no encubra segundas intenciones.

#### a. Definición de objetivos comerciales

Los objetivos en una empresa de negocios indican adónde y hacia qué deseamos avanzar comercialmente. Son formulados por la dirección de mayor nivel tratando de combinar de la mejor manera posible todos los recursos de la empresa, para crear el valor económico deseado.

Su función es orientar y guiar el negocio en el segmento de mercado, dentro del universo marcado por la **MISIÓN** empresarial.

Normalmente estos objetivos son expresados en forma genérica, sin dar datos numéricos muy completos de los resultados que se espera lograr.

Por ejemplo:

- A. “Iniciar la producción de escobas de 1ª calidad para competir en un grupo específico de supermercados líderes de Asunción”
- B. “Desarrollar la línea de dulces artesanales de mamón, citrus y guayaba para vender en un puesto permanente en Caacupé”
- C. “Mejorar la eficiencia operativa del Acopio de hortalizas de la Cooperativa de Arroyos y Esteros en el Mercado de Abasto”

## b. Definición de metas comerciales

Las metas son definiciones operativas que acompañan a cada objetivo, con la cualidad de tratar de especificar y cuantificar en detalle el objetivo.

Utilizaremos el primero de los casos del ejemplo anterior, para mostrar cómo se concretan, y que se pueden especificar varias metas para su mismo objetivo:

- “Colocar en 1 mes 500 escobas de 1ª calidad a 2.500 G./costo para ofrecer a los supermercados a 3.200 G.+ IVA y lograr competir con marcas de fábricas de Asunción”;
- “Luego ajustar el proceso de fabricación para proveer un mínimo de 200 escobas por semana. Después de 5 meses, calcular cómo subir esta base a 400 escobas por semana, bajando el costo a 1.800 G./unidad, para ofrecer a 2.800 G.+ IVA”.

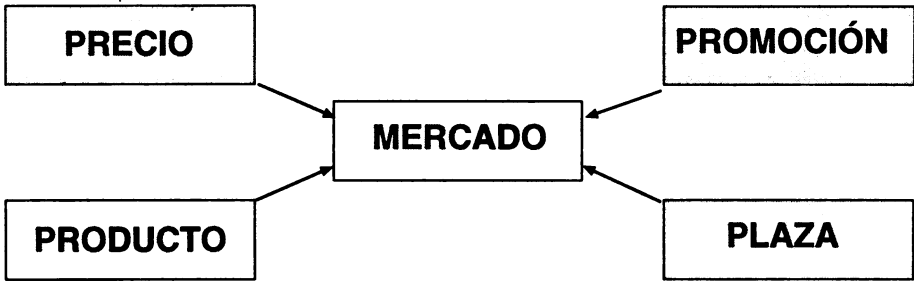
Como se aprecia, la cuantificación de las metas se hace respecto a:

- Volúmenes por colocar en un plazo determinado de cierto producto de nuestra cartera;
- Proporción de un determinado espacio de mercado por ocupar con nuestro producto (en %);
- Montos de facturación estimados en un período;
- Nivel de costos o de ganancia por unidad de producto;
- También, para indicar el acceso a un nuevo mercado, acotando el número de consumidores o de ventas por lograr en determinado período.

## 2. DISEÑO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Con los objetivos y metas comerciales en claro, es preciso ahora concretar el **diseño específico de la oferta** que lanzaremos hacia nuestro mercado blanco.

Para esto se recurre a organizar prácticamente la llamada “**Mezcla de Mercadeo**” (4P), ya mencionada en el Capítulo B del Módulo N° 2, en el que se han tratado sus componentes con cierta profundidad:



Al igual que con los aspectos de diseño anteriores, estas cuatro variables se definen en bloque, ya que las decisiones respecto a cada una afectan normalmente a las otras.

Por ejemplo, preparar mejor el producto puede aumentar los costos y afecta el precio.

La promoción que se decida hacer dependerá del tipo de “plaza” donde se venda.

En conjunto, la mezcla de 4 P constituye la **OFERTA TÁCTICA**, que organizaremos para dirigirnos a un determinado mercado.

Seguidamente se describen, para cada una de las “P” los aspectos de mayor peso que considerar. Para comprender mejor el contenido de los temas y preguntas propuestos, se sugiere realizar la consulta a puntos específicos del Capítulo C del Módulo anterior.

### a. El PRODUCTO

- **Aspectos del producto esencial**
  - Destaque del beneficio o servicio básico que espera el cliente del producto
  - Cómo y cuándo se lo emplea (utilidad)
- **Producto real**
  - Calidad intrínseca
  - Características del producto (utilidad, tamaño, textura, sabores, aromas)
  - Diseño y estilo (formas, colores, apariencia externa)
  - Marca comercial y detalles de identificación (marbete, obleas, etiquetas)
  - Envase primario y empaque de transporte
- **Producto aumentado**
  - Cómo se adquiere normalmente el producto en el comercio
  - Servicios de apoyo (entrega a domicilio, instalación, reparaciones)
  - Garantías de recambio/reparación
  - Modalidades de financiación

**b. La PLAZA o DISTRIBUCIÓN**

- **Identificación de canales**
  - Cuál es el nivel de la cadena donde participaremos
  - Por dónde fluirá más segura y económicamente la mercadería
  - Ubicación de almacenes y depósitos de interés
- **Identificación de agentes comerciales**
  - Si precisamos acopiar o distribuir, ¿quiénes podrían ser los agentes más seguros, responsables comercialmente y convenientes?
  - Qué fuerza de venta tienen (eficacia en el mercado)
- **Transporte**
  - Cuál es el medio más idóneo, seguro y económico para mover nuestros productos
  - Qué tipo de acuerdo se hace con el transporte respecto a horarios, manejo de la carga, fletes, seguros
- **Sobre el lugar comercial**
  - Qué características apropiadas y convenientes debe tener (espacios, accesos, comodidades básicas, seguridad)
  - Qué medios se necesitan para hacer operativo el acto de compraventa en el lugar elegido

**c. La PROMOCIÓN**

- **El mensaje o eje comunicacional**
  - Cuál será su contenido esencial para cada producto y para promover la empresa
- **Táctica promocional general**
  - Cuál será (según el ciclo de vida de los productos)
  - Instrumentos principales en que se apoyará (muestras, catálogos, exhibidores, listas de precios, participación en exposiciones y ferias, etc.)
- **Publicidad**
  - A qué medios se recurrirá
  - Cómo se financiarán los gastos de publicidad
- **Promociones**
  - Si se justifica, ¿de qué tipo y forma serán?
- **Venta personal**
  - Si se justifica, ¿cómo se hará?
- **Relaciones públicas**
  - Con qué objetivos se hacen (presentación de la empresa, defensa, mejora de la imagen)
  - De qué tipo serán y con quién se realizarán

**d. El PRECIO**

- **Análisis de precios en el mercado**
  - Cómo ha evolucionado (precios históricos y tendencias)
  - Pronósticos estacionales y a mayor plazo
- **Táctica de fijación**
  - Considerar el punto del ciclo de vida de nuestros productos en el mercado
  - Considerar los criterios de fijación (costos, punto de equilibrio, competencia, demanda de consumo)

Al final del capítulo siguiente sobre el plan comercial, se muestra cómo se concreta en la práctica la mezcla de 4 P, para los dos ejemplos de leche y apicultura que se utilizan en este Módulo.



# CAPÍTULO C

## DETERMINACIÓN DEL PLAN CONCRETO DE COMERCIALIZACIÓN

### 1. EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN EN LA M.A.R.

A esta altura, cabe preguntar quién se ocupa y en qué lugar de la empresa ubicamos los estudios de mercado; las estrategias para colocar mejor los productos, hacer las ventas, etc.

Tal y como lo planteó el Módulo N° 1 (ver el punto “Visión y enfoques para desarrollar la M.A.R.”), esto se debe concretar en:

#### EL ÁREA O DEPARTAMENTO COMERCIAL

Aun cuando el grupo emprendedor sea muy incipiente, muy pronto necesitará organizar funcionalmente su área comercial, para ejecutar bien cualquier negocio.

Es posible que otros aspectos (de la producción, la administración y el mismo rol de gerencia) aún no se “distingan” entre los participantes de un grupo emprendedor pequeño, pero éste de lo comercial se destaca desde el inicio.

Se impone entonces “responsabilizar a personas” y “controlar” adecuadamente, pues todo el esfuerzo de meses y dinero invertido en producir se “jugará” en el mercado en este momento.

Recordemos las principales actividades que –antes o después– deberá asumir funcionalmente el Área Comercial.

#### La búsqueda de mercados

- Averiguar qué y cómo quiere el producto de la empresa nuestro mercado concreto;
- Quiénes son los clientes más interesantes;
- Dónde/cómo/cuándo se comercializa;
- Búsqueda de mejores condiciones de compra de insumos y materia prima.

#### El Marketing

- Preparar el plan estratégico junto a la dirigencia;
- Organizar cómo aplicar la estrategia de venta (publicidades, contactos, formas y medios de venta);
- Preparar el programa de ventas.

### La concreción de negocios

- Hacer la oferta de productos, cierre de tratos concretos con fijación de condiciones de entrega, precios y modalidad de pago;
- Manejar las tratativas de compra de insumos y materia prima;
- Ejecución de distribución y venta (transporte y entrega);
- Operaciones de adquisición de materia prima.

### El Control de calidad del servicio comercial

- Atención a clientes y proveedores. Pulsar la evolución y hacer pronósticos comerciales por distintos medios (estadística de ventas, encuestas, etc.).

## 2. CÓMO PREPARAR EL PROGRAMA DE ACCIÓN EN EL MERCADO

---

Apoyándose en el área comercial, o en las personas del grupo a quienes les interesa actuar en el mercado, hay que determinar concretamente cómo se aplican en la práctica los elementos de estudios y estrategias vistos en los puntos previos.

Esto se hace por medio del llamado **Programa de Acción Comercial**, que consiste en un libreto o guía de actuación, y que acompaña al área comercial y a su encargado (o gerente) en toda empresa activa.

Este documento se prepara periódicamente según las necesidades y el grado de complejidad de la empresa; de ahí que puede ser más sencillo o complicado.

- Por ejemplo, en una comercializadora frutihortícola, por cada campaña o ciclo de procesamiento de sus productos (anual);
- En una fábrica artesanal o un taller de confección, puede ser de acuerdo a las “temporadas” de más demanda esperable;
- En un comercio complejo y de operaciones estables (un supermercado), estos planes son mensuales y con consideraciones semanales (para hacer ofertas, acomodarse al momento en que los clientes disponen o no de dinero, etc.).

Para nuestras M.A.R. el programa de acción comercial es realmente importante, pues de algún modo es el plan “Madre” que guiará otros planes dentro del grupo emprendedor (seguramente al de producción y los presupuestos financieros).

En su preparación tienen que participar el encargado de ventas, el gerente y los dirigentes que conocen bien el tema, y de ser posible también algún técnico que esté apoyando al grupo.

Luego, conviene que un borrador de esto se presente y trabaje participativamente en un taller con todos los integrantes de la empresa asociativa, para ajustarlo y aprobarlo con carácter de compromiso común.

Los contenidos básicos para formular un programa comercial, sencillo y apropiado al grupo emprendedor de nuestras M.A.R., son los que siguen:

<p><b>CARÁTULA DE RESUMEN ESTRATÉGICO</b> Consiste en hacer una hoja inicial de resumen, con los aspectos de más valor del diseño estratégico anterior (cartera, clientes, competidores, los objetivos y la táctica de 4 P).</p>
<p><b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> En otra hoja definir qué se hará concretamente para organizar los aspectos de cada una de las 4 P en el lapso del programa.</p>
<p><b>PRESUPUESTO</b> Consiste en confeccionar planillas que calculen, siguiendo las metas comerciales de cada producto, la proyección de las ventas, los ingresos brutos y los costos normales de la comercialización (como los gastos de estudio de mercado, la propaganda, etc.).</p>
<p><b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b> Hay que asignar responsabilidades a miembros y trabajadores de la empresa para cumplir con el cronograma comercial (encargado del área, responsables de ventas).</p>
<p><b>CONTROL DE GESTIÓN</b> Se debe designar quién o quiénes de la dirigencia van a realizar el seguimiento y las evaluaciones del avance del programa.</p>

A continuación se describe un desarrollo de cada uno de estos puntos, para facilitar la preparación del programa comercial.

**a. La carátula de resumen estratégico**

Es la hoja de presentación del programa, con un resumen de los elementos de valor estratégico, lo cual ayudará a enfocar todas las actividades para el ciclo que se está planeando.

Algunos de estos elementos -una vez definidos- permanecen más o menos constantes durante uno o más años (por ejemplo el tipo de clientes, la competencia general, algunos productos de tipo VACA de gran peso en la empresa).

Pero otros pueden cambiar bastante (productos "CLAVO" que eliminar, o estrellas que empujar ), formas de presentación que cambian, o metas de volúmenes que se mueven mucho también de ciclo en ciclo.

Esta hoja debe contener entonces informaciones breves y concretas de:

### **SITUACIÓN PREVISTA O DESEABLE DEL MERCADO**

Señalar para el lapso del programa:

- Cómo se encuentra el rubro o los principales productos de la cartera en el mercado;
- Qué se prevé respecto a nuestros clientes principales y/o potenciales (mayor, igual, menor disponibilidad de recursos y deseos de compra de nuestro menú);
- Destacar oportunidades específicas del ciclo (cómo viene la temporada, fechas clave de mayor consumo, posibilidades de comprar insumos baratos, etc.);
- Reconocimiento de amenazas (hay que pagar un nuevo impuesto, entrada de nuevos competidores a nuestro nicho, etc.).

### **METAS ESPECÍFICAS QUE ALCANZAR**

Aquí hay que precisar con detalle lo que se quiere alcanzar para el período o ciclo del programa:

- Volúmenes de colocación de cada producto de la cartera, discriminando por clientes;
- Monto de facturación y cobro aproximado;
- Estimación del número de clientes a los cuales llegar;
- Metas de mejoramiento del proceso de distribución y entrega oportuna.

### **RESUMEN DE LA TÁCTICA 4 P**

Para el período previsto destacar aspectos de oferta de:

- Modos de preparación, presentación y acompañamiento del PRODUCTO;
- Cambios en la PLAZA O DISTRIBUCIÓN (transportes, agentes, lugares de colocación);
- Con qué criterio se fijarán y moverán los PRECIOS;
- Enfoques de PROMOCIÓN.

## **b. El cronograma de actividades**

Este se puede preparar en forma descriptiva, seleccionando las principales actividades que pensamos desarrollar en el ciclo, agregando para cada una las acciones y los detalles que nos interese aclarar.

Por ejemplo:

### **ACTIVIDAD 1:**

**“Estudiar a los mayoristas del mercado que más nos interesa”**

- Conseguir una lista en la Municipalidad o en el Mercado de Abasto con todos los datos y direcciones;
- Comunicarnos y organizar una entrevista conveniente con las personas específicas;
- Realizar las entrevistas y registrar la información;
- Etc.

**ACTIVIDAD 2:**

**“Tratar de cobrar un conjunto de ventas de la última campaña”**

- Averiguar el estado y situación de cada cliente moroso;
- Preparar para cada uno la táctica conveniente de cobro (entrevistas, propuestas de pago por sugerir, modos de presionar, intimaciones judiciales, etc.);
- Aplicar el procedimiento y evaluar un primer resultado.

Se puede preparar un cuadro general con las actividades, organizadas por el lado de las 4 P, encabezándolo con las unidades de tiempo mínimo de nuestro ciclo.

El ejemplo que sigue está preparado para un grupo que pretende vender flores en el mercado minorista de Asunción:

ACTIVIDADES PRINCIPALES	MESES				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiem.
<b>PRODUCTO</b>					
- Diseñar paquetes a medida de clientes		X			
- Diseñar e inscribir la marca	X				
- Realizar capacitaciones sobre el empaque		X			
- Acopio y preparación de mercadería			X	X	X
<b>PLAZA –DISTRIBUCIÓN</b>					
- Estudiar y elegir medio de transporte	X				
- Formalizar los acuerdos y convenios de entrega		X			
- Capacitar al personal de entrega y venta	X	X			
<b>PRECIOS</b>					
- Averiguar los valores según temporada	X				
- Preparar en detalle los costos comerciales		X			
<b>PROMOCIÓN</b>					
- Practicar visitas de oferta a las florerías		X	X		
- Realizar día de campo con compradores				X	
- Proponer formas de estímulo a clientes				X	

Cuanto más completo y concreto sea este cronograma, las personas encargadas del área comercial y la gerencia dispondrán de más posibilidades de gestionar el proceso, y la dirigencia, de poder controlar y disminuir los riesgos de fallas empresariales.

**c. La confección del presupuesto**

Como en todo plan, las actividades se acompañan con el cálculo presupuestario de los INGRESOS y/o GASTOS que ocasionarán. Esto se puede preparar en un cuadro, que proyecta en el tiempo las entradas y salidas de la actividad comercial, para el lapso previsto del Programa de actividades.

### M.A.R. - MÓDULO Nº3

Veamos cómo queda esto para el mismo ejemplo de la comercializadora de flores (los valores están expresados en miles de G.):

SALIDAS	M E S E S					TOTAL
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiem.	
- Inscripción de la marca	500					500
- Pago rollos papel envase	100	100	100			300
- Fletes a florerías		80	150	200	200	630
- Gastos (viajes, tel., papelería)	300	50	50	50	50	500
<b>TOTALES</b>	<b>900</b>	<b>230</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>1.930</b>
<b>ENTRADAS</b>						
- Venta plantas injertadas	300	300	300	300	300	1.500
- Venta rosas rojas		200	500	800	600	2.100
- Venta de crisantemos		250	500	1.000	1.500	3.250
<b>TOTALES</b>	<b>300</b>	<b>750</b>	<b>1.300</b>	<b>2.100</b>	<b>2.400</b>	<b>6.850</b>
<b>INGRESO NETO PREVISTO</b>	<b>600</b>	<b>720</b>	<b>1.000</b>	<b>1.850</b>	<b>2.150</b>	<b>6.320</b>

Como se observa, el presupuesto brinda elementos de balance financiero y permite estimar si se va a lograr o no el cumplimiento de las metas previstas.

#### d. Asignación de responsabilidades

Este tema es de carácter organizativo y se desarrolla con más detalle en el Manual Nº 7, de Organización. Sin embargo, mínimamente cabe aquí tratar de:

- Agrupar las tareas similares o que se realicen en un mismo lugar (por ejemplo, ir a la ciudad).
- Discutir detalles sobre el significado de cada una de las actividades del cronograma.

Por ejemplo: capacitar sobre el empaque, en una reunión en una finca determinada con el apoyo de un instructor idóneo, que va a proceder a enseñar a los miembros del grupo floricultor a cortar, preparar, clasificar y empacar sus rosas.

- Designar responsables de la organización y ejecución de las actividades. Para nuestro ejemplo anterior: la reunión es en la finca del Sr. Manuel Pérez.

#### e. El control de la gestión

Debe haber dentro del grupo dirigente un sistema calculado para hacer el seguimiento y la evaluación del proceso, a los efectos de hacer correcciones sobre la marcha y controlar el movimiento del dinero.

Esto supone nombrar a integrantes de la dirigencia (por ejemplo, el tesorero y el secretario), que actúan junto al encargado de comercialización, revisando el avance del programa, los problemas que hay; tratando de colaborar para corregirlos.

### **3. APLICACIÓN DE LA MEZCLA TÁCTICA 4 P Y DEL PROGRAMA COMERCIAL A NUESTROS EJEMPLOS**

---

Seguidamente veamos cómo los casos que previamente mostramos definiendo su estrategia, permiten concretar la práctica del proceso de mercadeo y también cómo preparar un breve programa de ventas.

#### **a. CASO I: Lechería para el mercado local de Quiindy**

##### **DISEÑO TÁCTICO DEL NEGOCIO (Primer año)**

###### **EL PRODUCTO**

- Producto esencial: Leche fresca y sanitada;
- Producto real: Leche cruda controlada presentada en envases higiénicos de gaseosas recicladas y con tapa;
- Producto aumentado: Certificación del Servicio Nacional de Sanidad Animal (1), se garantizan recambios y facilidades de pago (crédito/plazo) mensual.

###### **LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

- Inicialmente se proseguirá con la entrega directa actual;
- Luego se propondrá un sistema de acopio en el centro, el cual deberá estar bien ubicado en el pueblo, ser amplio, seguro y apropiado para la función de recepción, control y fraccionamiento de la leche;
- La distribución se va a organizar y controlar desde este centro, que deberá contar con oficina administrativa, medios de comunicación, etc.;
- Se calcula un medio de reparto, lo suficientemente grande y con refrigeración, para que actúe eficientemente en la entrega con un sistema puerta a puerta.

###### **LA PROMOCIÓN**

- El mensaje implícito es “del tambo a la mesa” y el explícito, “consume nuestra leche fresca y sanitada”;
- Publicidad: por radio FM, Cable TV, publicidad callejera con el camión de reparto. Todo esto con financiamiento propio;
- La promoción también incluirá informar a escuelas, colegios, en la cooperativa, etc.;
- En la venta personal, se insistirá en las cualidades de nuestra leche;
- Relaciones Públicas: Se va a presentar la nueva empresa en todos los espacios de interés para instalar y afianzar su imagen de emprendimiento local y seriedad profesional.

**LOS PRECIOS**

- Para fijarlos, por un lado se van a considerar los costos reales que tenemos;
- Simultáneamente se van a analizar los precios de la competencia, considerando en todo momento las variaciones propias de la fluctuación estacional;
- También se tomará referencia de los precios de la leche industrial.

**EL PLAN O PROGRAMA DE VENTAS**

**METAS COMERCIALES**

- ➔ Para el primer año:
  - Mejorar la eficiencia operativa de la Empresa "Lefresh" para la distribución de leche fresca. Para ello se propone contar con un sistema de control en funcionamiento que permita la distribución eficiente a 400 familias de Quindí de por lo menos 850 litros por día, durante un mínimo de 6 meses.
- ➔ Para el siguiente año:
  - Disponer de un centro de acopio en funcionamiento, con una capacidad de 2.000 lts. diarios con envasado de este total. Esto va a generar a la empresa un incremento aproximado del 15% en sus ingresos brutos.

**EI CRONOGRAMA DE TRABAJO**

ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F
<b>PRODUCTO</b>												
1. Analizar la situación organizativa del grupo	X							X				
2. Planificación con énfasis en lo comercial		X						X				
3. Identificar y seleccionar el envase más conveniente		X										
4. Capacitación sobre el manejo de envases			X									
<b>PLAZA/DISTRIBUCIÓN</b>												
5. Organizar y reglamentar sistema de distribución					X							
6. Acuerdo entre productores para seleccionar el sistema de transporte y entrega oportuna						X						
<b>PRECIO</b>												
7. Determinar costos de producción		X										
8. Estudiar y analizar la competencia		X										
<b>PROMOCIÓN</b>												
9. Elaborar materiales de promoción (Cartillas, texto radio y TV)			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Preparar y ejecutar degustaciones			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



**EL PRESUPUESTO**

ACTIVIDAD	MONTO PRESUPUESTADO	MESES DEL GASTO	TOTAL POR ACTIVIDAD
1.	200.000	Marzo y setiembre	400.000 G.
2.	200.000 y 150.000	Abril y setiembre	350.000 G.
3.	700.000	Abril	700.000 G.
4.	150.000	Mayo	150.000 G.
5.	50.000	Mayo	50.000 G.
6.	50.000	Junio	50.000 G.
7.	150.000	Marzo, junio, set y dic.	600.000 G
8.	50.000	Marzo, junio, set y dic.	200.000 G.
9	50.000	Durante 10 meses	500.000 G.
10.	-	-	-

TOTAL: 3.000.000 G. /año

**b. CASO II: Apicultura en Pilar para el mercado local y regional  
DISEÑO TÁCTICO DEL NEGOCIO**

**EL PRODUCTO**

- Producto esencial: Miel de abeja ecológica, que protege y mejora la salud, tanto como alimento y medicina natural;
- Producto real: Miel en potes plásticos, de diferentes tamaños y medidas, marbete con marca y código de barras;
- Producto aumentado: Certificaciones apropiadas, vencimiento ilimitado, recambios y facilidades de pago (50% crédito a 60 días).

**LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

- La entrega será de la copiadora a supermercados, despensas o directamente al consumidor, según el tipo de mercado donde se actúe;
- Los agentes comerciales serán los ya mencionados, a quienes se entregará el producto en tiempo y forma de acuerdo.

**LA PROMOCIÓN**

- El mensaje implícito es “producto sano y natural que da vida” y el explícito, “consume nuestra miel natural marca La Reinita”;
- Publicidad: por Radio FM, Cable TV en programas educativos, periódicos, etc.; el financiamiento es propio;
- La promoción también incluirá informar a escuelas, colegios, en la cooperativa, etc. con cartillas, participación en exposiciones, ferias departamentales, sobre la línea de productos “La Reinita”;
- En la venta personal se insistirá en la calidad de nuestros productos;
- Relaciones Públicas: Se va a presentar la nueva empresa en todos los espacios de interés para instalar y afianzar su imagen de emprendimiento local y seriedad profesional.

### **LOS PRECIOS**

- Se está en una situación internacional de baja de precios agravada por el ingreso ilegal del producto a granel de la Argentina;
- Para fijarlos se van a tomar en cuenta los precios de la competencia de otros productores y el nivel de demanda del consumidor de nuestra zona;
- Se van a analizar los precios de la competencia para el resto de los productos de la línea;
- En miel hay que considerar las variaciones de la fluctuación estacional: en verano el consumo es menor y en invierno puede haber un precio algo más caro.

### **PLAN O PROGRAMA DE VENTAS**

#### **OBJETIVO**

Lograr la eficiencia operativa y de comercialización de la Asociación de Apicultores de Ñeembucú Sur.

#### **METAS COMERCIALES (indicar para qué plazo o período)**

Operativizar la comercialización de 15 toneladas de miel de abeja de primera calidad a un precio de 5.500 G./Kg en base de supermercados, y a 6.500 G./Kg en el mercado nacional en las estaciones de primavera, verano, otoño.

Estos precios subirían a alrededor de 7.000 G./K para la temporada de invierno.

Los volúmenes de ventas se distribuirían así:

- ➔ Para el primer año:
  - ASAP: 6.000 Kg
  - Supermercados: 5.250 Kg
  - Feria: 2.250 Kg
  - Ventas directas a familias: 1.500 Kg
- ➔ Para el siguiente año:
  - ASAP: 3.000 Kg
  - Supermercados: 8.250 Kg
  - Feria: 2.250 Kg
  - Ventas directas a familias: 1.500 Kg

**CRONOGRAMA DE TRABAJO**

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>PRODUCTO</b>												
1. Capacitaciones sobre sistema de acopio y venta							X	X				
2. Preparación de productos (envasado, etiquetado, código de barras, etc.)	X	X	X	X	X							X
3. Realización de acopio	X	X	X	X	X							X
<b>PLAZA/DISTRIBUCIÓN</b>												
4. Estudiar formas y ofertas de transporte				X	X						X	X
5. Firmar convenio de entrega con supermercados	X								X			
<b>PRECIO</b>												
6. Buscar información completa y actualizada sobre precios en el mercado	X					X	X	X				
7. Acordar los precios con los supermercados	X								X			
<b>PROMOCIÓN</b>												
8. Elaborar cartillas, texto radio y TV						X	X	X				
9. Realizar programa radial y TV	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Participar en ferias y degustaciones	X	X	X	X	X							
11. Presentar producto a supermercados	X										X	X

# CAPÍTULO D

## INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS COMERCIALES DE APOYO

### 1. EN QUÉ CONSISTEN Y DÓNDE APLICARLOS

---

Una buena estrategia de negocios y su expresión de aplicación, propuesta en el plan o programa de comercialización, necesita incorporar y apoyarse en algunos instrumentos prácticos, a la hora de relacionarse y actuar en el mercado.

Este instrumental consiste en un conjunto de recursos físicos, acciones de asistencia a eventos y técnicas de comportamiento en las ventas, los que aplicados oportunamente serán de mucha importancia, a fin de alcanzar los resultados comerciales adecuados a la escala y demandas del negocio que se está desarrollando.

Básicamente su utilidad se aprecia en que permiten:

- Facilitar la promoción y encaminar la relación con futuros clientes;
- La agilización de las ventas, confiriendo eficiencia a las funciones físicas de comercialización;
- Ayudan a mejorar la relación con los clientes y, en consecuencia, incrementan los resultados de venta.

Seguidamente se describe un conjunto utilitario de estos instrumentos de valor para las M.A.R., aportando una introducción sobre sus beneficios, oportunidades de uso, requisitos y costo de aplicación.

Aun cuando muchos de ellos sean específicos o algo sofisticados para la situación de un grupo emprendedor inicial, todos pueden ser necesarios para la empresa que decida crecer y actuar eficazmente en los mercados modernos.

### 2. INSTRUMENTOS DE RELACIONAMIENTO CON FUTUROS CLIENTES Y DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

---

#### a. Las muestras

##### CONCEPTO Y UTILIDADES

La muestra es una unidad o pequeña porción de la mercadería que los vendedores presentan al comprador, como medio de reconocimiento de las características y verificación de la calidad del producto.

### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

Implica un avance de la clasificación y preparación de los productos y una presentación de su calidad. No se requiere movilizar toda la mercadería para llegar a un acuerdo. Supone poder establecer mayor confianza entre compradores y vendedores.

### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Se utiliza mucho en el comercio agrícola (sobre todo en granos, hortalizas, frutas, flores, carnes, etc.), en el artesanal y en todas las situaciones de procesamiento (dulces, encurtidos, etc.).

Es casi la carta obligada de presentación de la empresa que comienza a actuar en el mercado, sobre todo cuando se conecta con mayoristas, distribuidores o minoristas.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN U OBTENCIÓN**

La característica central de la muestra es su carácter de "representación del producto" por lo que:

- Si es una porción, debe ser del tamaño apropiado para ser evaluada, degustada, probada, etc. (fruta, queso, dulces, comida preparada, etc.);
- Si es una unidad, debe ser completamente idéntica y uniforme respecto al resto de las unidades que representa (calidad interna, tamaños, formas de presentación, etc.).

### **NIVEL DE COSTOS**

En términos promocionales, este es el instrumento más barato de que se dispone, por lo cual todas las microempresas deberían identificar y utilizar formas de ofrecer el producto mediante muestras.

### **ALCANCES Y VALIDEZ DE LOS BENEFICIOS**

Estos por un lado se reducen al universo de compradores a los cuales se presenta, y su valor está asociado a la capacidad de la empresa oferente para mantener la uniformidad y calidad declarada por las muestras.

## **b. Los catálogos y la folletería**

### **CONCEPTO Y UTILIDADES**

Son una representación de los productos que pretende ofrecer la empresa, editada bajo distintos soportes de presentación.

Los catálogos más comunes toman la formas de:

- Álbum de fotografías con detalles de muestras o unidades del producto;
- Folletería con formato de tríptico o pequeña revista, con fotos, figuras y explicaciones con las características del producto, de la empresa y de los procesos de elaboración que esta aplica;
- Muestrario de porciones del producto (telas, maderas, etc.).

El catálogo es un típico instrumento de promoción mayorista, pero se puede disponer de uno para actuar a nivel minorista y al público en artesanías, vestimenta, etc.

### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

En general, se logran beneficios similares a las muestras (comunicar el producto sin movilizar volúmenes de mercadería) con el agregado de que además es posible presentar toda la "cartera" de oferta simultáneamente; hacer comunicación sobre la empresa y sobre los valores en que ésta monta su misión (por ejemplo, la promoción de los alimentos naturales y el cuidado del ambiente).

La otra gran ventaja es que su poder de comunicación es masivo si se coloca en puntos donde circulen o actúen los potenciales clientes.

### **SITUACIONES Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Se utiliza en reemplazo de la muestra, cuando no sea práctico o posible usar ésta, porque el producto es perecible (flores), por su tamaño (artesanías de barro) y porque la empresa dispone de una línea de productos muy variada.

A esto hay que agregar la circunstancia de su practicidad cuando se están promoviendo los productos en mercados lejanos al punto de producción de la empresa.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN U OBTENCIÓN**

Son similares a los de la muestra, o sea, una representación de características del producto y de otros aspectos que la empresa desea comunicar.

Pero a esto se debe agregar que la "forma" de representación (colores, figuras, tipos de soportes, etc.) adquiere una dimensión propia, de expresión estética, que hay que asociar adecuadamente a los contenidos para hacer más atractivo el catálogo.

### **NIVEL DE COSTOS**

Es un instrumento de costos variables, lo cual depende de la cantidad de información que incluya y de la calidad de diseño artístico que se incorpore.

Se puede partir de un mínimo, usando técnicas de composición en computación y fotocopias, lo cual es relativamente accesible para cualquier grupo.

Los costos se elevan mucho cuando es necesario recurrir a insumos de mayor calidad (fotografía artística, papeles de calidad, composición y edición offset).

### **ALCANCES Y DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

Como se dijo, la masividad es la gran ventaja del catálogo, pero su duración en general es limitada, por distintas razones (envejecimiento del producto en el mercado, cambios en la cartera de oferta, etc., envejecimiento del material de soporte).

### **c. Las ferias y exposiciones**

#### **CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

El concepto de feria, tradicionalmente asociado a un lugar de compraventa libre entre oferentes y público comprador de determinados rubros (alimentos, etc.), ha ido variando y se ha adaptado a las nuevas realidades del mercado.

Actualmente se utiliza bastante la idea de “feria de exposición”, “expoferias”, etc., concebidas como un lugar de encuentro ampliado entre la oferta y la demanda, calculado como un evento especial de muestra, en un lugar y momento determinados.

Por esto, los objetivos de las “expos” suelen ser:

- Promocionar productos, tecnologías, empresas, etc. utilizando poderosas herramientas de comunicación e impresión en los visitantes;
- Facilitar el encuentro entre operadores y agentes intermediarios, para aclarar reglas y cerrar compromisos de negocios futuros (“rondas de negocio”);
- Ejecutar ventas directas, pero en menor escala.

A su vez, estas ferias pueden ser ámbitos “abiertos” (para todos los visitantes y en un ambiente festivo como las “expos”), o más “específicos” (ferias de mayoristas artesanales, de la industria del cuero, etc.).

#### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

Los beneficios que pueden conseguir las M.A.R. en este tipo de ferias son bien importantes:

- Constituyen un excelente espacio de presentación del grupo emprendedor; de su línea de productos y de la nueva empresa que se incorpora al mercado;
- Representan una buena oportunidad para conocer “las señales” del mercado, en el trato apropiado a los consumidores, escuchar sus opiniones sobre los productos, etc. (En este sentido, las ferias son un buen espacio de sondeo del mercado);
- Ayudan a relacionarse con agentes del mercado (distribuidores, mercadistas), pudiendo trabajar además con ellos la posibilidad de expansión de las ventas a nuevas zonas.

#### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Es aconsejable que el grupo emprendedor primero conozca estas exposiciones, en calidad de “visitantes”, a fin de evaluar su potencial capacidad expositiva y las ventajas específicas que obtendría al asistir (hacerse conocer, probar al público, apoyar a la comunidad o entidad que organiza, etc.).

Determinado esto, aunque siempre conviene participar en términos empresariales, es preciso evaluar con cuidado el esfuerzo y los costos que conlleva, además del riesgo de presentarse inadecuadamente en público.

La asistencia a una feria es muy útil en la etapa en que la empresa presenta productos nuevos (Fase 2), pues permite promoverlos a bajo costo y comprobar su utilidad con los consumidores.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN Y ATENCIÓN**

Participar en las ferias requiere de conocimientos mínimos y de un esfuerzo de gestión importante, para el cual muchos grupos emprendedores no están debidamente preparados.

Veamos las exigencias más importantes:

- Disponer en el ámbito del grupo de personas con experiencia y aptitudes de buena atención al público, que además dispongan de tiempo y resto físico; Estas son en definitiva las que más trabajarán, atendiendo, vendiendo productos y la "imagen" de la empresa. No hay que olvidar que estas ferias se instalan por lapsos relativamente largos (de 2-3 días a 2- 3 semanas).
- Planificar cuidadosamente todas las etapas que supone asistir a la feria:
  - . Preparación de productos y medios de propaganda
  - . Diseño y decoración del stand
  - . Transporte de productos, medios de exponer y personas
  - . Montaje y desmontaje del stand
  - . Disponibilidad de lugares en donde los expositores puedan alimentarse y pernoctar.
- Organizar y entrenar a los asistentes del grupo, en distintas actividades de atención, ventas y cobranzas, posibles negociaciones y apoyos varios.

En la planificación de todo lo anterior es aconsejable el acompañamiento de algunos técnicos conocedores de la actividad ferial y del lugar del evento.

### **NIVEL DE COSTOS**

Los costos pueden ser muy variables (según el tipo de feria, el nivel de participación que la empresa decida realizar, la distancia y los elementos físicos por transportar, el número de días que dura el evento, etc.), pero en general son de peso.

Por esto se impone hacer un presupuesto detallado de lo que se espera gastar y cómo se lo financiará.

Una estrategia posible de abordar para los grupos con menos recursos, es compartir y cofinanciar la asistencia, bajando los costos de la siguiente forma:

- Conseguir un patrocinante que pague el canon de asistencia (el stand). Por ejemplo, la Gobernación o el municipio;
- Recibir apoyo de otras instituciones para transportar productos (por ejemplo del MAG);
- Los miembros de la empresa que atienden el stand no cobran por su trabajo;
- Acordar en la empresa que los gastos de asistencia (viáticos, pasajes) se financien con ventas de productos, bajo la lógica de que la ganancia en la feria es invertida en promoción y conocimiento del mercado.

### **ALCANCES Y DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

La trascendencia de los eventos feriales puede ser muy grande si se utiliza la feria oportuna (en el tiempo y en el lugar), y en muchos casos existen empresas que se han "lanzado al mercado" por este medio, logrando suceso y rápida expansión.



Pero, a largo plazo, y con la empresa compitiendo, hay que evaluar y seleccionar muy bien el grado de involucramiento en exposiciones, tratando de guardar una relación conveniente entre los beneficios reales y los costos directos (que cada vez suelen ser más altos).

#### **d. Las rondas de negocios**

##### **CONCEPTO Y UTILIDADES**

Las rondas de negocios se derivan de la actividad ferial anterior. Los organizadores del evento aprovechan el ámbito expositivo y la asistencia de un grupo importante de empresas oferentes, para estimular el relacionamiento con diversos agentes involucrados en el ramo o rubros del negocio ferial. (Estos pueden ser corredores de mercadería, mayoristas distribuidores, representantes exclusivos de marcas, exportadores e importadores, grandes supermercadistas, financistas, etc.).

Para ello se organizan oportunidades de encuentros masivos (oferentes y demandantes) o selectivos (unos pocos oferentes con algún agente exportador, etc.). El objetivo es poder exponer las capacidades y características de la oferta por una parte, versus las demandas y posibilidades de expansión del mercado por otra.

De ese intercambio y ajuste de intereses pueden surgir, entre otros:

- Propuestas de realización de negocios, contratos anticipados, etc.;
- Giras de reconocimiento a zonas de producción, invitaciones para asistir a determinados mercados del exterior, etc.;
- Obtención de fuentes de financiación anticipada.

##### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

El principal beneficio es el acceso a negocios de mayor escala.

##### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Como se ha mencionado, son muy apropiadas cuando se dispone de una capacidad de escala apreciable, a la cual normalmente las M.A.R. no acceden individualmente.

Sin embargo, es posible asistir a rondas de negocios cuando se acude corporativamente (esto es, en conjunto con otras empresas similares del rubro), y se está en condiciones de presentar y empezar a negociar sobre rubros exclusivos o muy diversificados.

Ejemplos de participación de empresas tipo M.A.R. en rondas de negocios en la región son:

- Ronda de negocio entre grupos campesinos proveedores de granos, frutas y frutos de mar con distribuidores mayoristas en el Mercado de Abasto en Santiago (Chile);

- Encuentros entre grupos de pequeños productores de frutas secas (pasas de uva, nueces, etc.) con distribuidora mayorista del mercado de Buenos Aires (Argentina);
- Participación de representantes de grupos de artesanías del MERCOSUR en mesas de negocios de ferias internacionales específicas.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN**

Para la asistencia a una ronda de negocio conviene tener en cuenta:

- ¿Cuál es el objetivo específico trazado? (¿Hacer promoción y ver qué sucede con esto? ¿Tratar de colocar determinado producto ya disponible? ¿Sondear factibilidad de cofinanciación de nuestra producción futura?);
- La presentación de medios promocionales que acompañe la oferta es esencial.

En este punto importa la presentación de muestras prolijas y representativas de los productos, folletería de calidad, etc.

- Realizar la presentación de lo que se ofrece con la mayor precisión posible: volúmenes, calidad, estacionalidad, formas de presentación, listas de precios con detalles de descuentos, situación legal de los productos, de la empresa, etc.;
- Las informaciones que se esperan de los agentes pueden variar según el tipo de negocio, pero en general deben incluir demandas de calidad, presentación, volúmenes temporales, etc., a lo cual habrá que agregar otras específicas como:
  - . Modalidad y condiciones de entrega (lugar, transporte, etc.)
  - . Formas y condiciones de pago propuestas
  - . Referencias de actuación comercial con bancos, otras empresas y firmas de exportación, etc.

### **NIVEL DE COSTOS**

Es relativamente bajo, si se piensa que se puede integrar rondas en forma corporativa, aun sin asistir formalmente a la expoferia. Hay que calcular el valor de disponer de muestras, folletería, tarjetas de presentación, etc.

### **ALCANCES DE LOS BENEFICIOS**

Esto es relativo al nivel de logros del negocio.

### **3. INSTRUMENTOS DE APOYO DE LAS VENTAS MAYORISTAS Y MINORISTAS**

#### **a. Los registros de marcas**

##### **CONCEPTO Y UTILIDADES**

La marca es un nombre, término, señal, símbolo, signo, o combinación de estos elementos. Por su intermedio se pueden identificar productos y servicios.

Puede estar constituida por una o varias palabras, lemas, emblemas, sellos, viñetas, relieves, vocablos de fantasía, letras y números con formas y combinaciones diversas. Esto incluye también a la combinación y disposición de colores, extensivo a los envases, envolturas y formas de presentación, además de los medios y lugares exclusivos de expendio de estos productos.

##### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

La marca es una de las formas más eficaces de representación, por la cual la empresa se comunica con el público, ayudando a formar imágenes en la mente de los consumidores.

Este modo de distinción de ciertos productos y servicios de otros muy semejantes permitirá a la firma titular de la marca permanecer estable en un sector del mercado o iniciar la penetración de otros.

##### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Cada empresa debe determinar en qué momento de su desarrollo estratégico se justifica el proceder a registrar sus marcas. De hecho para cualquier grupo M.A.R. que actúe cerca o directamente con consumidores finales, siempre será muy conveniente disponer de identidad comercial.

##### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN U OBTENCIÓN**

El registro de cualquier marca se solicita en la Dirección de Propiedad Industrial (DPI), dependiente del Min. de Industria y Comercio. La solicitud debe contener:

- Información sobre la empresa o persona solicitante (nombre, dirección, matrícula comercial, copia de estatutos o escrituras, etc.);
- Las características descriptivas de la marca que desea inscribirse;
- Indicación y especificaciones de los productos o servicios que distinguirán la marca.

Existe un tiempo para el procesamiento legal de este trámite (búsqueda de antecedentes de marcas similares, publicación en registro público para manifestaciones de terceros, concesión del registro), que demora normalmente unos seis meses.

##### **NIVEL DE COSTOS**

Aparte de los gastos de viáticos para seguir las gestiones, hace falta un gestor (abogado matriculado) para ello.

Además deben abonarse diversas tasas, calculadas ellas en el jornal del salario mínimo (solicitud de registro inicial, de manutención anual o renovación al término, cambio de domicilio empresario, cambio de nombre del titular de marca, etc.).

Normalmente el proceso de inscripción inicial demandará una cifra que ronda entre 100 y 200 U\$S, lo cual no es alto si se coteja con las ventajas de actuar distintivamente en mercados masivos.

### **ALCANCES Y DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

El registro de una marca le confiere a su titular el derecho de uso exclusivo de ese nombre por el período de 10 años en todo el territorio del Paraguay, pudiendo renovarse a su término por igual período.

## **b. Los registros de dibujos y modelos industriales**

### **CONCEPTO Y UTILIDADES**

Estos son una patente destinada a proteger la propiedad del diseño de formas y los modelos industriales.

El dibujo industrial es una combinación de líneas y colores y el modelo industrial son formas plásticas de líneas y colores. Ambos contribuyen a dar rasgos de utilidad y apariencia a los productos industriales y artesanales. En los productos artesanales también están vinculados a su contenido estético.

### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

Al registrarlos, la empresa obtiene el derecho exclusivo de utilizar, reproducir o dar licencia para el uso de este dibujo o modelo en la fabricación de un producto industrial o artesanal.

También cualquier modelo o plano en aparatos o equipos pequeños de agroindustria puede estar protegido de este modo.

### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Este instrumento puede ser útil para proteger el diseño y modelo de artesanías.

Esto es interesante en Paraguay para las M.A.R. artesanales de varios rubros (cerámicas, tejidos manuales o de telar, maderas, etc.), pues con esta patente pueden defender la identidad comercial de sus productos, de copias masivas que se puedan realizar en mercados de nivel (como los de exportación, por ejemplo).

En este sentido es conveniente registrar los productos cuando el ambiente y la amplitud de mercado donde actuamos justifiquen la protección.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN U OBTENCIÓN**

Similares al registro de marcas y señales comerciales.

### **NIVEL DE COSTOS**

Similares al registro de marcas y señales comerciales.

### **ALCANCES Y DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

El plazo de protección concedido a un dibujo o modelo industrial es de cinco años, y podrá ser renovado por dos períodos similares y consecutivos más.

## **c. El Código de Barras**

### **CONCEPTO Y UTILIDADES**

Es un símbolo instalado en el producto, consistente en una serie de barritas claras y oscuras de diferente grosor, que representan números en un código.

Este código numérico identifica en forma segura al producto, permitiendo registrar datos básicos de sus características (cuál es, tamaño, tipo, color, forma de presentarlo, lote a que pertenece y el precio del artículo). Esta identificación es única en el mundo.

Por medio de un lector electrónico (scanner) este código ingresa al sistema de control computarizado de las empresas comerciales de compraventa.

### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

**El código es muy útil a lo largo de toda la cadena comercial para:**

- La empresa que produce, pues controla mejor el movimiento de sus inventarios de producto, la relación con transportistas y mayoristas, y además puede reducir los costos de administración;
- Los mayoristas y minoristas, que agilizan los procesos de pedidos y recibos, cambios de precios, ahorro de gastos de etiquetado y en la cobranza, etc.;
- Los consumidores, que se aseguran de que no haya errores en el tecleo de números en la caja registradora y además se acelera el proceso de pago.

### **SITUACIÓN Y OPORTUNIDAD EMPRESARIA DE APLICACIÓN**

Es sumamente útil cuando la empresa se incorpora a cualquier mercado mayorista-minorista masivo. Por ejemplo:

- Comercializadoras de frutihortícolas para negocios con supermercados
- Acopiadoras de artesanías que colocan en mercados del exterior.

Su disponibilidad confiere ventajas de competencia en el comercio masivo.

### **REQUISITOS DE PREPARACIÓN U OBTENCIÓN**

El Código de Barras debe gestionarse en una organización denominada EAN Paraguay (\*), la que le ofrecerá los formularios para la inscripción de la empresa y los productos. Esta misma organización le asignará el código correspondiente, y además puede gestionar la provisión de la llamada Película Maestra, para que la

empresa la coloque en sus productos.

Esto se puede hacer por impresión directa en el envase de los productos o por medio de etiquetas que tengan impreso el código.

Hay que respetar medidas y tamaños, colores de contraste del código y ubicarlo en lugares del producto que faciliten su lectura por el "scanner" de las cajas registradoras.

#### **NIVEL DE COSTOS**

Por el derecho al disponer de código, el EAN(\*) cobra a las microempresas tasas anuales de 100 U\$S y a las pequeñas empresas 300 U\$S.

Las microempresas están exentas del pago por codificar cada uno de sus productos, lo cual cambia con productos de las empresas de mayor tamaño o grandes.

Los costos de la Película Maestra son aparte.

#### **ALCANCES Y DURACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

Son ilimitados, pues el código tiene validez mundial, siempre y cuando se renueve la inscripción y pago anual.

(\*) EAN Paraguay da un servicio informativo gratuito de todo lo necesario para obtener el Código de Barras. Dispone de oficinas en Antequera 611, Piso 1°, Asunción y sus teléfonos son 021-445490 / 442108.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS COMERCIALES PARA MEJORAR LA VENTA DIRECTA**

---

### **a. La orientación al cliente**

Aquellos emprendimientos que venden su cartera de productos al público (consumidor final) necesitan además considerar con todo cuidado la relación con éste.

Por ello deben pensar una táctica de venta apropiada, con especificidades según cada tipo de negocio (ferias, ventas puerta a puerta, negocios minoristas de diversa índole, servicios al público, etc.).

Sin embargo, existe un conjunto de criterios y actitudes, cuyo manejo ayudará a tratar debidamente a los clientes y a motivarlos para concretar sus compras.

Desde la óptica del cliente, existen tres formas de percibir lo que se le ofrece desde el "otro lado" del mostrador:

- **La Visión de Fabricante:** quien le ofrece, se ubica como "el que sabe" y le está explicando a un niño procesos del producto, ventajas y maneras de utilizarlo.
- **La Visión de la Ganancia:** se percibe que el vendedor está detrás de la obtención del máximo de beneficio, sin tener mucho en cuenta los medios empleados ni la calidad del producto, ni la necesidad de quien compra.

- **La Visión de Mercadeo:** por sobre todas las cosas tiene en cuenta los deseos y las necesidades del consumidor. Pone a disposición del cliente las virtudes de fabricación y ventajas del producto, y finalmente negocia su ganancia.

En los tiempos que vivimos, en que la oferta supera mucho la demanda, la única política de valor a largo plazo es la tercera:

**EL CLIENTE CONSUMIDOR**

- El cliente es antes que nada una persona con sus gustos, carácter, humores, preocupaciones, etc., que merece ser tratada con máximo respeto y consideración.
- Esta persona es el individuo más importante para la empresa.
- El cliente nos hace un favor cuando nos prefiere y no al revés.
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, sino que es la razón para trabajar.
- El cliente no es alguien con quien discutir, sino quien nos trae sus necesidades y nos da la oportunidad de que le ayudemos.
- Este cliente paga nuestros salarios y da de vivir a nuestra empresa.
- Sin él deberemos cerrar el negocio.

**b. Un perfil de los consumidores urbanizados**

El perfil de cómo son las personas a la hora de comprar, puede variar por muchas razones, como se ha visto al analizar al consumidor en el Módulo N° 2.

Pero, por efectos de la modernización, hay una extensión de pautas de compra general, propias del mundo urbano, que van más allá del espacio de las grandes ciudades y que llega a la mayoría de los consumidores de las localidades.

Estas pautas caracterizan a los clientes de cualquier rubro, condicionando el comportamiento del consumidor y su perfil de compra:

**Las familias son más reducidas**

Esto implica un cambio radical respecto a los volúmenes de compra y el tamaño de los artículos, lo que ha impulsado, por ejemplo, una demanda de hortalizas y frutas menor.

**Los clientes tienen más educación**

De modo que tienen en claro sus derechos como consumidores, que los estimula a tratar de elegir y a tomar sus propias decisiones de compra.

**Demanda de mayor diversidad**

Se ha terminado el mercado “único y masivo” para la mayoría de los rubros. Los clientes quieren artículos diferentes y personalizados.

**Los clientes son más escépticos**

Son desconfiados de las promesas publicitarias, y caen cada vez menos en trampas de venta como: “traído directamente de”, “todos lo llevan”, etc.

<p><b>Demanda de calidad en los artículos</b> El cliente ha tomado conciencia de la enorme revolución técnica y de que esto posibilita ofrecerle también productos de más calidad (en su contenido, en su utilidad, en su duración, etc.).</p>
<p><b>Son más individualistas</b> Por reacción a lo masivo y con las posibilidades de la tecnología, el cliente actual exige cada día un producto cada vez más “personalizado”.</p>
<p><b>La mujer aumenta su poder de participación</b> Este es un cambio profundo, pues con nuevas posibilidades adquisitivas las mujeres hacen sentir su presencia en el mercado (de satisfacción de deseos, de elección de compra con criterio personal, de manejo de dinero, etc.). Significa que se modificarán las pautas de consumo por lo menos en ¡el 50% del mercado!</p>
<p><b>El grupo consumidor joven</b> Ha aparecido todo un segmento “joven” que tiene sus demandas específicas de consumo de alimentos, ropa, distracción y otros servicios.</p>
<p><b>El grupo de consumidores de la tercera edad</b> También hacia el otro extremo, al existir la posibilidad de vivir 10 ó 20 años más, cambia toda la percepción de esta clase y sus demandas de determinados artículos (alimentos y remedios naturales, esparcimiento en el campo, etc.).</p>

Como se aprecia, el conjunto anterior de pautas ha “dado vuelta” todas las ideas anteriores con las cuales se recibía al cliente desde el otro lado de un mostrador.

### c. Técnicas que ayudan a convencer al cliente y concertar ventas

Hoy por hoy vender es persuadir al cliente consumidor de los beneficios, satisfacción, utilidades y servicios que le proporciona la posesión de determinado artículo.

El elemento de fondo más importante en la táctica de venta, es reconocer la relación estrecha que puede haber entre este cliente y nuestro producto.

Para desarrollar sencillamente esto, a continuación se considerarán cinco reglas útiles para vender más y mejor:

#### 1. “Recibir con simpatía”

No es posible vender si no se cumple con el proverbio chino que dice:  
“ Si no sabes sonreír, no abras una tienda”.



Lo anterior significa que:

El cliente espera	El vendedor debe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen trato personal</li> <li>- Un surtido de artículos adecuado a sus necesidades</li> <li>- Información correcta</li> <li>- Servicio apropiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonreír y hablar de manera correcta y sencillamente para que lo entiendan</li> <li>- Ofrecer y mostrar rápida y ordenadamente la mercadería</li> <li>- Decir siempre la verdad, sin simulación ni apariencias</li> <li>- Ser servicial no significa servil; esto último solo generará desconfianza</li> </ul>

### 2. "Atender las necesidades del cliente"

Es imperativo descubrir cuáles son las NECESIDADES del cliente.

Muchas veces ellas están por detrás de lo que expresa con su pedido, y no las formula claramente, por lo cual es clave preguntar. Pero, ¿qué preguntarle?

El cliente suele	El vendedor debe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar algo específico y definido</li> <li>- Expresar su demanda de artículos a veces de forma poco clara</li> <li>- No dar a conocer sus profundos deseos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer el producto y algunas variantes para tentar al cliente por las dudas</li> <li>- Elaborar las preguntas adecuadas para detectar la necesidad más concreta y ayudarlo a decidir</li> <li>- Descubrir el deseo general detrás de una demanda (¿desea tomates o la frescura de una ensalada?)</li> </ul>

### 3. "Relacionar las necesidades del cliente con nuestra oferta posible"

Aquí su habilidad como vendedor va a depender mucho de la identificación de las necesidades, y de la elección del mejor artículo (o del conjunto) del que disponemos para satisfacerlas.

Pero esto depende del acto de COMUNICACIÓN que se establece con el cliente. Y en este breve tiempo de venta este proceso de comunicación debe funcionar muy acertadamente y en la dirección de captar la confianza del cliente (aun cuando en definitiva no realice una compra en esa oportunidad).

Veamos qué elementos ayudan a la comunicación eficaz:

<p><b>Atención y escucha atenta</b> Sin distracciones por parte del vendedor, ni tiempo de atención compartido en otra venta. Hay que permitir que el cliente se exprese y conteste a voluntad lo que le requerimos. De esta manera se sentirá comprendido y aceptará nuestra ayuda o sugerencias.</p>
<p><b>Lenguaje y percepción común</b> Es importante que las preguntas e intercambios de opiniones para detectar necesidades y deseos lleven a ambos (Cliente ↔ Vendedor) a un terreno común y claro en el que ambos se refieren a lo mismo y sin lugar a confusiones.</p>
<p><b>Empatía</b> Significa ponerse en su lugar, para intentar comprender su posición, el grado de necesidad, sus posibles conductas y sentimientos respecto al acto de compra que está encarando.</p>
<p><b>Captación de las señales de compra</b> Todo lo anterior lleva a que en algún momento el cliente emite alguna señal de intención de compra.</p>
<p><b>Emisión de sugerencias</b> Cuando no se dispone del artículo específico que el cliente pide, hay que proveer opciones (“por qué no prueba con esto”, “tal vez esto puede reemplazar bien a lo que Ud. nos pidió”).</p>

#### 4. “Demostrar con buenos argumentos”

A veces los clientes no son conscientes de por qué están encarando la compra de algo específico.

Compra porque dentro de sí hay un móvil que lo está impulsando, y que no tiene bien en claro qué es (si pide una gaseosa: ¿tiene sed? ¿Desea refrescarse y además sentir la sensación de las burbujas del gas? ¿O, desea tonificarse con algo estimulante?

Como se ve, es posible que le podamos vender un buen jugo de naranja helado o no, según descubramos su móvil de compra. Entonces, de acuerdo a lo que esté buscando interiormente, nuestros argumentos de venta serán diferentes:

MÓVIL DE COMPRA	ARGUMENTAR DANDO
Deseo básico	Calidad visual, colores y frescura. Adecuar el mejor tamaño
Economía	Establecer una buena relación entre la calidad y el precio del artículo; destacar los beneficios directos del producto

Seguridad	Confianza en el artículo, destacar su renombre y ofrecer garantías
Placer	Destaque de las “sensaciones” y los “estímulos” que se logran con el artículo
Afecto	Argumentar alrededor de la relación con el cliente, interesarse por sus necesidades y además por su situación personal
Novedad	Ofrecer artículos nuevos o de moda, argumentando por qué se está imponiendo este producto
Vanidad	Halagar con suavidad, sugiriendo lo exclusivo que es este producto

La técnica de argumentación debe desplegarse con cuidado y respeto por la persona que tenemos delante; puede incluir explicaciones de uso, pequeñas dramatizaciones, demostraciones prácticas, etc. No es preciso excederse en los argumentos ni aburrir.

No olvide que el cliente actual compra beneficios.  
Nunca utilice un argumento que no pueda demostrarse.

### 5. “Cerrar la venta debidamente”

Cuando el proceso de argumentación y demostración se completa porque el cliente emite alguna señal positiva de compra, es importante sugerir el “cierre” de la transacción.

Algunas técnicas argumentales apropiadas ayudan a esto:

<p><b>La alternativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿“Le agrego más de esto (por una verdura determinada) o así está bien?”</li> <li>- ¿“Se lo envuelvo y lo lleva, o desea que se lo mandemos a su casa?”</li> </ul>
<p><b>La prueba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Para saber cómo es de rico este dulce, aquí puede probarlo”.</li> </ul>
<p><b>La limitación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esta es la última porción que dispongo, el resto ya lo tengo encargado” (por un trozo de lechón).</li> </ul>
<p><b>La circunstancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Se viene Navidad, si no lleva ahora no sé si tendremos más”.</li> </ul>
<p><b>La oportunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Así de maduros no va a encontrar en todo el mercado”.</li> <li>- “Mire, estoy liquidando para volver pronto a mi valle”.</li> </ul>

**El arreglo**

- “Nos puede hacer pedidos a este teléfono”.
- “Se lo puedo fiar, le paso a cobrar la semana que viene”.

**El agregado**

- “Junto con este bolso de frutas le agregamos este mazo de hierbas medicinales”.
- “Le regalo 1 kg. más de naranja por cada 5 que compra”.

**6. Satisfacer y dar auténtico servicio**

Esto es trascendente, pues la clientela de hoy se compone en su mayoría de “compradores” de una sola vez.

La clientela fija y “fiel” a la realización de compras de determinado tipo se ha vuelto más esquivia.

¿Cuál es la raíz de esto?

El comprador no se vuelve cliente hasta estar totalmente satisfecho con el servicio o el producto que le ofrecemos.

Satisfacer es:

- Dar calidad y el mejor precio posible.
- No engañar nunca, bajo justificación alguna al cliente.
- No abusar de la credulidad de algunos.
- Ayudar sinceramente al cliente en su compra .
- Convertir el regateo y la venta en un acto amable.

Servir es:

- Dar un tratamiento agradable a todos los que ingresan a nuestro espacio de ventas.
- Estar a disposición del comprador desde que ingresa hasta que se retira.
- Escuchar y recibir quejas, tratando de solucionarlas de verdad.
- Ayudar en la compra y en el disfrute del artículo por el cliente.

Y que este cliente nos busque nuevos clientes:

- Pidiendo nombres y datos de otras personas a quienes les interesaría nuestra oferta
- Haciendo un directorio o lista de compradores posibles; comunicarse con ellos o visitarlos con una muestra.
- Buscar cómo hacer ofertas a empresas o grupos de clientes, en condiciones ventajosas para ambas partes.

**d. Aplicación de conceptos básicos de merchandising**  
¿Qué significa este término?

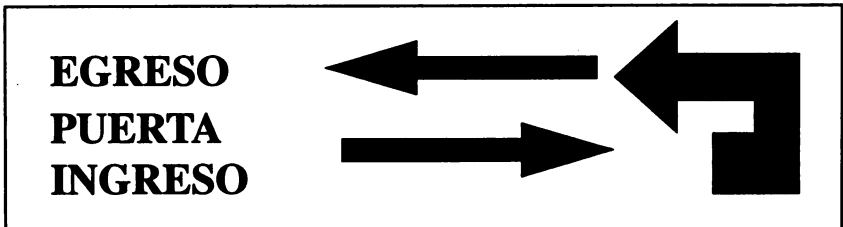
**MERCHANDISING**

Es el conjunto de medios y actividades promocionales que se pueden realizar en un punto de venta determinado, con el objeto de destacar los atributos de nuestros productos y atraer la atención de los consumidores.

Dentro de estos medios, podemos identificar algunos factores generales que son eficaces para atraer al cliente y aumentar las ventas:

**1. Diseño del recorrido dentro del lugar de venta**

Ya fuera para una feria, un pequeño local o un supermercado, debe tenerse en cuenta la idea de ingreso por el lado derecho y una cierta profundidad de recorrido:



**2. El diseño espacial**

Hay que manejar bien la configuración espacial dentro del espacio de venta.

Todo esto significa calcular:

- Suficiente espacio entre los puestos, góndolas, estanterías y expositores para que sirvan de base a la exposición de los productos, sin perturbar la circulación y el acto de compra;
- Remodelación del clásico mostrador para que no funcione como una barrera entre los productos y el cliente: por medio de la luz, cambios en el formato, etc.;
- Menos “almacén” y más “tienda”, convirtiendo cada metro cuadrado en lugar de venta y con los productos al alcance;
- Los productos con rápida rotación (verduras, lácteos) deben exponerse en lugares muy visibles y fáciles de alcanzar;
- Los productos “de segura necesidad” (como las carnes y los panificados) deben estar al fondo, y los de mayor renta llamar la atención “por el camino”;
- Todo artículo que no se alcance con la mano fácilmente, se venderá difícilmente;
- Sustituya de inmediato toda mercadería defectuosa.

### 3. El diseño visual

Como la primera impresión del cliente es a través de la vista (y luego por medio del olfato, el oído y finalmente por el tacto):

- Todos los artículos deben exponerse con su precio en forma visible;
- Las estanterías, cestas y góndolas deben dividirse con ofertas y particiones para facilitar su visualización;
- El primer tercio de la estantería es el mejor lugar de venta;
- La parte delantera de un escaparate con varias divisiones también;
- Si hace ofertas en un escaparate o exhibidor, colocar un solo foco de atención de productos por escaparate;
- Ubicar su oferta hacia el medio y un poco arriba, pues la vista siempre tiende a situarse desde ese punto intermedio y correr naturalmente hacia abajo;
- Organizar los productos por colores. El manejo de los colores es muy importante, pues cada color expresa sensaciones que nos afectan, de modo que ya en los productos y en sus envases se puede asociar el color con valores que deseamos promover, del producto:

El ROJO	➔	Fuerza, pasión, calor
El VERDE	➔	Descanso, tranquilidad, frescura
El AMARILLO	➔	Movimiento, alegría, juventud
El AZUL	➔	Seriedad, formalidad, sencillez, frialdad

- Los contrastes de los colores deben manejarse, siguiendo la lógica de que todos los colores contrastan bien con el blanco y el negro (que no son colores sino presencia o ausencia de luz).

### 4. Normas concretas sobre el ambiente

El ambiente en el interior o del lugar de venta, es fuertemente condicionante para tener buenos resultados comerciales.

Los factores más importantes que considerar en este marco son los siguientes:

- Si es abierto (como una feria por ejemplo), importará mucho la sensación de orden, la limpieza general, disponer de buena sombra o de techos para soportar el sol. En cambio si es cerrado, se pueden manejar mejor estos aspectos y otros como los siguientes:
- La disponibilidad de sanitarios, aislados del lugar y acordes a la clientela es una medida primaria esencial de un lugar de venta pública;

- La luz, que debe ser suficiente para iluminar bien los productos, pero no “afectar” la vista;
- La música, que debe ser apropiada (suave en una tienda, alegre en una feria, etc.). Hay que tener cuidado con el volumen excesivo o con la utilización inadecuada de parlantes como medio de propaganda mientras se realizan las compras;
- No debe haber olores excesivos o que anulen los naturales aromas de los productos. Por ejemplo, el abuso de desodorantes de ambiente perjudica cualquier sentido de “naturalidad” que deseemos darle a nuestros productos.





# PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO

## INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA

Como ya se ha mencionado en el Prólogo general, el Módulo acompaña a la parte conceptual ya descrita, con una parte denominada de Práctica para los usuarios.

En esta Parte se desenvuelven básicamente dos tipos de actividades:

- Un conjunto de EJERCICIOS de taller
- Una serie de APLICACIONES para usar en terreno

## EJERCICIOS DE TALLER

Para cada Capítulo del Módulo se describen en esta parte uno o dos ejercicios de práctica.

Estos ejercicios están diseñados para el trabajo de taller grupal, aplicando alguna de las siguientes técnicas pedagógicas:

- Lluvia de ideas verbales o con apoyo de tarjetas;
- Trabajo de equipos pequeños, con consignas específicas y plenario posterior;
- Representación y teatralización de situaciones de interés;
- Desarrollo de juegos grupales con controles externos;
- Visitas guiadas a distintas situaciones empresarias o a espacios de mercado.

Para cada ejercicio presentado, se describe su objetivo, el conjunto de consignas y tareas por lograr, una ficha somera de organización del procedimiento y los tiempos aproximativos necesarios.

Cuando el conjunto de ejercitación se desee aplicar integrado a un curso donde se trate todo el Módulo, se sugiere que del tiempo total (por ejemplo un taller modular de 3 a 4 días) se destine entre un 30 y 40% para estos trabajos prácticos.

## APLICACIONES DE TERRENO

Estas acciones tienen por meta general ayudar a ejecutar distintos tipos de aplicaciones a la realidad de los usuarios, ya sea a modo de participantes de los Cursos mencionados, o simplemente como un estudiante que desea poner en práctica los conocimientos que está incorporando por la lectura del Módulo.

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

- Toma de información por entrevistas y encuestas
- Formas de animación (talleres grupales, reuniones con el equipo dirigente)
- Algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones) etc., que usualmente van acompañadas por algún instrumento de guía, a los efectos de documentar y facilitar la sistematización de resultados del trabajo.

Al presentar cada aplicación, se indica el contexto y momento oportuno de uso, junto a una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

## EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Comparación y selección del proyecto de negocio más conveniente

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Para implementar el ejercicio es preciso partir del conjunto de casos empresarios de M.A.R. identificados anteriormente para el desarrollo del Módulo N° 2.

Si esto no se ha realizado o no se dispone de los casos a mano, hay que proceder a hacerlo (se puede consultar la técnica en el Ejercicio N° 1 del Módulo anterior).

Una vez que se dispone de esta base, se procede a seleccionar tres casos y asignar tres equipos para trabajar en cada uno de ellos de acuerdo a las siguientes consignas:

1. Lectura del Tema N° 1 "Selección del Negocio concreto" en el Capítulo A del Módulo.
2. Cada equipo trata de definir con propiedad y detalle la idea de negocio de su caso.
3. Posteriormente procede a aplicar la Zaranda de selección de Negocios al caso, tratando de juzgar la bondad y los déficit del tipo de negocio que se encara.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se sugiere que los tres casos por trabajar se seleccionen bajo los siguientes criterios:

- Ser distintos (en sus actividades, en el rubro productivo, por sus mercados, etc.);
- Que la M.A.R. elegida esté en funcionamiento activo o con un proyecto de negocio;
- Que algunos participantes del taller conozcan bien su accionar productivo y sus iniciativas en determinado mercado.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y asignan las consignas a cada uno;
- Trabajo de taller: Cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca a papelógrafo;
- Puesta en común: Cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de sus consignas. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se

pasa a otro equipo.

### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

El criterio es que los integrantes de cada equipo conozcan el caso o por lo menos el tipo de rubro productivo, o participen según su interés concreto.

### **Organización del tiempo**

- Presentación del taller: 5 minutos
- Selección de casos y formación de equipos: 10 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Puesta en común y conclusiones: 15 – 20 minutos cada equipo (total 60 minutos)

## **EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Práctica de diseño estratégico para una oportunidad de Negocio

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller grupal por equipos

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Cada equipo se abocará a su caso, con las siguientes consignas:

1. Lectura comprensiva en el equipo del punto N° 2 del Capítulo A del Módulo.
2. Preparación de un diseño estratégico que mejore las posibilidades del negocio propuesto en cada caso, utilizando el conjunto de herramientas apropiadas (cartera, clientela, competencia, camino estratégico, actores, etc.).

### **TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

Se trabajará sobre los tres casos seleccionados para el ejercicio previo. Si hubiera necesidad de cambiar algún caso por otro más completo o interesante, se recurrirá al grupo presente, evitando situaciones empresarias con ideas de negocio poco elaboradas o que demuestren poca aproximación a la realidad.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

Similar al ejercicio anterior.

#### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Los mismos equipos del ejercicio anterior

#### **Organización del tiempo**

- Presentación y explicación del ejercicio: 10 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 20 – 30 minutos por equipo (incluye discusión)

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y TÁCTICAS COMERCIALES

## EJERCICIO N° 3 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de fijación de objetivos, metas comerciales y preparación de la mezcla táctica de 4 P para una oportunidad de negocio.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Cada equipo se abocará a su caso, con las siguientes consignas:

1. Lectura comprensiva en el equipo del Capítulo B del Módulo.
2. Proceder a fijar el conjunto de objetivos y metas comerciales que permitan en cada caso apuntar a un desarrollo del negocio, dentro del marco de sus posibilidades de expansión y disponibilidad de recursos.
3. Elaborar la mezcla de mercadeo más apropiada para alcanzar estos objetivos.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Este ejercicio debe entenderse como una continuidad de desarrollo temático del N° 2 anterior, por lo que se aplicará sobre los mismos tres casos empresarios que se vienen considerando.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Mismos equipos del ejercicio anterior

#### Organización del tiempo

- Presentación y explicación del ejercicio: 10 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 20 – 30 minutos por equipo (incluye discusión)

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C DETERMINACIÓN DEL PLAN CONCRETO DE COMERCIALIZACIÓN

## EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

---

### TITULO Y OBJETIVO

Preparación de un plan de comercialización

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Continúa cada equipo considerando su caso, pero aplicando ahora estas consignas:

1. Lectura comprensiva en el equipo del capítulo C del Módulo.
2. Elaboración de un borrador de un plan de comercialización posible, ajustado a las estrategias, objetivos y tácticas ya elaboradas en ejercicios anteriores. En él se tratará de detallar el cronograma de actividades y un presupuesto aproximado.
3. Proceder a diseñar el área de comercialización de cada caso, con la asignación de responsabilidades a puestos de trabajo concretos para llevar adelante el plan comercial descrito previamente.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN:

Este ejercicio es continuación de los anteriores, utilizándose los mismos tres casos empresarios ya aplicados.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los mismos equipos del ejercicio anterior

#### Organización del tiempo

- Presentación y explicación del ejercicio: 10 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 20 – 30 minutos por equipo (incluye discusión)

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS COMERCIALES DE APOYO

## EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Planificar el desarrollo de Instrumentos comerciales

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de la lectura del Capítulo D del Módulo:

1. Cada equipo tratará de identificar para su caso cuáles serían los instrumentos de mayor impacto posible en la promoción de su negocio (muestra, catálogo, marcas, código, etc.) y por qué razones concretas.
2. Desarrollar en detalle para cada caso, el instrumento de mayor impacto en el apoyo de la estrategia y planes previos (incluir utilidad y beneficios esperados, modos, lugares y circunstancias de aplicación).

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Similares casos anteriores

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Mismos equipos del ejercicio anterior

#### Organización del tiempo

- Presentación y explicación del ejercicio: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 20 – 30 minutos por equipo (incluye discusión)

## **EJERCICIO N° 6 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Preparación para la participación en un evento promocional (ferial o exposición)

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller por equipos pequeños

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Sobre la base de la lectura del Capítulo D del Módulo:

1. Cada equipo tratará de identificar para su caso cuál sería la mejor oportunidad de participación en un evento de promoción y propaganda que permita presentar a la empresa y sus productos.
2. Seguidamente procederá a planificar:
  - . Los logros específicos que el grupo pretende asistiendo al evento
  - . El modo de participación y la forma de organización dentro del grupo emprendedor
  - . Los medios a involucrar y las posibles fuentes de financiación.

### **TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

Similar a los casos anteriores

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

Similar al ejercicio anterior.

#### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Mismos equipos del ejercicio anterior

#### **Organización del tiempo**

- Presentación y explicación del ejercicio: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 20 – 30 minutos por equipo (incluye discusión)

## EJERCICIO N° 7 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Ejercicio de utilización de técnicas de ventas al consumidor

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños y teatralización

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de la lectura del punto 4 del Capítulo D del Módulo, cada equipo trabajará en su caso las siguientes consignas:

1. Calcular una situación de realización de venta directa de los productos del caso (en feria libre, comercio minorista, venta puerta a puerta, etc.).
2. Para este escenario imaginar una teatralización de cómo realizar el proceso, aplicando algunas de las técnicas que mejoran la atención al cliente y aumentan las ventas.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Como este ejercicio se encadena temáticamente con el anterior, se utilizarán los mismos casos.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

1. El coordinador presenta el ejercicio y la teatralización.
2. Los equipos preparan la obra y la formalizan con un breve libreto.
3. Se realiza la presentación de las tres obras.
4. Plenario de análisis de la calidad de las propuestas y conclusiones.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los mismos del ejercicio anterior

#### Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller de: 30 minutos
- Preparación del libreto: 30 minutos
- Presentación de las obras: 15 minutos por caso
- Puesta en común y conclusiones: 30 minutos



# ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

## ACTIVIDAD N° 1

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Comparación y selección de ideas de negocio

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal

### TIPO DE EMPRENDIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a cualquier grupo emprendedor que necesita aclarar su ingreso al mercado, seleccionando entre varias iniciativas de negocios.
- También es apropiado para el momento en que una empresa tipo M.A.R. necesita reorientar sus negocios hacia otras áreas.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El responsable analiza con el grupo sus necesidades y la conveniencia del taller.
- Prepara la reunión para el taller junto a dirigentes y al técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - . Presentación del objetivo y las personas;
  - . Exposición breve acerca de cómo seleccionar un negocio;
  - . Realización del taller con aplicación en grupos de la Zaranda de Negocios (se procura comparar por lo menos dos opciones de negocio, o variantes de uno);
  - . Puesta en común, discusión y conclusiones de conveniencia de una opción sobre otra;
  - . Realización de una evaluación final del taller;
- Ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

#### Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar (se destaca la necesidad de que los técnicos den explicaciones e induzcan a la reflexión, pero que no influyan ni decidan por el grupo).

**Lugar de ejecución:** Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

**Medios necesarios:** espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

#### Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución del taller: 3 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

## ACTIVIDAD N° 2

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Diseño de la estrategia de una oportunidad de negocio

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal

### TIPO DE EMPRENDIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a cualquier grupo emprendedor que necesita preparar su acceso a un mercado concreto, especialmente en las primeras iniciativas de negocios. Aquí el taller debe ser continuación del anterior.
- Apropiado para el momento en que una empresa necesita cambiar sus negocios hacia otras áreas.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El responsable analiza con el grupo sus necesidades y la conveniencia del taller;
- Prepara algunos materiales escritos sencillos y gráficos de apoyo en papelógrafo (matriz de negocios, explicaciones de aspectos de estrategia como la cartera, los clientes, la competencia, etc.);
- Prepara la reunión para el taller junto a dirigentes y técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - . Presentación del objetivo y las personas;
  - . Exposición breve acerca de cómo preparar una estrategia comercial y explicaciones de sus elementos;
  - . Realización del taller por grupos. En cada grupo se considera algún elemento importante de la estrategia del negocio que han elegido (cartera, competencia, etc.);
  - . Puesta en común y conclusiones;
  - . Realización de una evaluación final del taller;
- Ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

#### Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar (se destaca la necesidad de que los técnicos no obstaculicen ni coopten la reunión).

**Lugar de ejecución:** Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

**Medios necesarios:** Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

#### Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

## ACTIVIDAD N° 3

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Preparación de un plan de comercialización

### TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal

### TIPO DE EMPRENDIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Especialmente aplicable a grupos que están iniciándose en un nuevo negocio;
- Oportunidad útil para ayudar a “armar” el equipo del área de comercialización (con sus puestos y responsabilidades);
- En caso empresas ya instaladas y que realizan gestión normal, para la planificación anual del mercado.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El responsable analiza con el grupo sus necesidades y la conveniencia del taller;
- Prepara materiales escritos sencillos y gráficos de apoyo en papelógrafo sobre objetivos comerciales y mezcla de mercadeo (4 P );
- Prepara la reunión para el taller junto a dirigentes y técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en un día de trabajo con el siguiente programa:
  - . Presentaciones del temario y las personas;
  - . Explicación del procedimiento para preparar un plan de comercialización anual;
  - . Taller de trabajo conjunto, con lluvia de ideas y selección de los principales objetivos y metas de comercialización del ciclo;
  - . A continuación trabajo por grupos sobre la mezcla más conveniente para alcanzar los objetivos elegidos (cada grupo toma a su cargo el diseño de una P distinta);
  - . Puesta en común con compatibilización de la mezcla;
  - . Receso;
  - . Segundo momento de taller con el planteo de la programación comercial;
  - . Trabajo de taller en dos grupos. El primero toma actividades y cronograma, el segundo analiza las tareas y asignación de cargos necesarios en el área comercial;
- . Plenario de conclusiones y evaluación final del taller;
- Ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

#### Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados al grupo, interesados en participar (se destaca la necesidad de que los técnicos no obstaculicen ni coopten la reunión).

**Lugar de ejecución:** Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

**Medios necesarios:** espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles. Calcular la organización de una comida para todos los participantes.

***M.A.R. - MÓDULO Nº3***

**Organización del tiempo**

- Tiempo neto de ejecución del taller: 6 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

## **BIBLIOGRAFÍA ESPECIFICA DE COMPLEMENTO**

Los títulos seleccionados son un complemento adecuado para aquellos lectores que deseen profundizar alguno de los principales temas que trata el Módulo.

- 1. TÉCNICAS DE MERCADEO PARA AGROINDUSTRIAS CAMPESINAS**  
Apuntes de cursos de Capacitación INTA Famaillá (Tucumán) y PSA Corrientes-Argentina, 1997  
Waldo Bustamante (IICA Chile)  
Base documental que plantea los fundamentos conceptuales para el desarrollo del mercadeo moderno, aplicados a la realidad de empresas grupales de pequeños productores.
- 2. EL MERCADEO EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES**  
Sistematización de Talleres de Capacitación para un Sistema de Apoyo al Mercadeo. Marcelo Rodríguez y otros. (IICA) Argentina, 1996  
Complementario al trabajo anterior, desarrolla las bases conceptuales y varios instrumentos aplicables a los estudios de mercados agrícolas apropiados a campesinos y pequeños productores artesanales.
- 3. MERCADOS Y MARKETING**  
Curso de Agregación de Valor. Euclides J. Barni (EPAGRI Santa Catarina) – Brasil, 1999.  
Sus conceptos clarifican el sentido y el propósito de la visión socioeconómica de las empresas modernas. Es el material básico para comprender la actuación empresarial en los mercados de futuro.
- 4. LOS MERCADOS LOCALES Y EL ESTUDIO DE SUS POSIBILIDADES**  
Curso para organización de Empresas de Pequeños Productores. Enzo Battú (PSA Formosa) – Argentina 1999.  
Analiza las potenciales oportunidades que significan los mercados de poblaciones locales y regionales en la estrategia de mercadeo de pequeños productores. Se aportan instrumentos de aplicación para estudios del mercado local.
- 5. DIBUJANDO EL FUTURO MERCADO**  
Autor: Philip Kotler  
Extracto de su libro sobre Mercadotecnia, que analiza con agudeza quiénes podrán ser los consumidores del futuro, y cómo se comportarán frente a los estímulos de la propaganda.

**6. LA FUERZA DE LA COMPETENCIA**

Autora: Michael Porter

Extracto de la clásica publicación del mismo nombre, que desarrolla las cinco fuerzas más poderosas en las que debe desenvolverse la empresa en un ambiente competitivo fuerte.

**7. LA ESTRATEGIA ALIMENTARIA SOBRE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN**

Autor: Héctor Ordóñez

Desarrolla los principales criterios para organizar una alianza entre los agronegocios y el medio ambiente de una región

**84. LA FERIA Y EL NEGOCIO FERIA**

Autor: Fernando Jaen

Extracto de su libro del mismo nombre, sobre cuáles son las claves para comprender y cómo participar hoy en las exposiciones feriales.

## **OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS**

- 1. AGRICULTURA ORGÁNICA Y MERCADO**  
Laercio Meirelles MAELA (Brasil, 1998)
- 2. Aspectos Económicos de la Comercialización Agropecuaria**  
J.L. Ponce (1996)
- 3. CÓMO EXPORTAR. MANUAL N° 5**  
CEPAE (Paraguay, 1997)
- 4. CÓMO OBTENER UN CÓDIGO DE BARRAS. MANUAL N° 4**  
CEPAE (Paraguay, 1996)
- 5. CÓMO PARTICIPAR EN UNA FERIA INTERNACIONAL**  
CEDIAL (Paraguay, 1998)
- 6. CÓMO REGISTRAR MARCAS, PATENTES, DIBUJOS Y MODELOS INDUSTRIALES. MANUAL N° 3**  
CEPAE (Paraguay, 1996)
- 7. DIBUJANDO EL FUTURO MERCADO**  
P. Kotler (1997)
- 8. DOCUMENTOS Y TALLERES DE DISCUSIÓN SOBRE MERCADOS ORGÁNICOS LOCALES**  
PSA (Argentina, 1997)
- 9. EL MERCADEO LOCAL: EL CASO DE LAS FERIAS FRANCAS**  
L. Schmidt PSA (Argentina, 1996)
- 10. GESTIÓN DE MICROEMPRESARIOS HORTÍCOLAS. CAMPAÑAS 1994/95/96**  
E. Battú PROCAT-FIDA (Argentina, 1996).
- 11. ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGEN LOS CONSUMIDORES?**  
J. Orlando (Argentina, 1997)
- 12. IDENTIFICACIÓN GENERAL DE NEGOCIOS PARA GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**  
E. Battú PSA (Argentina 1997)

**13. II SEMINARIO NACIONAL DE COMERC. CONJUNTA  
RED RURAL (Paraguay, 1994)**

**14. MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PROCODER  
IICA (Costa Rica, 1993)**

**15. MANUAL DE MERCADEO PARA MICROEMPRESAS  
Programa MICROS (Paraguay, 1995)**

**16. MANUALES ASOCIATIVOS: DISEÑO DE IDEAS COMERCIALES Y  
PLANES DE NEGOCIOS  
E. Battú (Paraguay)**

**17. MARKETING DE PRODUCTOS. PLANIFICACIÓN PARA PEQUEÑAS  
EMPRESAS  
D. Gray (1993)**

**18. TÉCNICAS DE MERCADEO PARA AGROINDUSTRIAS CAMPESINAS  
W. Bustamante IICA (Chile, 1993)**





FECHA DE DEVOLUCION

IICA  
E20-14 v.3

Autor

Título La comercialización en la  
M.A.R

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante

31/5/05 Marin Blau

## **Estructura Directiva del IICA**

Para el cumplimiento de su visión y misión, el IICA cuenta con el compromiso conjunto de sus tres órganos superiores:

*Junta Interamericana de Agricultura, JIA.*

Es el órgano superior del IICA y está integrado por Ministros de Agricultura de sus Estados Miembros. Se reúne en forma ordinaria cada dos años.

*Comité Ejecutivo*

Es el órgano auxiliar del JIA. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros elegidos según criterios de rotación parcial y de equitativa distribución geográfica, por un período de dos años. Se reúne anualmente en forma ordinaria.

*Dirección General*

Es el órgano ejecutivo del IICA conformado por todas las unidades ejecutivas, técnicas y administrativas, lideradas por el Director General.

## **Estados Miembros**

### *Región Norte*

Canadá  
Estados Unidos de América  
México

### *Región Central*

Belice  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
Nicaragua  
Panamá

### *Región Andina*

Bolivia  
Colombia  
Ecuador  
Perú  
Venezuela

### *Región Sur*

Argentina  
Brasil  
Chile  
Paraguay  
Uruguay

### *Región Caribe*

Antigua y Barbuda  
Bahamas  
Barbados  
Dominica  
Grenada  
Guyana  
Haití  
Jamaica  
República Dominicana  
San Vicente y las Granadinas  
Santa Lucía  
St. Kitts y Nevis  
Suriname  
Trinidad y Tobago

### *Estado Asociado*

España

### *Observadores Permanentes*

Alemania, Austria,  
Japón, Portugal,  
de Corea, Repúb



deración de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia,  
pública Arabe de Egipto, República Checa, República



**Instituto Interamericano  
de Cooperación  
para la agricultura**

**Oficina de IICA en Paraguay**

Juan O'Leary 409 - 5° piso - Of. 516 - Edificio Parapiti  
Tel.: (595 21) 490 740 - Fax: (595 21) 445 048  
Casilla de Correo 287 - Asunción, Paraguay  
Correo Electrónico: [iica@iica.org.py](mailto:iica@iica.org.py)  
Sitio web: [iica.org.py](http://iica.org.py)