

5



GESTIÓN EMPRESARIAL TÁCTICA Y OPERATIVA

EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



5

GESTIÓN EMPRESARIAL TÁCTICA Y OPERATIVA

EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



5. EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 5: el mercado y la comercialización por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda. Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

Diseño de contenidos

Wienke Heinrichs, Daniel Rodríguez, Miroslava González, David Burin

Compilador

David Burin

Corrección de estilo

Liliana D'Attoma

Diagramado

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Diseño de portada

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Ilustraciones

Gustavo Damiani

Fotos

Depositphotos, Carlos Sánchez, Marvin Blanco

Manual 5: el mercado y la comercialización / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018.

105p.; 21,6 cm X 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 5)

ISBN: 978-92-9248-775-1

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Mercados 11. Mercadeo I. IICA II. Título

AGRIS
E70

DEWEY
380.141

Índice

Presentación.....	1	Módulo 2.	
		Desarrollo de la idea de negocio.....	43
Módulo 1.		2.1 Generación de ideas de negocio.....	44
El mercado y la comercialización	3	2.1.1 Cambios y tendencias en el entorno.....	44
1.1 Marco conceptual: definición y componentes	4	2.1.2 Análisis de las tendencias de consumo	47
1.1.1 Mercados y comercialización	4	Resumen	51
1.1.2 Marketing	5	2.2 Validación de la idea y diseño de un modelo	
1.1.3 Rentabilidad y términos relacionados	7	de negocio.....	52
Resumen	10	2.2.1 La técnica de los ocho factores.....	52
1.2 Organización de los mercados.....	11	2.2.2 Aprovechar la información del análisis externo	
1.2.1 Funciones de los mercados	11	e interno.....	53
1.2.2 Modelos y tipos de mercado	12	2.2.3 El enfoque de mercado.....	55
Resumen	19	2.2.4 Diseño de un modelo de negocio.....	58
1.3 Introducción a la comercialización	20	Resumen	59
1.3.1 La comercialización en la cadena agrícola.....	20	Módulo 3.	
1.3.2 Actores en el proceso de comercialización y		Conociendo el mercado.....	60
funciones que realizan.....	23	3.1 Identificación y caracterización de la demanda....	60
1.3.3 Pérdidas y desperdicios de alimentos en el proceso		3.1.1 Segmentación del mercado	61
de comercialización	28	3.1.2 Elaboración de un estudio de mercado.....	62
Resumen	32	Resumen	73
1.4 Esquemas de comercialización.....	33		
1.4.1 Circuitos cortos de comercialización.....	34		
1.4.2 Encadenamientos productivos	36		
1.4.3 Encadenamientos comerciales de productos			
diferenciados.....	39		
Resumen	42		

Módulo 4.

Diseño del plan de gestión de la comercialización 74

4.1 Concepto y planificación de la gestión de la comercialización 75

4.1.1 Estructura y contenidos del plan de gestión comercial..... 75

Resumen 76

4.2 Definición de los objetivos y la estrategia de la comercialización 77

4.2.1 Objetivos comerciales..... 77

4.2.2 La estrategia de la comercialización 79

Resumen 81

4.3 Implementación y control del plan 82

4.3.1 Presupuesto y fuentes de financiamiento 82

4.3.2 Actividades, responsabilidades, cronograma, monitoreo y seguimiento 84

Resumen 87

Referencias bibliográficas 88

Anexo 1

Actividades para aplicar con las organizaciones..... 95

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas); el cual tiene por objetivo mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas, y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan, principalmente, en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que le permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: la facilitación de procesos del fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, gestión empresarial táctica y opera-

tiva, y la gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa, está compuesta por nueve manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios

OBJETIVOS Y UNIDADES DE APRENDIZAJE

Este quinto manual de la serie tiene cuatro objetivos de aprendizaje:

- ▶ Dar a conocer los conceptos básicos y el marco teórico de la gestión de la comercialización y los mercados, de tal manera que los participantes los puedan aplicar al contexto y la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala en los territorios en los que se desenvuelven.
- ▶ Conocer posibles fuentes y metodologías para generar nuevas ideas de negocios, evaluarlas, validarlas y definir las a través del modelo de negocio Canvas.
- ▶ Con la información ya relevada a través del análisis interno y externo (EFI y EFE), o de estudios de mercado específicos, dar herramientas para identificar la demanda, considerando las tendencias de consumo, la segmentación del mercado, y el valor del producto para los clientes.
- ▶ Definir los objetivos y la estrategia del plan de gestión de la comercialización que se aplicará para introducir de manera exitosa y sostenible el producto y a la organización en el mercado, así como el presupuesto, los responsables y las condiciones necesarias para implementarlo y evaluarlo.

Este quinto manual desarrolla el tema de la **gestión de comercialización** e incluye cuatro módulos y doce unidades didácticas que presentan información general sobre cómo funcionan los mercados agrícolas; los modos de generar y validar nuevas ideas de negocio y formas de conocer el mercado y caracterizar y segmentar a los clientes actuales y potenciales. Finaliza con el modo de elaborar un plan de gestión comercial –con sus objetivos y estrategias– y de llevarlo a la práctica y monitorearlo.

El plan de gestión de la comercialización para la organización de productores es una herramienta práctica y aplicable que se comienza a explicar en este manual y se completa, junto a las otras partes del plan de negocios, en el sexto manual de la serie. Encontrará aquí información útil y criterios para poder elaborarlo. Los módulos y las unidades se desarrollan de manera secuencial. En cada unidad se generan conocimientos y capacidades que aportarán a las que siguen.

Corresponde al facilitador hacer un análisis de los aspectos comerciales en su ámbito de intervención, y de las necesidades específicas de los destinatarios de la capacitación, para hacer los ajustes pertinentes.

Módulo 1

El mercado y la comercialización

En este primer módulo se definen las bases para el desarrollo del curso, aprendiendo los conceptos y reconociendo el marco teórico, necesarios para una gestión eficiente y efectiva de la comercialización. Definir estos términos clave, y conocer diferentes tipos de mercados, le ayudará a orientarse en la temática y a concentrar los esfuerzos hacia aquellos mercados que brindan mayores oportunidades para los productos que ofrecen la organización de productores y las empresas rurales de pequeña y mediana escala que usted asesora y acompaña.

Se desarrollarán cuatro unidades de aprendizaje:

La **unidad 1.1** presenta los **términos y conceptos más importantes** que con frecuencia serán aplicados en los siguientes módulos, y que son claves para poder participar en el diálogo y la planificación de los procesos de comercialización.

Luego, en la **unidad 1.2**, se detallarán las **funciones** más importantes de los mercados, así como diferentes **modelos y tipos** de ellos, tomando diferentes criterios como volúmenes comercializados, características de los compradores, ámbito geográfico, y otros.

La **unidad 1.3** describe cómo funciona el proceso de comercialización, cuáles son los grandes **segmentos** del mercado de productos agrícolas y cuáles son los **actores** involucrados directa e indirectamente en dicho proceso, y las funciones que cumple cada uno; finalmente identifica los momentos críticos en los que existe un mayor riesgo de que produzcan pérdidas y desperdicios de alimentos y las decisiones que se

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Se espera que, al finalizar el módulo, el participante esté en capacidad de:

- ▶ Reconocer y definir los componentes más relevantes en la gestión de la comercialización, para una comprensión general de este tema, que permita entender la relación que existe entre el mercado, el *marketing* y la rentabilidad de un producto.
- ▶ Conocer las características y comprender las funciones que cumplen los mercados, así como identificar sus diferentes tipos.
- ▶ Identificar los actores involucrados, directa e indirectamente en la cadena de comercialización y las funciones que estos cumplen dentro de ella, así como los momentos críticos en los que pueden ocurrir pérdidas y desperdicios de alimentos.
- ▶ Distinguir entre diferentes esquemas de comercialización, conocer sus principales características, y determinar qué esquema podría ser el más viable en el contexto y la realidad de un caso concreto.

pueden tomar para evitar o reducir su ocurrencia.

Por último, en la **unidad 1.4** se distinguen diferentes **esquemas de comercialización** (circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados) y se describen sus principales características y condicionantes para determinar qué esquema podría ser el más viable en el contexto y la realidad de cada caso concreto.

Unidad 1.1 Marco conceptual: definición y componentes

En esta primera unidad de aprendizaje se comenzará con la teoría de la comercialización, imprescindible para más adelante sentirse seguro en el diálogo sobre el tema y la aplicación de lo aprendido a casos concretos, incluyendo el de la organización con la que usted esté involucrado. Comercialización y mercados, *marketing* (o mercadeo en español), así como rentabilidad y otros términos relacionados son conceptos que se van a aclarar y afianzar en esta unidad. Todos ellos son claves para poder comprender el marco general en que se desarrolla la gestión de la comercialización.

Al finalizar la unidad, se espera que usted esté en condiciones de reconocer y definir los componentes más relevantes en la gestión de la comercialización, para una comprensión general de este tema, que permita entender la relación que existe entre el mercado, el *marketing* y la rentabilidad de un producto.

La unidad está compuesta por tres subunidades:

1.1.1 Mercados y comercialización

1.1.2 *Marketing*

1.1.3 Rentabilidad y términos relacionados

Tome nota...



El mercado “es una organización que les permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios para adquirir productos o servicios.” Educatina, 2013. “En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.” González, 2002.

Si bien los términos aquí abordados no son nuevos para la mayoría de los participantes, es altamente probable que los estén usando a diario sin conocer a fondo su significado, su importancia y su relación con la gestión de la comercialización, por lo que es importante definir y discutir sobre estos términos con el grupo.

1.1.1 Mercados y comercialización

Los mercados son, dicho de manera muy simple, el “espacio físico o virtual en el que se procede a comprar o vender diversos productos y servicios”¹. En este espacio participan, interactúan y se relacionan agentes varios, buscando cada uno de ellos cumplir sus necesidades, intereses y objetivos, vinculados a la venta o compra de productos y servicios.

¹ Educatina, 2013.

El conocimiento del “mercado” es **determinante para poder orientar las acciones que se realizan para comercializar los productos de la organización.**

Por su parte, la comercialización es el “conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor”², a través de un mercado determinado. Es un mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva.

Entre las funciones de la comercialización destacan: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, asumir riesgos y obtener información del mercado; algunas de estas funciones se detallan en el recuadro 1.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Comprar	Buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirir el que resulta más beneficioso (esto depende de los criterios aplicados por el comprador).
Vender	Promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
Transportar	El traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra.
Financiar	Proveer el efectivo y el crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
Asumir riesgos	Soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Fuente: Elaborado con base en Rivadeneira, 2012.

Para llevar a cabo una comercialización óptima del producto, la organización debe³:

1. Establecer un plan o una estrategia de gestión de la comercialización.
2. Implementar este plan.
3. Monitorear, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

En el módulo 4 aprenderemos a elaborar un plan de gestión de la comercialización, incluyendo aspectos de su implementación y control. Antes, sin embargo, vamos a conocer más sobre la organización de los mercados –sus tipos, funciones y oportunidades (unidad 1.2), las cadenas de comercialización con sus actores y funciones (unidad 1.3) y diferentes esquemas de comercialización (unidad 1.4)–.

1.1.2 Marketing

El *marketing*, en español mercadeo o mercadotecnia, es una parte fundamental del desempeño de las empresas, ya que **acerca el producto al cliente, y viceversa**. Hay una multitud de definiciones, dos de ellas se presentan en el siguiente recuadro.

Para aprender más

Abc+

Para comprender cuál es la atmósfera en la que se realizan operaciones de intercambio, puede verse el video “¿Qué es mercado?”. Educatina (2013). Disponible en youtube: <https://goo.gl/7X9Z9R>.

Tome nota...

La comercialización “vincula a los aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos, articulándose así con el sistema agroindustrial y, fundamentalmente, con el consumidor de esos productos, de forma directa o indirecta”².

Recuadro 1.
Funciones de la comercialización.

² UBA, s.f.

³ Rivadeneira, 2012.

Tome nota...



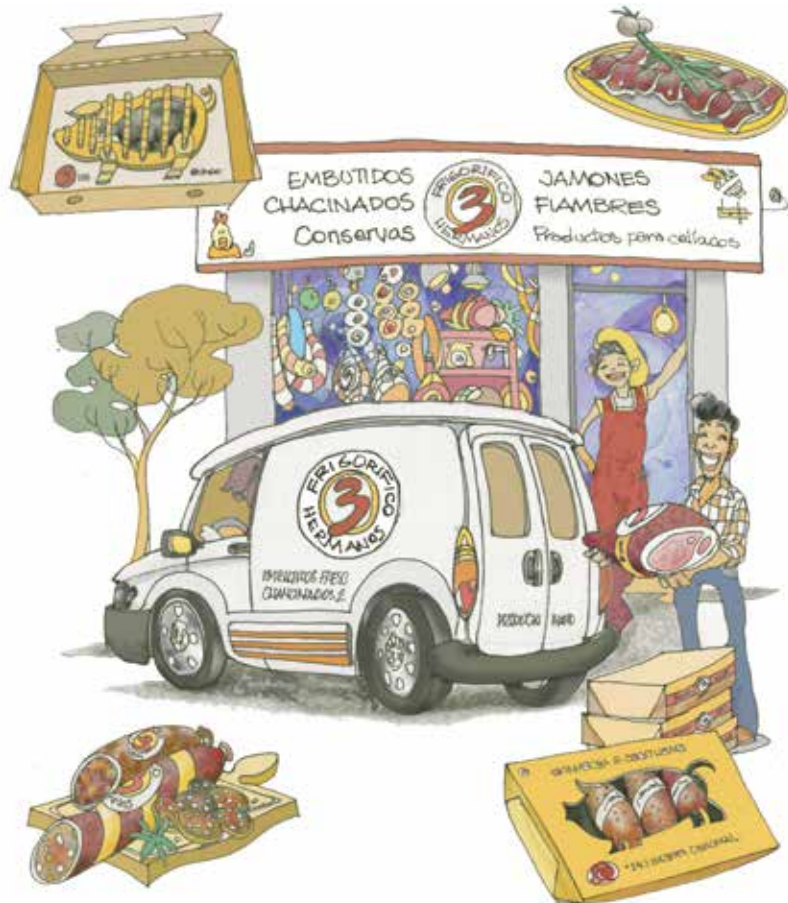
“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. AMA, 2013.
 “Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. Este identifica las necesidades y deseos insatisfechos. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la empresa es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados”. Kotler, s.f.

De manera resumida, puede decirse que el *marketing* es un conjunto de herramientas que, al ser aplicadas, facilitan “las relaciones comerciales entre los consumidores con necesidades insatisfechas y las empresas que las satisfacen”⁴. O, de manera más amplia, “el *marketing* es el conjunto de actividades, decisiones y procesos que tiene que ver con:

- ▶ el diseño del producto o servicio;
- ▶ la determinación de los precios;
- ▶ la forma en que se llega al consumidor final (distribución), y
- ▶ la promoción de los productos o servicios”⁵.

Esta última explicación hace referencia directa a la herramienta del *marketing mix*, también conocida como las 4P –producto, precio, distribución (del inglés *place*) y promoción– lo cual vamos a conocer en detalle en el módulo 2 del manual 6.

En la viñeta pueden verse elementos directamente relacionados con el *marketing mix*: el diseño de distintos productos (envases y modos de presentar los productos de maneras diferentes), la distribución a través de un local propio y de un vehículo utilitario, y distintos elementos de promoción, como el diseño de la marca aplicado a las etiquetas de los productos, los envases, la gráfica vehicular y la marquesina del local.



De alguna u otra forma, todo tipo de organización tiene que hacer *marketing* para lograr el cumplimiento de sus objetivos; algunos ejemplos se presentan en el recuadro 2.

⁴ Becerra Marsano & García Vega, 2013a.

⁵ Becerra Marsano & García Vega, 2013a.

¿QUIÉN?	POR EJEMPLO...
Organizaciones empresariales de todo tamaño	Para poder vender sus productos y/o servicios, comunicando su valor a los consumidores.
Estado	Para difundir el trabajo que desarrolla para que los ciudadanos, por quienes el Gobierno ha sido elegido, estén satisfechos con los beneficios recibidos.
Política	Para ganar votos en elecciones con campañas políticas cuyo "producto" ofertado son planes y programas que atienden las necesidades de la población.
Personas individuales	Buscando empleo, presentando sus habilidades y competencias a potenciales empleadores (puede entenderse que quien está buscando empleo, ofrece un servicio a quien busca un empleado).

Recuadro 2.
Ejemplos de *marketing* en diferentes tipos de organizaciones y personas.

Fuente: Elaborado con base en Becerra Marsano & García Vega, 2013a.

Para que el *marketing* sea lo más efectivo posible, en muchos casos se realiza la **segmentación del mercado**, lo cual significa dividir el mercado en grupos pequeños, permitiendo enfocar mejor las actividades de *marketing* de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores. Los principales criterios para la segmentación son geografía, demografía, psicografía (esto refiere a la personalidad, estrato social y estilo de vida de las personas) y conducta, aunque pueden tomarse en consideración otros aspectos más.

Tome nota...

"La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en varios grupos más pequeños, de manera que los miembros de cada grupo tengan similitudes. Considerando las características de estos segmentos es que las empresas perfilan sus estrategias de *marketing*". Becerra Marsano & García Vega, 2013a.

1.1.3 Rentabilidad y términos relacionados

En esta subunidad definiremos los términos costos, precio, margen y rentabilidad, así como valor; además, vamos a conocer qué son los estándares y los pagos por calidad.

Costos

Conocer los costos de producción es indispensable para tomar decisiones y establecer controles en la organización. Contribuye a la elección del cultivo y de la tecnología a utilizar, a estimar las necesidades de financiamiento, a definir el precio de venta del producto y a calcular la rentabilidad y ganancia de la actividad.⁶

El costo total de la producción está compuesto por **costos fijos** y **costos variables**. Los costos fijos son aquellos que, independientemente del volumen producido, se van a presentar mes a mes o año a año, como el alquiler de una finca o los salarios del personal contratado. Los costos variables, en cambio, dependen del volumen de producción; es decir, si la producción es mayor, también hay más gastos, por ejemplo, en la compra de semillas y agroquímicos, jornales, etc.

Tome nota...

El costo "es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades". Concepto.de, s.f.

⁶ Ochoa Neira, 2012.

Tome nota...



“En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. Kotler & Armstrong, 2001.

Precio

La dificultad para muchos agricultores y sus organizaciones es fijar el precio para sus productos. El método más idóneo en esta situación, y de fácil uso, se llama “fijación de precios con base en el mercado”, que implica conocer los precios de la competencia y averiguar cuánto cuesta el producto en otros lados, y fijar el precio con base en estas consideraciones. Este precio, para que sea un negocio rentable, como mínimo debe permitir cubrir los costos de la producción, incluyendo el salario del productor y de su familia.⁷

Generalmente, el precio que obtiene un agricultor o una organización de productores para sus productos puede variar según la calidad de estos. En acuerdos de compra-venta, formalizados entre la organización que vende y una empresa que quiere comprar, con frecuencia se establecen determinados **estándares de calidad**, cuyo cumplimiento o incumplimiento afecta el precio de manera positiva (la empresa paga más si se cumplen) o negativa (la empresa paga menos si no se cumplen).

Margen

Para los fines de este manual, hablamos de margen refiriéndonos a la ganancia o utilidad que se espera obtener de la venta de un producto o servicio, calculada por la diferencia entre el costo de la producción y el precio de venta.⁸ Un modo de fijar los precios es, precisamente, definir previamente el porcentaje de ganancia que se quiere obtener una vez cubiertos todos los costos (fijos o variables). A este porcentaje se lo llama margen de costo y es un método básico para la definición de la estrategia de precios. Sin embargo, es un método que cada vez se utiliza menos, porque no toma en cuenta los precios de la competencia y resulta problemático cuando se aplican descuentos.

Para aprender más

Abc+

Puede acceder al documento “¿Será rentable el negocio? ¿Y a qué precios?”, en el depósito de documentos de la FAO (2003). Disponible en <http://bit.ly/2j82o8b>.

Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene un negocio para generar renta, o sea, de resultar en una ganancia, beneficio, utilidad. Indica, en términos porcentuales, la obtención de ganancias a partir de una inversión.

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Para encontrar la rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes⁹:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)} = (\text{Utilidades/Patrimonio}) \times 100$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = (\text{Utilidades/Activos}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades/Ventas}) \times 100$$

Tome nota...



“Se dice que una empresa es rentable cuando genera utilidad o sus ingresos son mayores que sus gastos, y el resultado de la resta entre dichos componentes es considerado aceptable. La rentabilidad no es lo mismo que utilidad. Podríamos decir que la utilidad es la diferencia entre ingresos y gastos. Rentabilidad es la utilidad medida en relación al activo”. ESAN, 2016.

⁷ IICA & INTA, 2016.

⁸ Economía48.com, s.f.

⁹ Centro GDL Emprendedores. Como se mide la rentabilidad de los negocios. Consultado 15 oct. 2017. Disponible en: <http://www.centrogl.com/a/como-se-mide-la-rentabilidad-de-los-negocios-20120602>.

ESTUDIO
DE CASO

1 Costos, precio, y rentabilidad en la producción de maíz amarillo duro en la provincia de Barranca, Perú

Para familiarizarse con los conceptos aquí presentados, es posible revisar el caso de la Cooperativa Agraria del Norte Chico, cuyos socios producen maíz amarillo duro. En el recuadro 3 se observa que los costos incurridos en esta actividad sumaron en 2016 un total de USD 2,383.00 por hectárea de producción con cosecha mecanizada. Con un precio de venta de USD 0.274 por kg, convenido entre la organización de productores y la empresa agroindustrial que compra el maíz, el ingreso bruto por hectárea es de USD 2,740.00 para el agricultor. Descontando los costos de los ingresos (2,738 - 2,383), se obtiene una ganancia de USD 357.00 por hectárea. La rentabilidad de la actividad entonces es: $(357/2,383)*100 = 14.9\%$.

Recuadro 3. Costos, precio y rentabilidad en la producción de maíz amarillo duro en Barranca, Perú.

CONCEPTO	USD
Preparación del terreno	140.00
Labores culturales	302.00
Semillas, fertilizantes, agroquímicos	908.00
Cosecha mecanizada	295.00
Pago de agua y gastos administrativos	66.00
Alquiler de terreno	446.00
Análisis de suelo	18.00
Costo financiero	208.00
Costo total	2,383.00
Rendimiento de la producción (kg/ha)	10,000.00
Precio de venta (por kg)	0.274
Ingreso bruto por ha	2,740.00
Ingreso neto por ha (= margen o ganancia del productor)	357.00
Rentabilidad	14.9%

Fuente: Heinrichs (2016).

Valor

El valor de un producto o servicio depende, en primer lugar, de las necesidades que este pueda satisfacer y el bienestar que proporciona a quien lo adquiere, o sea, “el valor no está en el producto en sí (*output*), sino en la satisfacción de una necesidad (*outcome*)”.¹⁰ De esta manera, el valor del producto está reflejado en el “precio que el consumidor está dispuesto a pagar a partir de los atributos que ve en el producto”.¹¹

Valor agregado

Existe una gran número de definiciones sobre valor agregado que van desde lo meramente contable hasta lo filosófico. Una definición compacta la brinda el Diccionario de Oxford (s.f), que indica que el valor agregado es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales”¹².

Para aprender más

Abc+

Puede consultar las cartilla **Costo, valor y precio**, del Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial - Cartilla 10. IICA & INTA (2016). Disponible en <https://goo.gl/U4bp5Q>.

¹⁰ Elizondo, 2013.

¹¹ IICA & INTA, 2016.

¹² Riveros, H. 2014. Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos. San José, CR. IICA. 44 p.

Resumen

▶ Los **mercados** son espacios físicos y virtuales en los que se encuentran y vinculan la demanda y la oferta, y donde se realiza la compra y venta de productos y servicios. La **comercialización** es el conjunto de funciones que se desarrollan para que el producto llegue del productor al consumidor; sus funciones incluyen: comprar, vender, transportar, financiar y asumir riesgos, entre otros aspectos.

▶ El **marketing** es el conjunto de herramientas que se aplican para facilitar las relaciones comerciales entre los consumidores con necesidades insatisfechas y las empresas que las satisfacen, comunicando el valor del producto o servicio. Para enfocar bien las actividades del *marketing*, se realiza la **segmentación del mercado**, lo que implica dividir el mercado total en grupos más pequeños, de acuerdo a las características específicas de los consumidores.

▶ El **costo** de la producción corresponde a la inversión que hacemos para producir y hacer disponible un bien o servicio; el **precio** de venta es la cantidad de dinero que se cobra por este bien o servicio. Si restamos los costos del precio, obtenemos el **margen** o la ganancia, la cual también podemos expresar en términos porcentuales como **rentabilidad**.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Unidad 1.2 Organización de los mercados

En la unidad 1.1 se han revisado diferentes términos que son fundamentales para mejorar las capacidades para la gestión de la comercialización. En esta unidad se profundizará el tema de mercados. Para ello, se presentarán sus principales funciones, diferentes modelos y posibles clasificaciones para ordenar los distintos tipos de mercados que se pueden encontrar.

Al finalizar la unidad, se espera que usted sea capaz de conocer las características y comprender las funciones que cumplen los mercados, así como identificar sus diferentes tipos.

La unidad está compuesta por las siguientes subunidades:

1.2.1 Funciones de los mercados

1.2.2 Modelos y tipos de mercado

En particular, poder identificar diferentes tipos de mercado ayudará a orientar la comercialización de los productos de las organizaciones y empresas rurales, analizando en qué tipo de mercado se encuentran y/o a qué tipo de mercado deberían dirigirse. Es probable que los participantes conozcan varias de las funciones de los mercados y que ya participen en diferentes tipos de estos, sea como vendedores o como compradores.

1.2.1 Funciones de los mercados

Las principales funciones de cualquier mercado son la **compra y venta** de productos y servicios, así como la **determinación de sus precios**, en función de la demanda y la oferta.

La compra y venta de productos y servicios es fácil de entender: quien compra, busca el producto que mejor cumple con sus expectativas y satisface sus necesidades, teniendo en consideración aspectos como su calidad, cantidad, durabilidad y disponibilidad, precio y valores intangibles, por ejemplo, calidad del servicio, modos de entrega, financiación, sellos de certificación, garantías, etc. A la vez, quien vende quiere obtener el máximo beneficio posible de su producto, lo que puede lograrse al fijar un buen precio, pero también puede abarcar consideraciones como la continuidad de las compras –y, por lo tanto, de los ingresos– a través de la fidelización de los clientes¹³, o la venta al por mayor para evitar costos de almacenamiento, entre otros aspectos.

La determinación de precios, en función de la oferta y la demanda, en un mercado de competencia perfecta –es decir, cuando hay muchos compradores y muchos vendedores, como veremos en detalle en la siguiente subunidad– se da de manera automática e “invisible”. Se consideran, para ello, los costos de producción de los vendedores y la disponibilidad a pagar de los compradores:

¹³ La fidelización es “un concepto de *marketing* que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica” (Wikipedia, 2017).

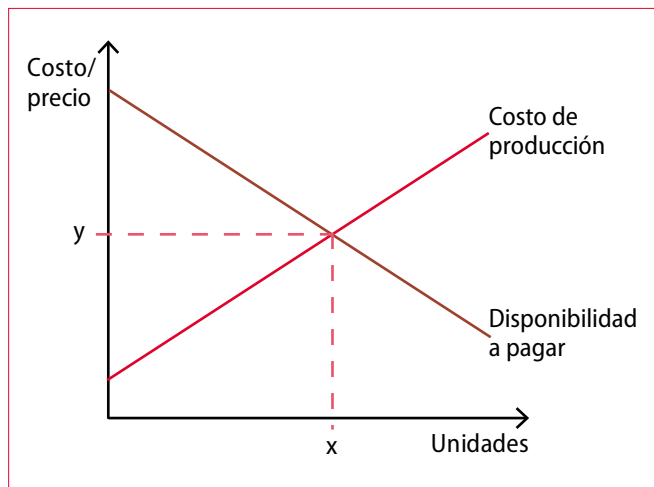


Figura 1. Determinación del precio en un mercado de competencia perfecta.

Los vendedores tienen un determinado costo de producción por unidad, el cual corresponde al precio mínimo al que podrían vender su producto; el costo marginal aumenta cuando la demanda es mayor y se supera una determinada capacidad de producción instalada, al cambiar la escala.

A la vez, el comprador está dispuesto a pagar el precio que refleja el valor que el producto tiene para él, y se reduce con cada unidad que adquiere. La Figura 1 representa estos dos desarrollos de manera gráfica, y podemos observar que hay un punto en el que el costo y la disponibilidad a pagar se cruzan. En este punto de equilibrio entonces se determina el precio para el producto (y) y la cantidad comercializada (x).

Para aprender más

Abc+

Puede ver el video "Mercado de competencia perfecta y Mercado de competencia imperfecta". Educatina (2016). Disponible en youtube: <https://goo.gl/uzzLfo>.

Tome nota...



Es un hecho que las funciones de los mercados se superponen con las de la comercialización, que se mencionaron en la unidad 1.1. Esto se debe a que el mercado es el espacio en el que se realiza la comercialización de los productos y servicios, o, dicho de otra manera, la comercialización es la puesta en práctica del concepto de mercado.

Otras funciones de los mercados pueden incluir: el acopio, almacenaje, transformación, clasificación, normalización, empaque y transporte. Como funciones "auxiliares", además, pueden mencionarse: la información de precios y mercados, el financiamiento, los seguros, la promoción para concentrar compradores, etc.¹⁴ Asimismo, podemos observar funciones sociales y culturales en algunos mercados, como las ferias municipales, que son punto de encuentro para la población y parte de la identidad local¹⁵. Además de facilitar un espacio para comprar o vender productos a precios convenientes, estos espacios sirven de punto de encuentro de los pobladores locales para conversar, intercambiar novedades, hacer contactos y otros aspectos más.

1.2.2 Modelos y tipos de mercado

Modelos de mercado

Los **modelos de mercado** se distinguen por la cantidad de actores que participan en ellos como oferentes y demandantes.

El caso más frecuente (y a la vez, el más deseable) es cuando se cuenta con muchos vendedores y muchos compradores. En estos casos ninguno de ellos puede influir en el funcionamiento del mercado; en particular, no se puede influir en los precios, que se determinan, como se indicó en la subunidad anterior, en función de la demanda y oferta. Se llama a esto un **mercado de competencia perfecta**. Pero no siempre se da esta situación deseada, y hay casos en los que la competencia es imperfecta:¹⁶

¹⁴ UBA, s.f.

¹⁵ Resa, 2012.

¹⁶ Economía.ws, s.f.

► Si hay pocos oferentes (y muchos demandantes) para un producto o servicio, se habla de un **oligopolio**. En esta situación, los vendedores pueden ponerse de acuerdo y fijar precios y condiciones de venta, eliminando la competencia entre ellos, lo que implica una desventaja para los compradores. De manera parecida, en una situación de **monopolio** hay un solo oferente para un producto o servicio demandado por los compradores, aquel es quien entonces puede fijar el precio y las condiciones de venta sin tener siquiera que ponerse de acuerdo con nadie.

► Lo mismo puede aplicarse al contar con solo uno, o muy pocos, compradores: en un **oligopsonio** se tienen muchos vendedores y pocos compradores, los cuales tienen un mayor poder de influir en precios y condiciones de compra, y se dice **monopsonio** cuando hay muchos vendedores y un solo comprador, este es quien puede dictar precios y condiciones de compra, para desventaja de los vendedores.



La principal causa que condiciona la existencia de monopsonios es la dificultad y el costo de la logística para llegar a otros posibles clientes.

Recuadro 4. Modelos de mercado, según número de vendedores y compradores involucrados.

	MUCHOS VENDEDORES	POCOS VENDEDORES	UN SOLO VENDEDOR
MUCHOS COMPRADORES	Competencia perfecta	Oligopolio	Monopolio
POCOS COMPRADORES	Oligopsonio	Oligopolio bilateral	Monopolio parcial
UN SOLO COMPRADOR	Monopsonio	Monopsonio parcial	Monopolio bilateral

Tome nota...



Los modelos de mercado sirven para entender el modo en que funciona la competencia, cómo y quiénes fijan los precios y cómo se definen las condiciones de compraventa, así como para identificar quién podría, potencialmente, estar en ventaja o desventaja.

Los mercados también pueden clasificarse según otros criterios, como, por ejemplo, el volumen comercializado, cantidad de vendedores, características de los compradores, entre otros. En el recuadro 5 se toman estos criterios de clasificación para presentar diferentes **tipos de mercados**. Cabe aclarar que, según el criterio que consideremos, un mercado puede pertenecer a más de un tipo, por ejemplo, un mercado mayorista puede ser, a la vez, un mercado regulado, nacional y de consumo o cualquier otra combinación.

Recuadro 5. Clasificación de mercados según diferentes criterios.

CRITERIO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Regulación	Mercados regulados	El Estado ejerce controles sobre los precios y las condiciones.
	Mercados desregulados	El Estado no ejerce controles y, por lo tanto, es el mercado quien fija los precios a partir de la oferta y la demanda.
Volumen	Mercado mayorista/centrales mayoristas	Alto volumen de ventas. Son centros físicos de contratación al por mayor existentes en los núcleos urbanos, en los que se reciben los productos agrarios, ganaderos y pesqueros provenientes de los territorios rurales.
	Mercado minorista	Bajo volumen de ventas. Son mercados en los que se venden los productos al por menor, es decir, en pequeñas cantidades, al consumidor final; incluyen supermercados, hipermercados, etc.
Características de los compradores	Mercados de consumo	Se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por los consumidores finales, distinguiéndose principalmente: mercados de productos de consumo inmediato, mercados de productos de consumo duradero, y mercados de servicios (contrataciones).
	Mercados industriales	Se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior, o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa: <ul style="list-style-type: none"> ▶ compradores industriales adquieren bienes y servicios como insumos para la elaboración de productos procesados/transformados, que son objeto de comercialización posterior; ▶ compradores intermediarios industriales adquieren bienes y servicios para revenderlos o para facilitar la venta de otros productos.

CRITERIO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Características de los compradores	Mercados institucionales	Se adquieren bienes y servicios para su uso en instituciones (públicas, en general), la mayoría de los cuales no son objeto de comercialización posterior. Algunos ejemplos son las compras públicas para programas de alimentación escolar, abastecimiento de hospitales, ejército, etc.
Naturaleza de los productos	Mercados de...	... productos agropecuarios, de pesca y acuicultura. ... materias primas. ... productos técnicos o industriales. ... productos manufacturados. ... servicios.
Ámbito o ubicación geográfica	Mercado en origen o mercado local/municipal	Transacciones que se realizan en lugares próximos a los centros de producción agrarios, ganaderos y pesqueros, en los que se efectúa la primera venta de estos productos.
	Mercado interior o nacional	Transacciones que las empresas realizan dentro del país en el que están situadas. Desde el punto de vista del vendedor, es la venta de sus productos a nivel nacional, más allá del mercado local.
	Mercados de tránsito	Mercados situados en los puertos y pasos de frontera, en los que se realizan transacciones de diversos productos con destinos muy variados.
	Mercado exterior/internacional	Transacciones que las empresas realizan fuera de su propio país. Desde el punto de vista del vendedor, es la exportación de sus productos.
Financieros	Mercado de capitales	Refiere a las diferentes operaciones financieras que se efectúan a mediano y largo plazo y el conjunto de instituciones que facilitan la realización de estas operaciones. Comprende dos tipos principales: el mercado de crédito (operaciones financieras que se realizan a través de préstamos de los bancos y de las instituciones de inversión) y el mercado de valores (operaciones de financiación efectuadas mediante las transacciones de títulos de valores en la Bolsa de Comercio).
	Mercado de cambios	Denominación utilizada para designar las compras y ventas de divisas (moneda extranjera).
	Mercado de divisas	El conjunto de transacciones que se realizan con monedas extranjeras entre los diferentes bancos, para atender las peticiones de sus clientes.
Otros tipos de mercados	Mercados de futuros	Mercados en los que se realiza la contratación de productos para la entrega futura, a un precio determinado y acordado previamente entre el comprador y el vendedor.

CRITERIO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Otros tipos de mercados	Mercado de ocasión	Lugares o establecimientos en los que se realizan transacciones de productos, en condiciones más ventajosas para los compradores que en los establecimientos habituales. Esta ventaja puede radicar en diferentes causas, como la venta de productos de segunda mano, fuera de moda, con pequeños defectos, etc.
	Mercado negro	Operaciones de compraventa que se realizan al margen de la ley; suelen originarse como consecuencia de la escasez de un bien en relación con la demanda existente del mismo, o para evitar el pago de impuestos y tasas.

Fuente: Elaboración con base en economía.ws, s.f. y González, 2002.

Seguidamente, se describen con mayor detalle los mercados mayoristas, minoristas, las cadenas de supermercados y los mercados industriales e institucionales.

Mercados mayoristas

Los mercados mayoristas tienen una función central en el acopio y la distribución al por mayor de alimentos y cuentan con una infraestructura que permite concentrar grandes volúmenes de productos en condiciones sanitarias y de inocuidad adecuadas. Los productos, que llegan del productor al mayorista, por lo general mediante un intermediario, se revenden a consumidores intermedios (hoteles, restaurantes, etc.), a intermediarios, o, en algunos casos, a consumidores finales. Un aspecto clave en los mercados mayoristas es la importancia de la información como elemento esencial de todas las transacciones. Es por ello que los mercados mayoristas y los precios ahí determinados son indicadores claves y pueden tener “incidencia directa sobre los procesos de producción agrícola en función de la disponibilidad de información, las facilidades de comunicación y los servicios de comercialización complementarios”.¹⁷

Para aprender más

Abc+

Puede consultar el artículo “Situación actual de los mercados mayoristas y su vinculación con los agronegocios”. Vélez (2010). IICA. p. 69-84. Disponible en <http://bit.ly/2zEEKX7>.

Mercados minoristas

Los mercados minoristas tienen la ventaja de generar un contacto más cercano y personal con los consumidores, y esto, para un vendedor con buena atención al cliente, puede llevar a lograr una buena reputación y la fidelización del cliente. Asimismo, los mercados minoristas generalmente son fáciles de gestionar, ya que son pocas las personas que tienen que tomar decisiones, y las reglas del juego son claras para todos los actores involucrados.¹⁸ Considerando lo anterior, para los productores agropecuarios y sus organizaciones, los mercados minoristas brindan oportunidades, especialmente a través de los circuitos cortos (véase subunidad 1.4.1).

Cadenas de supermercados

Un caso particular de mercados minoristas son las cadenas supermercadistas. Para los pequeños productores, aún asociados, suele resultar complicado sostener la

¹⁷ Vélez, 2010.

¹⁸ Pérez Porto & Merino, 2011.

gestión con estas cadenas, debido a que ellas cuentan con mucho poder de negociación, lo cual les permite imponer determinadas condiciones que suelen ser desventajosas: requieren altos volúmenes, el plazo de pago es largo, el productor cubre las pérdidas de producto por manejo y, principalmente, suelen tener criterios de calidad rigurosos de los productos frutihortícolas. La aplicación de dichos criterios de calidad incrementa los costos, ya que traslada a los productores el trabajo de seleccionar los productos pero, además, limita las ventas solo a aquella parte de la cosecha que posee mayor valor, dejando a cargo de los productores colocar la parte no seleccionada, a precios muchas veces marginales. A su vez, esto hace que, aunque se logren mejores precios por la parte que se vende, en el conjunto no convenga aceptar estos criterios. Aunque venden al detalle, los supermercados se comportan más como mercados mayoristas, porque realizan compras por volúmenes para negociar precios más bajos. Si se toma el conjunto de factores enumerado, la conclusión es que no es fácil vender a estas cadenas.

Mercados institucionales e industriales

Los mercados institucionales –compras públicas para hospitales, escuelas, ejército, cárceles, programas sociales, etc.– generan una demanda importante a nivel nacional, representando un potencial para las organizaciones de productores (véase Encadenamientos productivos, subunidad 1.4.2). Si bien el proceso para hacerse proveedor del Estado puede no ser tan sencillo, en muchos países se promueve específicamente la participación de organizaciones de la agricultura familiar y la inclusión de productos locales en los menús.

ESTUDIO DE CASO

2 Programa de Alimentación Complementaria Escolar, Bolivia

El Programa de Alimentación Complementaria Escolar se implementa, desde 1994, para “contribuir a hacer efectivo el derecho a los alimentos y educación, mejorar el desempeño educativo y el estado nutricional de los niños mediante la provisión de alimentos adecuados, saludables y culturalmente apropiados, y promover el desarrollo económico local en Bolivia”. El organismo responsable del programa es el Ministerio de Educación mientras que los municipios

son las entidades ejecutoras. En la compra de los alimentos, el programa incentiva y prioriza que los alimentos adquiridos son provenientes de la producción local en el marco del desarrollo integral para el “Vivir Bien”, vinculando la alimentación escolar y la producción local de pequeña escala. El presupuesto del programa fue de aproximadamente USD 69.2 millones en 2012.

Fuente: Rodríguez & Riveros, 2016.

Los mercados industriales son importantes especialmente para aquellos productos que sirven de insumo para las industrias alimenticias o agroindustrias. Las compras industriales generan importantes oportunidades para las organizaciones de productores que pueden proveer suficiente volumen y calidad, estableciendo acuerdos formales o incluso alianzas y otros mecanismos parecidos, con las empresas de transformación (véase Encadenamientos productivos, subunidad 1.4.2).

Los grandes segmentos del mercado agroalimentario¹⁹

En el mercado agroalimentario se pueden resaltar **tres grandes segmentos**, según al tipo de productos que se comercializan:

Los **commodities** incluyen productos agrícolas y agroindustriales básicos, con características homogéneas, sin atributos distintivos y que compiten, principalmente, según el precio. Ejemplos de estos productos son maíz, trigo, soja y azúcar. En los últimos años se han presentado niveles récord de producción mundial y han aumentado las existencias; la producción se ha concentrado en un grupo limitado de países; el crecimiento del comercio ha sido impulsado por las importaciones de países en desarrollo y se ha presentado una alta volatilidad en los precios. La comercialización internacional de estos productos es dinamizada por un número limitado de empresas, las cuales concentran altos porcentajes del comercio mundial.

Por su parte, los **productos industrializados para consumo final** tienen características que los diferencian de la competencia, la marca es una de las principales. Los supermercados, que concentran un alto porcentaje de las ventas, son uno de los dos actores clave, y por su cercanía con los consumidores identifican, de primera mano, gustos, preferencias y hábitos de compra, que transmiten a otros actores de la cadena. En la producción existe una importante concentración en un limitado número de empresas, las cuales tienen gran influencia en las opciones de alimentos disponibles y en la definición de los términos de compra con sus proveedores.

Si bien no existe consenso en cuanto a la definición de los **productos especializados**, hay acuerdo sobre ciertas características que los distinguen de los productos genéricos: la calidad de sus ingredientes, su proceso de producción, sus características organolépticas, su origen, sus canales de distribución y su precio diferenciado. En este segmento se pueden identificar diferentes grupos de productos: los étnicos, como los latinos; los relacionados con el cumplimiento de prácticas permitidas según la religión, como los *kosher* y *halal*; los pertenecientes a dietas especiales, como los sin gluten; los vinculados con el origen, como los locales o las indicaciones geográficas; y los relacionados con estándares voluntarios de sostenibilidad, como los orgánicos, Fairtrade o Rainforest Alliance. Adicionalmente, se pueden distinguir dos categorías: los productos que cuentan con certificación de terceros, y aquellos que no poseen dicha certificación.

¹⁹ Adaptado de: Blanco et al., 2014.

Resumen

► Las principales funciones que cumplen los mercados son la **compra y venta de productos y servicios, así como la determinación de sus precios**. Además, se consideran: acopio, almacenaje, transformación, clasificación, normalización, empaque y transporte, información de precios y mercados, financiamiento, seguros, promoción. Adicionalmente, en algunos mercados se observan funciones sociales y culturales, siendo el punto de encuentro para la población local.

► Los **modelos de mercado** se orientan por el número de vendedores y compradores involucrados en ellos. Solo en caso de haber muchos vendedores y muchos compradores se habla de competencia perfecta, mientras que los demás modelos representan diferentes formas de mercados imperfectos.

► Existen **diferentes tipos de mercados**, dependiendo del criterio que se considera para su clasificación. De particular interés son los mercados mayoristas que pueden tener incidencia directa sobre los procesos de producción, los mercados minoristas, que tienen el potencial de acercar productores y consumidores, así como los mercados industriales e institucionales, que generan una demanda importante, brindando así oportunidades de comercialización para organizaciones de productores que pueden ofertar los volúmenes y calidad deseados.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Unidad 1.3 Introducción a la comercialización

En la unidad 1.1 se han presentado definiciones de conceptos clave que se necesitan conocer para realizar una adecuada gestión de la comercialización. En la unidad 1.2 se presentaron diferentes formas de clasificar mercados según tipos, modelos y segmentos, y se analizaron sus principales funciones.

Se espera que, al finalizar la unidad, usted esté en condiciones de:

- ▶ entender cómo funciona el proceso de comercialización y qué esquemas de comercialización se pueden desarrollar;
- ▶ identificar los actores involucrados, directa e indirectamente, en la cadena de comercialización y las funciones que cumplen dentro de ella, y
- ▶ conocer los momentos críticos en los que existe un mayor riesgo de que ocurran pérdidas y desperdicios de alimentos, el impacto que tienen en la eficiencia de la cadena productiva, y las decisiones que se pueden tomar para evitar pérdidas o reducirlas.

Para ello, la unidad se organiza en tres subunidades:

1.3.1 La comercialización en la cadena agrícola

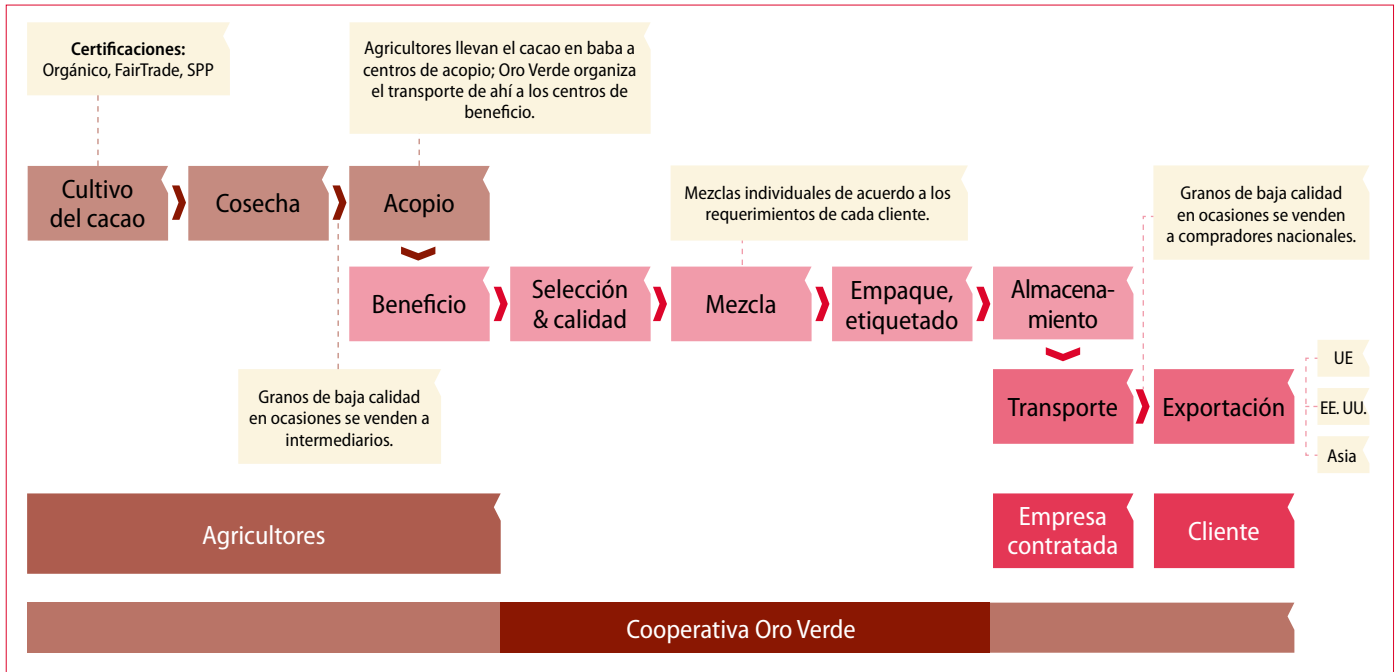
1.3.2 Actores en el proceso de comercialización y funciones que realizan

1.3.3 Pérdidas y desperdicios de alimentos

Todos hablamos del proceso de comercialización, pero ¿alguna vez nos hemos puesto a pensar dónde es que éste empieza y qué actores inciden en él? Para las organizaciones y empresas rurales es importante reconocer que no están solos en el proceso de comercialización, sino que hay diversos actores que realizan todo tipo de actividades que contribuyen a hacerlo un proceso fluido y ante cuya ausencia el proceso puede complicarse.

1.3.1 La comercialización en la cadena agrícola

La comercialización es un proceso que abarca diferentes eslabones de las cadenas agrícolas, dependiendo de los canales de distribución que se utilicen. En el manual 7 de esta serie se abordan a profundidad los diferentes aspectos del funcionamiento y desarrollo de las cadenas agrícolas, así como las distintas dimensiones que abarcan y los tipos de cadenas que existen. Mientras tanto, para un entendimiento general en el contexto de este manual, se presenta a continuación la cadena agrícola de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde (figura 2), que permite ver claramente las diferentes actividades que se realizan desde el cultivo hasta la exportación del producto. Oro Verde agrupa productores de café y cacao en la provincia de Lamas (Perú) y se involucra en el procesamiento poscosecha del cacao hasta el empaque y etiquetado del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente. Además, apoya a sus socios en la producción para asegurar la calidad de los granos, y se encarga de hacer llegar el producto al puerto de exportación.



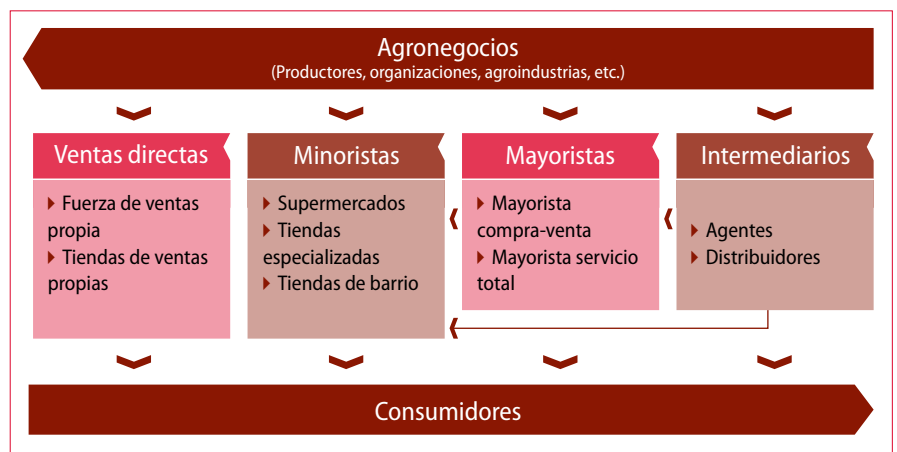
Fuente: Heinrichs, 2015.

Como se puede observar en la figura 2, la comercialización no es una actividad específica en la cadena agrícola desarrollada por Oro Verde, sino que es el “conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor” (véase subunidad 1.1.1). Es por ello que, a los efectos de esta unidad, consideramos la comercialización como un proceso y definimos que este empieza en el momento en que la organización de productores realiza el empaque y etiquetado del producto para su venta²⁰, y termina –desde el punto de vista de la organización de productores– una vez que el producto haya sido recibido y pagado por el comprador, que puede ser una empresa o un consumidor final; es decir, cuando se haya puesto en el barco (venta FOB –free on board–), que es el momento en que la responsabilidad sobre el producto pasa del vendedor al comprador²¹.

El proceso de comercialización se realiza a través de diferentes canales de distribución, o sea, la ruta seguida por los productos conforme pasan del productor al consumidor final. La selección adecuada del o los canales de distribución es una de las decisiones más importantes que debe tomar el oferente del producto. En la

Figura 2. Producción, transformación primaria y comercialización de cacao en la cadena agrícola de Cooperativa Oro Verde.

Figura 3. Tipos de canales de distribución.



Fuente: IICA, 2010 con base en FAO, 2003.

²⁰ Se ha elegido el momento de empaque y etiquetado, un poco antes de que el producto sale del establecimiento del vendedor, ya que se relaciona directamente con la forma en que se comercializa el producto.

²¹ Existen también otros acuerdos de exportación, en los que la responsabilidad para el producto pasa del vendedor al comprador en el momento de llegar al puerto de destino (CIF –cost, insurance and freight–) o cuando llega a un punto convenido en el país de destino (DAP –delivered at place–).

figura 3 se presentan las diferentes vías que pueden seguir los productos para llegar al consumidor.²²

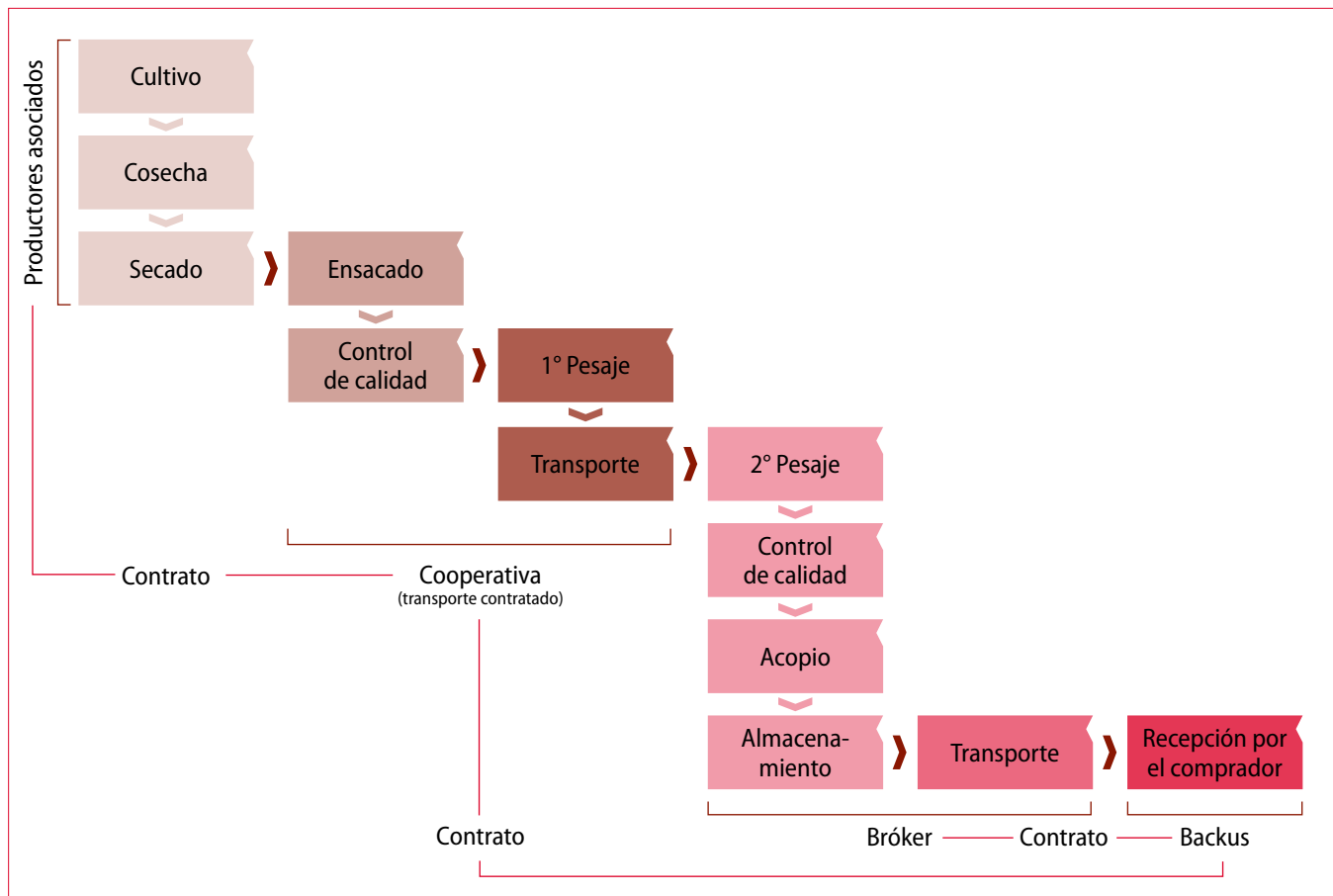
Para aprender más **Abc+**

Para profundizar sobre este tema puede ver el video "Producción y comercialización de hierbas aromáticas". TvAgro (2013). Disponible en *youtube*: <https://goo.gl/7utdCb>.

En la figura 4 se puede observar el caso de la Cooperativa Agraria del Norte Chico (COOPANORTE), que asocia productores de maíz amarillo duro en la provincia de Barranca (Perú). La Cooperativa tiene un acuerdo formal con la Cervecería Backus, para 5000 t de maíz al año. La comercialización empieza en el momento en que COOPANORTE se encarga del ensacado del maíz en el lugar del secado y se finaliza, para COOPANORTE, en el momento en que el comprador (Backus) haya recibido el producto –aun cuando el proceso se realiza a través de un agente (bróker), contratado por Backus.

Por las diferencias del producto y mercado destino, las dos cooperativas –Oro Verde y COOPANORTE– utilizan diferentes canales de comercialización y realizan diferentes tareas del proceso de comercialización. Y si bien se ha determinado que este empieza en el momento del empaque y etiquetado, el caso de la Cooperativa Oro Verde muestra que, para algunos productos, ya mucho antes es necesario realizar acciones que son claves para su comercialización exitosa, en este caso, las certificaciones y mezcla individual del producto.

Figura 4. Proceso de producción y comercialización para maíz amarillo duro, COOPANORTE.



Fuente: Heinrichs, 2016.

²² IICA, 2010.

1.3.2 Actores en el proceso de comercialización y funciones que realizan

A continuación, se presentan diferentes actores y las funciones que cumplen en el proceso de comercialización; sin embargo, cabe recordar que no necesariamente encontramos todos estos actores en una misma cadena agrícola.

Para el desarrollo de esta subunidad, el análisis se realiza con una mirada hacia adelante, o sea, desde la organización o agroempresa de pequeña o mediana escala hacia el consumidor.

Los agricultores, sus organizaciones y las empresas rurales de pequeña y mediana escala

Los agricultores, sus organizaciones y las empresas rurales son los vendedores u oferentes del producto, y lo adecuan según las exigencias del mercado en el que desean venderlo y/o los requisitos específicos de sus compradores; además, promocionan su producto, buscan canales de distribución y desarrollan una estrategia de precios y de negociación²³. Muchas veces, es la organización de productores la que se encarga de hacer llegar el producto al comprador (con transporte propio o contratado), aunque también hay situaciones en las que el comprador recoge el producto en las fincas o en las instalaciones de la organización.

Otras funciones que puede asumir la organización de productores en la comercialización son el empaque y etiquetado, el control de calidad, el almacenamiento y pesaje, la obtención de documentos para la exportación, etc.

Los compradores

El comprador es quien recibe el producto de la organización, a cambio de un pago anteriormente acordado. Existen distintos tipos de compradores: consumidores finales, intermediarios o brókers, empresas de transformación, instituciones públicas y otros.

► Consumidores finales

Los consumidores finales son aquellos que adquieren el producto para su consumo y no lo revenden o transforman. Puede darse un contacto directo entre la organización de productores y los consumidores finales, por ejemplo, en visitas a la planta de procesamiento (es frecuente en la elaboración de vinos, pisco y otros productos parecidos, pero también en plantas de elaboración de mermeladas y dulces, fincas de café y cacao, etc.) o si la organización ofrece sus productos en ferias agropecuarias. También hay organizaciones que tienen puntos de venta que gestionan de forma directa (por ejemplo, la cooperativa Mirando al Futuro, una organización de productores de cerdos que cuenta con frigorífico propio y una carnicería cerca de la localidad de Necochea, en la Argentina).

Tome nota...



Cada proceso de comercialización es diferente, dependiendo del producto a comercializar y del mercado al que está dirigido, pero también dependiendo del nivel de desarrollo que tiene la organización de productores, de la disponibilidad de servicios, del marco institucional, de la infraestructura vial y de comunicaciones, etc.

²³ En el módulo 2 del manual 6 vamos a conocer con más detalle la herramienta del *marketing mix* que refiere a lo relacionado con producto, promoción, plaza y precio, los 4P, y en el módulo 4 aprenderemos sobre las negociaciones comerciales.

► Intermediarios

Los intermediarios son actores importantes en la comercialización de los productos de origen agropecuario, y se puede distinguir entre los informales y los formales.

Los intermediarios informales acopian la materia prima en las zonas rurales, organizan el transporte a los centros urbanos y la revenden a mayoristas, empresas de transformación y otros compradores. Debido a la informalidad del intermediario, sus clientes mayormente también son informales²⁴. Normalmente, compran de agricultores no asociados, ya que las organizaciones de productores buscan formas de comercialización formales y solo venden a intermediarios ante la falta de mejores alternativas, por ejemplo, si les sobra producto que no haya podido cumplir con los estándares exigidos por el cliente formal.

Tome nota...



En muchos lugares, los intermediarios tienen fama de aprovecharse de los agricultores, pagando precios muy bajos, haciendo trampa en el pesaje de la mercancía, etc. A la vez, en zonas donde son insuficientes los servicios de apoyo a la producción y comercialización, los intermediarios pueden cubrir estos vacíos, por ejemplo, adelantando dinero o insumos agrícolas para la producción. En algunos casos también brindan servicios de primera necesidad, aunque estos servicios implican costos muy altos para los productores.

Los intermediarios formales realizan funciones muy parecidas a las que realizan los informales: acopian el producto de agricultores individuales y de organizaciones de productores, organizan su transporte y lo revenden a sus clientes. Sin embargo, lo hacen de manera formalizada. Muchas veces, los intermediarios formales también almacenan el producto hasta completar el volumen que necesitan, y son más exigentes en aspectos de calidad que los informales. Sus clientes pueden ser empresas de transformación (recuerde el caso de COOPANORTE, que comercializa el maíz amarillo duro a través de un intermediario formal para vender a la Cervecería Backus), mayoristas, instituciones públicas, y otros más. También hay esquemas en los que el intermediario organiza

la exportación del producto para que llegue a sus clientes en el exterior (esto, con frecuencia es el caso para el café, el cacao y las oleaginosas, por ejemplo).

En el caso de los intermediarios formales, hay que distinguir dos figuras importantes: los agentes o brókers, y los distribuidores. Mientras que los primeros no compran el producto, sino “organizan” la transacción entre vendedor y comprador en el corto plazo, los segundos sí se hacen dueños del producto, corriendo mayor riesgo y buscando relaciones comerciales de largo plazo. Las principales características de ambos tipos de intermediarios formales se presentan en el recuadro 6.



Para establecer relaciones de fidelidad, es común que los intermediarios realicen trámites en las ciudades, o acerquen a los productores elementos que no se consiguen en las zonas rurales.

²⁴ El intermediario informal no pide –ni emite– facturas, mientras que los compradores formales normalmente exigen factura de su vendedor.

TIPO DE INTERMEDIARIO	CARACTERÍSTICAS
Agente o bróker	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No compra los productos ▶ Poca estructura ▶ No asume riesgo ▶ Comisión sobre ventas ▶ Mayor control del producto ▶ Poco servicio posventa ▶ No decide sobre el mercadeo ▶ Relaciones de corto plazo
Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adquiere en firme los productos ▶ Estructura desarrollada ▶ Asume riesgo ▶ Margen comercial ▶ Menor control del producto ▶ Ofrece servicios posventa ▶ Participa en el mercadeo ▶ Busca relaciones de largo plazo

Recuadro 6.
Principales características de agentes y distribuidores.

Fuente: IICA, 2010; con base en Daniel Rodríguez, 2010.

▶ **Empresas de transformación/agroindustrias**

Las empresas de transformación, o empresas agroindustriales, son aquellas que compran los productos de las organizaciones para después transformarlos en productos procesados. Estas agroindustrias pueden estar en las mismas zonas rurales donde se encuentran los agricultores, o pueden estar ubicadas cerca de los centros urbanos. Entre sus funciones en la comercialización destacan: acopio, control de calidad, almacenamiento y transporte (cuando no es realizado por el distribuidor). En muchos casos, estas empresas se relacionan con las organizaciones que les proveen a través de esquemas como la agricultura por contrato, alianzas productivas/comerciales, programas de desarrollo de proveedores, etc. En este contexto, es común que las empresas también ofrezcan servicios de apoyo a las organizaciones, relacionados con la producción o comercialización.

▶ **Instituciones públicas**

Como se indicó ya en la unidad 1.2, las compras institucionales o públicas de alimentos son un mercado importante para las organizaciones de productores. Instituciones públicas, como escuelas, hospitales, cárceles, ejércitos y otros más, adquieren grandes cantidades de alimentos procesados y no procesados, de manera directa de organizaciones de productores o de proveedores privados a través de mecanismos de compra pública (licitaciones). Las instituciones encargadas de esos programas de compra pueden realizar actividades de acopio y almacenamiento de los productos y, en todo caso, controles de calidad e inocuidad.

▶ **Otros compradores**

Otros compradores directos de las organizaciones de productores pueden ser, por ejemplo, hoteles y restaurantes locales, o tiendas especializadas. También se dan relaciones directas entre organizaciones de productores y supermercados. En el caso de las tiendas especializadas y supermercados, cabe recordar que el producto está dirigido al consumidor final, aunque llegue a este a través de terceros, lo cual se debe tener en cuenta más adelante al realizar el **diseño del producto** (véase la sección relacionada con el plan comercial y el producto en el manual 6).

Proveedores de servicios logísticos y otros

Transporte, almacenamiento y financiamiento son servicios claves que, en la mayoría de los casos, son imprescindibles para el proceso de comercialización. Además, hay otros servicios diversos que no son menos importantes.

► Transportistas

El transporte es una función clave en la comercialización de los productos de origen agropecuario, y puede influir de manera importante en la calidad del producto, debido a la temperatura, la humedad, el nivel de limpieza y/o contaminación, los golpes –tanto en el momento de la estiba como del transporte–, etc. Esto, a su vez, impacta en los costos del producto. Otro factor es la calidad del servicio (entrega puntual en el lugar adecuado, etc.). Generalmente, puede decirse que una mejor infraestructura vial, fluvial y/o aérea reduce los costos del transporte, y permite que el producto llegue a su destino en menos tiempo y en mejores condiciones, especialmente si se trata de productos perecederos.



El transporte puede realizarse con vehículos de la organización de productores (si los tiene), con vehículos del comprador (si los tiene), o puede ser contratado a un transportista independiente por cualquiera de las partes. El transporte puede incluir también el pesaje de la mercancía, al recogerla, durante el trayecto y/o en el momento de la entrega.

► Almacenes

Normalmente, los productos requieren ser almacenados en algún momento durante el proceso de comercialización, sea para completar volúmenes o por otras razones. En algunos casos, las organizaciones de productores cuentan con las instalaciones necesarias para almacenar sus productos, y/o el comprador dispone de un almacén. Asimismo, el espacio de almacenamiento puede ser alquilado a terceros.

Pueden ser instalaciones simples, que permiten guardar el producto en diferentes condiciones; algunas solo proveen protección del sol y las lluvias, otras son más sofisticadas y cuentan con acondicionamiento climático. Esto, por ejemplo, es especialmente importante si se trata de productos altamente perecederos o que requieren cadena de frío.

También, hay grandes almacenes cerca de los centros urbanos y puertos de exportación, que alquilan el espacio en las condiciones requeridas para diversos productos. Muchas veces, los controles de sanidad e inocuidad se realizan en los almacenes y, a veces, también el pesaje del producto.

► Instituciones financieras

La existencia de instituciones financieras como bancos y cajas o cooperativas de crédito, que ofrecen préstamos y créditos a los agricultores y sus organizaciones, son claves para el desarrollo de la actividad productiva y la comercialización de los produc-

tos. Normalmente, la organización de productores tiene que hacer pagos a sus socios por la materia prima, cubrir el costo del transporte y almacenamiento y otros más, mucho antes de recibir el pago de su comprador. Para poder atender estas necesidades, es necesario que puedan contar con financiamiento de fuentes formales.

► Otros servicios

El **servicio de pesaje** suele contratarse en aquellos casos en que no lo puede realizar directamente el vendedor o comprador de los productos. En algunas zonas hay balanzas públicas (gestionadas por ejemplo por municipios), o servicios ofrecidos por agentes privados.



BASCULAS REVUELTA MAZA, S.A. DE C.V.		
Boleto No.24 ID:EUL 5421		
Peso Entrada	42360 lb	
10:44 am 20 Mar, 2009		
Salida: ID:EUL 5421		
Bruto	96880 lb	
Tara	42360 lb	
Neto	54520 lb	
11:58 am 20 Mar, 2009		
EJE #	Peso Bruto	Estatus
1	32900 lb	
2	35620 lb	*
3	28360 lb	
* Peso por eje excedido		

Foto 1. Camión pesando su carga en una báscula al costado de una ruta.

Foto 2. Ticket electrónico de control de peso emitido por la balanza.

Los **maquiladores** son empresas que prestan servicios de procesamiento y empaque del producto primario.

Si el producto es para la exportación, generalmente se contrata –por parte del vendedor o por parte del comprador, dependiendo del acuerdo que haya– un **seguro contra riesgos**, que cubre posibles pérdidas si la mercancía es contaminada durante el transporte, si su empaque se rompe por un mal manejo, si el contenedor con el producto cae del barco en una tormenta por no haber sido fijado adecuadamente, etc.

Otros servicios relacionados con la exportación incluyen **servicios aduaneros**, ofrecidos por agentes de aduanas que se encargan de organizar la exportación, generando la documentación necesaria, coordinando los controles e inspecciones obligatorias, etc.

Además de lo anterior, hay una variedad de **servicios de apoyo a la agricultura de pequeña y mediana escala**, los cuales pueden distinguirse en servicios tecnológicos, comerciales, financieros y organizacionales.

Varios de estos servicios influyen en el proceso de comercialización, brindando apoyo a los agricultores y sus organizaciones: los servicios comerciales, que buscan mejorar el acceso al mercado y las condiciones de comercialización; los servicios finan-

cieros, orientados a mejorar el acceso a capital y recursos; y los servicios organizacionales, que incluyen, entre otros, acompañamiento legal para las organizaciones de productores, así como capacitaciones en temas de gestión empresarial y comercial y en fortalecimiento socio-organizacional y resolución de conflictos internos.

Estos servicios son ofrecidos por diferentes actores, entre ellos: instituciones públicas, organismos de cooperación y ONG, y empresas privadas.²⁵

Recuadro 7. Actores en el proceso de comercialización y sus funciones.

ACTORES	ESPECIFICACIÓN	FUNCIONES QUE ASUME
Vendedores	Organización de productores.	Adecuación del producto, incluyendo empaque y etiquetado, venta del producto, transporte, almacenamiento, acopio, control de calidad, pesaje, documentación.
Compradores	Consumidores finales, intermediarios/brokers, empresas de transformación/agroindustrias, instituciones públicas, otros.	Compra del producto, pago, transporte, almacenamiento, acopio, control de calidad, pesaje, y otros.
Transportistas	De la planilla del vendedor o comprador, o servicio de terceros.	Transporte (terrestre, fluvial, marítimo, aéreo, según contexto).
Almacenes	Instalaciones del vendedor o comprador, o servicio de terceros.	Almacenamiento del producto, facilidades para controles e inspecciones sanitarias y de inocuidad, pesaje.
Instituciones financieras	Bancos y cajas.	Financiamiento de actividades relacionadas con la producción, procesamiento y/o comercialización de los productos.
Proveedores de servicios	Servicios de pesaje (público o privado), servicios de seguro (aseguradoras), servicios de aduanas y exportación (agentes), servicios de apoyo a la agricultura familiar (instituciones públicas, organismos de cooperación, ONG, empresa privada, etc.).	Provisión de servicios por terceros, incluyendo: pesaje, organización y coordinación del proceso de exportación, aseguramiento de la mercancía, inspecciones, conexión a mercados, acceso a recursos, acceso a información, capacitaciones, etc.

1.3.3 Pérdidas y desperdicios de alimentos en el proceso de comercialización

Datos de la FAO señalan que cada año se pierden o desperdician²⁶ 1,3 mil millones de toneladas de alimentos a nivel mundial; aproximadamente un tercio de todos los alimentos producidos para el consumo humano.²⁷

Las pérdidas de alimentos impactan en la seguridad alimentaria a nivel local, regional, nacional y global, por contar con una menor cantidad de alimentos inocuos y

²⁵ Burin, 2016.

²⁶ **Pérdidas:** "Disminución de la cantidad o calidad de los alimentos"; productos destinados al consumo humano finalmente no se consumen ya que han sufrido una disminución en la calidad que se refleja en su valor nutricional, económico o inocuidad alimentaria. **Desperdicios:** "Alimentos seguros y nutritivos inicialmente destinados al consumo humano que son desechados o utilizados de forma alternativa (no alimentaria) a lo largo de las cadenas de suministro alimentario" (FAO, 2014).

²⁷ FAO, 2016.

nutritivos disponibles, además de afectar de manera negativa la eficiencia y sostenibilidad de las cadenas agrícolas (pérdidas económicas, reducido retorno de las inversiones, etc.). Pero, además, estas pérdidas implican desperdiciar los recursos naturales (agua, suelos, energía) y contribuir al cambio climático por la emisión innecesaria de gases de efecto invernadero.²⁸ Pueden ocurrir en cualquier momento de la cadena agrícola, y datos de la FAO muestran que gran parte de las pérdidas se generan en las actividades relacionadas a la poscosecha, procesamiento y distribución de los alimentos (recuadro 8), especialmente en el caso frutas y hortalizas (62% del total de las pérdidas), leche (68%) y carne (50%).

Para aprender más **Abc+**

Para profundizar sobre este tema puede consultar el estudio "Pérdidas y desperdicios de alimentos en el mundo. Alcance, causas y prevención". Realizado por FAO (2012), para el Congreso Internacional SAVE FOOD! Interpack 2011. Disponible en <https://goo.gl/ctqNSw>.

	Producción agrícola	Manipulación y almacenamiento en la poscosecha	Procesamiento y envasado	Distribución	Consumo
Cereales	6 %	4 %	2 %, 7 %	4 %	10 %
Raíces y tubérculos	14 %	14 %	12 %	3 %	4 %
Oleaginosas y legumbres	6 %	3 %	8 %	2 %	2 %
Frutas y hortalizas	20 %	10 %	20 %	12 %	10 %
Carne	5,3 %	1,1 %	5 %	5 %	6 %
Pescado y mariscos	5,7 %	5 %	9 %	10 %	4 %
Leche	3,5 %	6 %	2 %	8 %	4 %

Fuente: FAO, 2012.

Recuadro 8. Porcentajes calculados/supuestos para cada grupo de productos básicos en cada paso de las cadenas de suministro de alimentos para América Latina.

Reducir las pérdidas y desperdicios de alimentos en el proceso de comercialización (y a lo mejor, ya mucho antes) contribuye a que la organización y sus socios logren una mayor rentabilidad de la actividad productiva y de comercialización, mayores márgenes de ganancias y una mayor eficiencia en sus operaciones. Momentos claves en los que se pueden reducir las pérdidas en el proceso de comercialización son:



1. Transporte: un transporte no adecuado puede afectar la calidad y cantidad del producto. Por ejemplo, transportar productos lácteos en un camión no climatizado puede significar que la temperatura del ambiente sea muy alta y se malogre el producto. Es por ello que, al buscar los medios de transporte, es importante siempre considerar primero cuáles son las condiciones necesarias para que el producto llegue a su destino en la misma cantidad y calidad con la que sale de las instalaciones de la organización de productores. El medio de transporte debe cumplir con los requisitos para brindar estas condiciones. Si en el camino del vendedor hacia el comprador la calidad del producto es afectada y, por lo tanto, el comprador rechaza la entrega en su totalidad o parcialmente, la organización no solamente pierde dinero, sino también la confianza del comprador.

En América Latina se desperdicia el 55% de la producción de hortalizas y frutas. De ese total, el 62% ocurre en los procesos de poscosecha, procesamiento y distribución.

²⁸ LaGra, Kitinoja & Alpizar, 2016.

2. Almacenamiento: con el almacenamiento ocurre algo muy parecido al transporte. Condiciones de almacenamiento no adecuadas para el producto pueden causar una reducción de la cantidad o calidad del producto. Por ejemplo, almacenar granos de cereales en un lugar abierto al que pueden entrar roedores, aves e insectos, afecta de manera importante la inocuidad y el volumen de los granos. Es por ello que también el almacén debe cumplir con los requisitos para brindar condiciones adecuadas para el producto. Acceso a energía eléctrica, agua potable y personal capacitado generalmente son factores importantes en este aspecto.

3. Empaque: el empaque debe elegirse de acuerdo a las características del producto y exigencias del mercado y del comprador. Es importante considerar que puede haber materiales de empaque específicos para diferentes tipos de productos, por ejemplo, los granos de café verde fácilmente absorben olores y humedad del ambiente, por lo que deben estar en sacos de plástico que los protejan del medio ambiente, mientras que por dentro permitan que salgan humedad y gases. Elegir el material de empaque más adecuado y realizar el proceso de empaque de manera correcta contribuye de manera significativa a mantener la calidad del producto y a lograr el mayor tiempo de vida posible.

4. Planificación del proceso de comercialización: a veces, ocurre que elegimos el almacén, transporte y empaque óptimo para nuestro producto y, aun así, pueden ocurrir pérdidas. Esto pasa, generalmente, si se ha realizado una mala planificación del proceso de comercialización. Por ejemplo, si contratamos tarde al transporte, el producto se queda más tiempo en nuestro almacén, y por más que este brinde las mejores condiciones, algunos productos como frutas o lácteos tienen un tiempo de vida limitado, lo que puede significar que el producto no llegue a su destino a tiempo. Es por ello que siempre debe hacerse una planificación cuidadosa y el seguimiento correspondiente al proceso de comercialización, teniendo en cuenta: volúmenes de producto en diferentes momentos del año, mes y/o semana; materiales de empaque necesarios en diferentes momentos; momentos óptimos para el empaque; disponibilidad de almacenes; necesidades de transporte; etc.

Foto 3. Lavado y empaque mecánico de papas.

Foto 4. Distintos tipos de frutas secas peladas, sopladas y clasificadas para su venta por peso.



Fuente: Depositphotos.



Foto 5. Conservas de hortalizas en salmuera o vinagre.

Artículo de prensa. Guatemala: Tecnologías de aprovechamiento de residuos para el consumo humano

El 74.6% de la población del Departamento de Sololá se encuentra en situación de pobreza, lo que ha llevado a una desnutrición crónica al 72.3% de los niños. A 2009, agricultores locales reportaban una merma de 54.5 toneladas en el cultivo de zanahoria, es decir, 8% de la producción total. En ese sentido, mediante el uso de la maquinaria apropiada, se buscó reducir las pérdidas de alimento, generar ingresos económicos y ofrecer productos alimentarios nutritivos.

El proceso implementado consistió en la recolección, procesamiento, extracción, pasteurización y envasado del jugo, además de la obtención de harina a partir de la pulpa. Con la mecanización del proceso de lavado, las pérdidas se redujeron a 34 toneladas (2.5%). Con el establecimiento y operación de la fábrica de jugos (2013), la merma del producto se redujo a menos del 1%.

Los resultados permiten confirmar que la introducción de maquinaria apropiada a los procesos de la agricultura familiar posibilita la reducción de pérdidas en la etapa de producción y procesamiento, además de ofrecer productos

valiosos para la nutrición.

En el Departamento de Retalhuleu, se elaboró harina a partir de cáscara de naranja, la cual puede usarse como alimento funcional (alimentos auxiliares en la prevención o combate de enfermedades).

Asimismo las cáscaras fueron procesadas y empacadas para diferentes usos (mascarillas, infusiones, cápsulas, alimento e ingrediente de la industria de alimentos y de mascotas). Los desechos sólidos se han reducido un 5%, los procesadores de jugos tienen un incremento del 10% en sus ingresos de ventas netas, por la comercialización de la cáscara en estado fresco. Además, se ofrece un alimento funcional a la población. De esta manera, los desechos o desperdicios ahora forman parte de la economía de algunas familias.

Estos proyectos son rentables y sostenibles en la medida en que obtienen apoyos financieros, logísticos y técnicos para la comercialización a mayor escala. En ese sentido, las alianzas estratégicas son esenciales.

Fuente: Gamboa, 2015.

Resumen

▶ Se define que el **proceso de comercialización** empieza en el momento de empaque y etiquetado del producto para su venta, y finaliza, desde el punto de vista de la organización de productores, cuando el comprador haya recibido y pagado el producto.

▶ Considerando lo anterior, se identifica una **variedad de actores** que participan en el proceso de comercialización: las organizaciones de productores como vendedores, diferentes tipos de compradores (consumidores finales, intermediarios y brókers, cadenas de supermercados, empresas de transformación/agroindustria, instituciones públicas y otros), transportistas, almacenes, instituciones de financiamiento y proveedores de servicios (de pesaje, seguros, exportación, y de apoyo a la agricultura familiar).

▶ Las **pérdidas y desperdicios de alimentos** en la cadena agrícola son un aspecto crítico, no solamente en la producción y procesamiento poscosecha de los productos, sino también en el proceso de comercialización. En particular, condiciones no adecuadas de transporte y almacenamiento, así como materiales de empaque no adecuados y una mala (o inexistente) planificación del proceso de comercialización pueden afectar la cantidad y calidad del producto y generar pérdidas e ineficiencias para la organización de productores.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Unidad 1.4 Esquemas de comercialización

Existen diferentes esquemas de comercialización que, de acuerdo al contexto específico en el que se desarrollan, tienen una mayor o menor participación de los productores agropecuarios y sus organizaciones. Para los fines de este manual, se analizan tres esquemas en particular: los circuitos cortos de comercialización, los encadenamientos productivos, y los encadenamientos comerciales de productos diferenciados, con especial consideración de los condicionantes que facilitan su desarrollo.

Se espera que, al finalizar esta unidad, usted será capaz de distinguir entre diferentes esquemas de comercialización, conocer sus principales características y determinar qué esquema podría ser el más viable en el contexto y la realidad de un caso concreto.

La unidad está compuesta por tres subunidades:

1.4.1 Circuitos cortos de comercialización

1.4.2 Encadenamientos productivos

1.4.3 Encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Para aprender más

Abc⁺

Para profundizar sobre este tema puede consultar el manual **Esquemas de comercialización que agregan valor y facilitan la articulación de productores agrícolas con los mercados**. Rodríguez & Riveros (2016). IICA. Disponible en <http://bit.ly/2jt1ked> y en el que se basa el desarrollo de esta unidad.

Criterios para la clasificación de los esquemas de comercialización

Los criterios que se utilizarán para la clasificación y caracterización de los esquemas de comercialización se presentan en el recuadro 9.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	NIVELES
Organización de los productores	El nivel de organización permite clasificar a los productores en no organizados y organizados, bien sea de manera informal o formal.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No organizados ▶ Organizados de manera informal ▶ Organizados y formalizados
Diferenciación de los productos que comercializan	El grado de diferenciación permite clasificar los productos según su valor agregado entre no diferenciados, frescos o procesados con poco valor agregado (genéricos) y diferenciados por atributos que los consumidores consideran especiales y por los que están dispuestos a pagar un "premio" en comparación con los productos genéricos, o, por lo menos, a decidirse por ellos al momento de la compra frente a otros con el mismo precio y sin esa calidad especial. Dos categorías se distinguen dentro de este grupo: los que no cuentan con certificación de terceros y los que sí tienen esa certificación.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No diferenciado ni valorizado ▶ Diferenciado sin certificación ▶ Diferenciado mediante certificación

Recuadro 9. Criterios para la clasificación y caracterización de esquemas de comercialización.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	NIVELES
Distancia entre productor y consumidor final	Relacionada con el número de intermediarios que participan en la fase de comercialización. Permite distinguir dos grados: distancia corta, cuando hay máximo un intermediario; o larga, cuando hay dos o más intermediarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Corta (máximo 1 intermediario) ▶ Larga (2 o más intermediarios)
Calidad de relacionamiento en términos de proximidad social	Relacionada con la generación de lazos de confianza entre productores y consumidores finales. Permite clasificar las relaciones en próximas, cuando hay contacto, confianza, afinidad y sensibilidad; o distantes, cuando no hay relación entre el productor y el consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Distante ▶ Próximo
Tipo de acuerdos y nivel de formalización de la relación	Relacionado con la existencia de acuerdos previos a la transacción, producto de una negociación entre las partes. Permite clasificar las relaciones en: sin acuerdos previos, y con acuerdos previos, distinguiendo estos entre informales, que no son legalmente vinculantes, y los formales, cuando lo son.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informal y acuerdos informales ▶ Formal y acuerdos informales ▶ Formal y acuerdos formales

Fuente: Rodríguez & Riveros, 2016.

Tome nota...



Los circuitos cortos de comercialización pueden definirse como “articulaciones de productores –individuales u organizados informalmente– de productos frescos o procesados, diferenciados sin certificación, con consumidores intermedios o finales, en las que participa máximo un intermediario con el que, en la mayoría de los casos, no se definen acuerdos de producción previos a la venta y en las que se desarrollan relaciones de proximidad”. Rodríguez & Riveros, 2016.

1.4.1 Circuitos cortos de comercialización

Su principal característica es la **proximidad entre el productor y el consumidor final**, lo que reduce al mínimo la participación de intermediarios. Los productos comercializados en los circuitos cortos muchas veces tienen cierto grado de diferenciación, generalmente debido a atributos relacionados con lo local, artesanal, cultural y/o la propia identidad de los productores, aun cuando no cuentan con una marca, sello o certificación.

Para América Latina y el Caribe (ALC), la FAO identifica cuatro tendencias que influyen en el desarrollo y funcionamiento de los circuitos cortos:²⁹

1. El alto grado de desigualdad en los países de ALC implica que no todos los productores y territorios pueden beneficiarse de cadenas largas de comercialización y distribución, las cuales, además, no necesariamente son sostenibles, por lo que es importante el desarrollo de esquemas de comercialización alternativos.
2. Hay un creciente reconocimiento de la relevancia de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria, la generación de empleo agrícola, la biodiversidad, la conservación de las tradiciones culturales y la mitigación de la pobreza.
3. En las últimas décadas se produjo una transición desde una economía rural, donde la agricultura representaba la actividad principal, a una economía rural diver-

²⁹ Ranaboldo & Arosio, 2016.

sificada, basada en la pluriactividad, donde los empleos e ingresos rurales no agrícolas adquieren relevancia.

4. ALC ha sido caracterizada por un crecimiento notable de la clase media, lo que se refleja también en un cambio en los patrones de consumo y una tendencia a pagar más por productos éticos, producidos localmente y de mejor calidad.

Hay diferentes modalidades de los circuitos cortos, los más frecuentes son:

► **Ferias y mercados de productores**, que además de ser espacios de comercialización promueven el intercambio cultural, donde los productores agrícolas se relacionan de manera directa con sus clientes, lo que favorece la proximidad social.

► **Venta directa en el predio o en la carretera:** los agricultores ofrecen sus productos en sus predios o en las carreteras aledañas a los lugares de producción.

► **Agroturismo:** es una modalidad del turismo en espacios rurales que, además de los atractivos propios del territorio, valoriza otros recursos allí presentes, como la gastronomía, producción artesanal, etc., lo cual genera oportunidades para la venta directa de los productos agropecuarios locales a los visitantes.



Foto 7. Tienda de productos típicos en granja de agroturismo, Colonia del Sacramento, Uruguay.

Foto: Marvin Blanco.

organizaciones en los que comercializan sus propios productos; también refiere a tiendas de terceros que se especializan en productos locales, orgánicos, de la agricultura familiar, *gourmet*, etc.

► **Venta directa a restaurantes y hoteles**

► **Canastas de productos y/o reparto a domicilio:** son ventas que realizan los agricultores a través de un servicio de reparto a domicilio de los consumidores, de manera directa o con el apoyo de una organización o empresa para la distribución.

► **Tiendas especializadas:** son puntos de venta de propiedad de los productores o sus

Foto 6. Feria de productores en la ciudad de Corrientes, Argentina.

Fuente: Carlos Sánchez.



ESTUDIO
DE CASO3 Venta directa a hoteles y restaurantes
por Woodford Market Garden, Jamaica

Woodford Market Garden es una pequeña finca orgánica de aproximadamente 1.2 ha, situada en Blue Mountains, Jamaica. Desde 1994, la familia Noble, dueños de la finca, producen sus propias hortalizas y vegetales de huerto, las que empaquetan y comercializan como ensaladas, destinadas a hoteles, restaurantes y algunos supermercados alrededor de la ciudad de Kingston. La empresa tiene 10 a 12 empleados, de tiempo completo o parcial, 80% proveniente de la misma localidad de Woodford. La finca cuenta con un invernadero, varios viveros y un vehículo propio para la distribución semanal de los pro-

ductos. Los dueños de Woodford Market Garden establecen vínculos directos con sus clientes para asegurar que estos sepan cómo usar cada uno de los productos ofrecidos, y dan recomendaciones sobre su almacenamiento y preparación, además de asegurar altos estándares de calidad en el empaque. La empresa, además, está involucrada en una cooperación con el Movimiento de Agricultura Orgánica de Jamaica, realizando capacitaciones sobre prácticas de producción orgánica para agricultores en todo el país.

Fuente: Rodríguez & Riveros, 2016; con base en Rhiney, Walker & Tomlinson, 2015.

Entre los condicionantes, es decir, los elementos necesarios y esenciales para el desarrollo y correcto funcionamiento de un circuito corto, se destacan:

Para aprender más

Abc⁺

Para profundizar sobre este tema puede consultar el manual **Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar**. CEPAL, Fontagro, BID, CIRAD, IICA, Procisur (2016). Disponible en <http://bit.ly/2nmsUzd>.

- ▶ Que existan condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios favorables para el desarrollo de mercados alrededor de productos provenientes de la agricultura familiar y de la MIPyME rural.
- ▶ Que los potenciales compradores reconozcan, valoren y sean sensibles a los atributos locales y al territorio en el que se desarrolla el circuito.
- ▶ Que los productores respondan por la calidad e inocuidad del producto, para convertir la simpatía que tiene el cliente por este tipo de productos en fidelidad.
- ▶ Que se consolide una oferta variada y capaz de adaptarse a las expectativas y cambios del consumidor.
- ▶ Que exista disposición y capacidad para asumir mayores exigencias de tiempo y costos derivadas del proceso de comercialización.
- ▶ Que haya instituciones de apoyo (públicas, privadas y otras) que brinden un mínimo de servicios de información y capacitación en temas de atención al cliente, adaptación de productos, manejo de calidad e inocuidad de los productos.

1.4.2 Encadenamientos productivos

Es una alternativa de comercialización que normalmente requiere volúmenes grandes del producto, por lo que es necesario que la organización de productores cuente con cierto grado de consolidación y desarrollo.

Dentro del concepto “encadenamientos productivos” se presentan las siguientes modalidades:

- ▶ **Compras públicas de alimentos:** incluyen, entre otros: programas de alimentación escolar, comedores municipales, hospitales, ejércitos, cárceles, etc.
- ▶ **Alianzas productivas:** se realizan entre un comprador, por lo general formal, y proveedores de productos y servicios, uno de los cuales puede ser la organización de productores.
- ▶ **Programas de desarrollo de proveedores y similares:** a través de ellos las empresas buscan fortalecer la relación con sus proveedores para lograr continuidad en las entregas, estándares de calidad adecuados y mejorar el rendimiento de estos.
- ▶ **Agricultura por contrato para la producción agrícola:** es un acuerdo entre la organización de productores –responsable de producir y entregar productos agrícolas (principalmente *commodities*)– y una empresa, que se compromete a adquirir el producto por un precio acordado.
- ▶ **Provisión a cooperativas donde los productores son, a su vez, socios:** en este caso los productores se comprometen a vender a la organización parte o toda su producción, según los mecanismos que establezcan para la producción y provisión.
- ▶ **Negocios inclusivos/negocios en la base de la pirámide:** son iniciativas empresariales que, buscando el beneficio mutuo, incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.
- ▶ **Programas de responsabilidad social:** son aportes que realizan las empresas con parte de sus ganancias para desarrollar acciones de formación y de carácter social, que permiten lograr una mejor articulación de los actores de la cadena, generar capacidades en los productores, incrementar la calidad de los productos, incrementar la calidad de vida de los productores, entre otros aspectos posibles.

Tome nota...



Los encadenamientos productivos son “articulaciones de productores, organizados formal o informalmente, proveedores de materias primas, productos frescos o con poco valor agregado que se comercializan como genéricos, para atender demandas de empresas agroindustriales, agroexportadoras, instancias de gobiernos nacionales o subnacionales y cadenas de distribución (públicas o privadas), con la participación de dos o más intermediarios antes de llegar al consumidor y en las que generalmente se dan acuerdos previos de compra y venta, formales o informales”. Rodríguez & Riveros, 2016.

Artículo de prensa. Productores de carne de cabra acceden a nuevos mercados a través de alianzas productivas

En el marco del programa Alianzas Productivas, siete usuarios del INDAP realizaron el proceso de embarque de cabritos en el sector precordillerano Tres Quebradas, de la comuna de Illapel, lo que permitirá que la carne sea distribuida a hoteles y restaurantes *gourmet*, a través de una alianza con Comercial Chau, que se encargará de distribuirla a lo largo del país. Cuatrocientos noventa animales fueron trasladados a una planta de faenado ubicada en la ciudad

de Illapel y, posteriormente, la carne se enviará a Santiago a Comercial Chau. De esta manera, se logró el principal objetivo de la iniciativa impulsada por INDAP, que es generar encadenamientos productivos sostenibles en el tiempo, creando condiciones para que sus usuarios accedan a mejores alternativas comerciales y nuevos mercados, lo que representa un apoyo vital en momentos en que la sequía azota a la región.

“Para nosotros es muy significativo poder participar en este embarque, porque así tenemos seguridad de que recibiremos un precio justo por nuestros cabritos. En mi caso embarqué a sesenta y cinco, y considero que esta ayuda es muy necesaria porque por la sequía estamos sufriendo mucha mortandad de nuestros animales, por lo que venderlos nos permite reducir los ganados sin que exista pérdida económica”, indicó el criancero José Samuel Castro.

Álvaro García, gerente de Tres Robles y coordinador de las alianzas productivas de Comercial

Chau, detalló que en el embarque participaron crianceros de Combarbalá, Canela y Los Vilos, y que la idea de comercializar la carne de cabrito es “pasar un producto que normalmente es informal, al mercado formal, especialmente a hoteles y restaurantes en todo Chile que ofrecen productos *gourmet* de alto estándar. Además, la carne de cabrito es reconocida a nivel mundial como sana para el corazón, entre otros atributos”. Según manifestó García, el objetivo de Comercial Chau es continuar con esta alianza y, para ello, ya se tienen contemplados nuevos embarques durante marzo.

Fuente: Riffo, 2015.

En el manual 7 se profundizará sobre el tema de los encadenamientos productivos, las formas contractuales que los formalizan, y se brindarán ejemplos de cada tipo, así como recomendaciones a tener en cuenta a la hora de negociar con otros eslabones de la cadena para concretar acuerdos que sean beneficiosos para las organizaciones de productores.

Las iniciativas de encadenamientos productivos pueden ser impulsadas por el sector público, en el caso de las compras públicas de alimentos y a través de programas y proyectos que promueven la formación de alianzas productivas, programas de desarrollo de proveedores, etc. También pueden ser impulsadas por organismos de cooperación y ONG que brindan apoyo a la agricultura familiar e impulsan los negocios inclusivos, responsabilidad social, formación de alianzas, etc. Por último, pueden ser impulsadas por empresas del sector privado que buscan fortalecer la relación con sus proveedores a través de cualquiera de las modalidades mencionadas.

Las condicionantes para el desarrollo y funcionamiento de los encadenamientos productivos incluyen, entre otros:

- ▶ Que se cumplan los compromisos adquiridos por las partes en lo relacionado con volúmenes, precios y formas de pago, provisión de insumos, asistencia técnica, y otros que se establezcan.
- ▶ Que se cumplan los requisitos sanitarios y de inocuidad.
- ▶ Que se cuente con capital de trabajo que permita enfrentar tiempos de espera en el pago.
- ▶ Que exista un buen grado de consolidación, formalidad, organización y compromiso y fidelidad de los asociados en la organización.
- ▶ Que los productores y/o sus organizaciones cuenten con medios para acceder a servicios de información, asistencia técnica y financiera y/o que existan servicios adecuados de este tipo.
- ▶ Que se concreten acuerdos formales que incluyen información y condiciones sobre volúmenes, requisitos de calidad, formas de presentación, sitios y formas de entrega, precios y formas de pago.
- ▶ Que se generen e implementen políticas públicas que promuevan y faciliten los encadenamientos.

► Que se den condiciones económicas, sociales y culturales en los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos provenientes de la agricultura familiar y la MIPyME rural.

1.4.3 Encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Como se adelantó en la subunidad 2.2.3 del manual 3, los productos en estos esquemas de comercialización tienen un alto grado de diferenciación y están dirigidos a nichos de mercado que responden a las necesidades de consumidores finales informados y sensibles a ciertos atributos especiales de calidad. Además, son importantes en el desarrollo de estos esquemas las instancias certificadoras y el sector público, que debe generar la normativa (propiedad intelectual, marcas, registros), y que en algunos casos también cumple un rol de operador (marca país, denominación de origen, etc.).

Las organizaciones de productores que buscan diferenciar sus productos y comercializarlos a través de este tipo de encadenamientos deben contar con cierto grado de desarrollo, consolidación y formalidad, así como con capacidad financiera, ya que la inversión inicial puede ser mayor.

Las modalidades de los encadenamientos comerciales de productos diferenciados se distinguen según el atributo diferenciador que se refleja en el producto:

► Aplicación de **procesos que garantizan calidad e inocuidad, así como buen manejo de recursos e insumos**, como, por ejemplo, buenas prácticas (BPA, BPPP, BPM, GlobalGAP, etc.); procesos relacionados con la inocuidad de los productos alimenticios (APPCC, GFSI, etc.); producción orgánica (USDA organic, EU organic, JAS, Bio, etc.).

► **Diferenciación por atributos relacionados con el origen:**

- **Denominación de origen**, que se utiliza cuando “la calidad u otras características se deben, de modo fundamental o exclusivo, a un entorno geográfico particular, en el que se incluyen tanto los factores naturales como humanos”³⁰.



Figura 5. De izq. a der.: sellos de la Unión Europea: denominación de origen, indicación geográfica protegida y especialidad tradicional garantizada; sellos de indicación geográfica de yerba mate y melón de Media Agua (San Juan), y sello de denominación de origen de salame de Tandil, los tres de la Argentina.

³⁰Blanco et al., 2014.

Tome nota...



Como encadenamientos comerciales de productos diferenciados se entiende: “Son articulaciones de organizaciones de productores formalmente organizadas de materias primas, productos frescos o procesados diferenciados con certificación por parte de terceros, con segmentos y nichos sensibles a sus atributos. La distancia entre productor y consumidor es larga o corta, conectada en buena parte de los casos, mediante canales especializados, bien sea locales, regionales, nacionales o internacionales, con relaciones próximas, con o sin acuerdos previos”. Rodríguez & Riveros, 2016.

Para aprender más

Abc+

Para profundizar sobre este tema puede consultar el manual **Cómo promover la calidad vinculada al origen para contribuir al desarrollo en América Latina: enseñanzas de cuatro casos piloto**. Oyarazún, Riveros & Vandecandelaere (2013). FAO. Disponible en <http://bit.ly/2AVEBTj>.

caciones geográficas, que “identifican un producto como originario de un territorio determinado, de una región o localidad de ese territorio, cuando una determinada calidad, reputación u otra característica del producto sea imputable fundamentalmente a su origen geográfico”.³¹

- **Marca colectiva**, que es un distintivo que garantiza el origen y/o la calidad de determinados productos o servicios; ayuda a las PyMEs a comercializar conjuntamente los productos y a mejorar su reconocimiento.

- ▶ **Signos distintivos específicos por actores involucrados en los procesos**, como productores de la agricultura familiar, grupos de mujeres, comunidades indígenas, etc.

- ▶ **Diferenciado por su relación con el manejo sostenible del ambiente y sus ecosistemas**, lo que se visualiza a través de sellos tales como: Bird Friendly, Cage Free, o Dolphin Friendly, para prácticas de producción amigables con los animales; Rainforest Alliance y FSC para manejo sostenible de los bosques; Huella Hídrica, Huella de Carbono, etc., para uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

- ▶ **Diferenciación por atributos relacionados con la ética**, cumpliendo con estándares que satisfacen necesidades del consumidor que están basadas en valores morales o religiosos, entre otros (FairTrade, Kosher, Halal, etc.).



ESTUDIO DE CASO

4 Denominación de origen - Café de Colombia

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) observó, a finales de los años cincuenta, que a pesar de que el 77% del café producido en Colombia se exportaba a EE. UU., los consumidores no reconocían al país como un productor importante de café. En este contexto, la FNC inició en los años sesenta una campaña de publicidad para lograr la distinción de su producto y se creó el personaje “Juan Valdez”, que hasta hoy representa el típico cafetero colombiano. A partir de esta campaña, se logró generar una imagen positiva del producto y la preferencia de los consumidores.

En 2000, el café colombiano estaba claramente asociado con aspectos de calidad y la ima-

gen de Juan Valdez. Sin embargo, esto también contribuyó a un uso irregular del nombre “café colombiano” y la mezcla del producto con café de otro origen; para asegurar que el consumidor pudiera saber cuándo un café es 100% colombiano, FNC hizo el trámite correspondiente ante la Superintendencia de Industria y Comercio, cumpliendo los requisitos exigidos para ello. Una vez obtenida la misma, la FNC tramitó el registro europeo de Denominación de Origen y de Indicación Geográfica Protegida, el que fue otorgado luego de varios años de presentación de estudios que sustentaban la relación del origen con la calidad del café.

Fuente: Rodríguez & Riveros, 2016; Gallego Gómez, 2008.

³¹ Montesi, 2011; citando a OMC, 1994.

Las condicionantes que son claves para el desarrollo de este tipo de encadenamientos consideran, entre otros aspectos:

- ▶ Que el consumidor reconozca y valore las características diferenciadoras del producto.
- ▶ Que se tome en cuenta que los productos diferenciados están dirigidos normalmente a nichos de mercados muy específicos, por lo que el enfoque de mercado (demanda) debe orientar las actividades de producción y comercialización.
- ▶ Que se cumplan los requisitos sanitarios y de inocuidad, y los atributos de calidad que se ofrecen al consumidor.
- ▶ Que se conozcan los sistemas de garantía y los tipos de certificaciones aceptados por los mercados de destino de la oferta, y sus exigencias.
- ▶ Que exista un buen nivel de organización de los productores, de forma tal que permita consolidar una oferta competitiva en términos de costos, oportunidad, periodicidad y volúmenes, acorde con las demandas de los mercados.
- ▶ Que haya formalidad en las organizaciones para poder establecer relaciones con los clientes, y fidelidad de los asociados para vender sus productos a las organizaciones de las que son miembros.
- ▶ Que se tenga en claro que el desarrollo de productos diferenciados puede tener costos relativamente altos, derivados de adaptaciones en procesos y productos, además de los de la certificación. También la recuperación de la inversión podría ser más lenta con respecto a los productos tradicionales.
- ▶ Que exista un marco normativo e institucional que promueva y facilite el desarrollo de productos diferenciados sobre la base de atributos especiales de calidad.
- ▶ Que se disponga de servicios de apoyo técnico y financiero para el desarrollo de una oferta adecuada a las exigencias de los mercados nicho y que estos servicios sean accesibles.

El recuadro 10 resume las características de cada uno de los grandes esquemas de comercialización, junto a las de la comercialización “tradicional” o “convencional”.

ESQUEMAS CRITERIOS	TRADICIONAL	CIRCUITOS CORTOS	ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS	ENCADENAMIENTOS COMERCIALES
Organización de los productores	No organizados	Individuales y organizados informalmente	Organizados informal o formalmente	Formalmente organizados, principalmente
Diferenciación del producto	Genéricos	Diferenciados sin certificación	Genéricos	Diferenciados con certificación
Distancia entre productor y consumidor final	Larga	Corta	Larga	Corta o larga
Proximidad social	Distante	Cercana	Distante	Cercana
Tipo de acuerdo y nivel de formalidad	Sin acuerdos previos	Sin acuerdos previos	Con acuerdos previos informales o formales	Con o sin acuerdos previos formales

Fuente: Rodríguez & Riveros, 2016.

Recuadro 10. Tipología de esquemas de comercialización según criterios de clasificación.

Para aprender más

Abc+

Esquemas de comercialización que agregan valor y facilitan la articulación de productores agrícolas con los mercados, Rodríguez & Riveros (2016). IICA. Disponible en <http://bit.ly/2jt1ked>.

En la publicación de Rodríguez & Riveros se puede encontrar, además, una “Guía para la autoevaluación de potencialidades y la identificación de requerimientos para la implementación de los esquemas”, que ayuda a las organizaciones a identificar cuál sería el esquema de comercialización más idóneo para ellas, de acuerdo al contexto y las circunstancias en las que se encuentran.

Resumen

► Los **circuitos cortos** se distinguen por la proximidad entre productor y consumidor final, y por la poca participación de intermediarios. Si bien los productos comercializados de esta manera pueden contar con cierto grado de diferenciación, normalmente no cuentan con certificación de estos atributos. Las modalidades incluyen ferias de productores, venta directa a hoteles y restaurantes, agroturismo y tiendas especializadas, entre otros.

► Los **encadenamientos productivos** se basan en un acuerdo entre la organización de productores y una empresa; los productos que se comercializan generalmente son poco diferenciados y se requieren volúmenes grandes. Para las empresas, un aspecto importante en estos esquemas es fortalecer las relaciones con los proveedores y asegurar los volúmenes y la calidad del producto que necesitan, mientras que la organización de productores se beneficia por asegurar la venta de su producto y el apoyo que reciben de la empresa. Las modalidades incluyen: alianzas productivas, negocios inclusivos, compras públicas de alimentos, etc.

► Los **encadenamientos comerciales** de productos diferenciados están orientados a mercados nichos, con consumidores finales informados y sensibles a determinados atributos de calidad. El apoyo del sector público es clave, tanto en lo normativo como lo operativo. Las modalidades, de acuerdo a la característica diferenciadora, incluyen: diferenciación por atributos del origen, diferenciación por atributos relacionados con la ética, aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, cuidado del medio ambiente, etc.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Módulo 2

Desarrollo de la idea de negocio

Se desarrollarán dos unidades de aprendizaje:

2.1 Generación de ideas de negocio

2.2 Validación de la idea y diseño de un modelo de negocio

En la **unidad 2.1** se presentarán diferentes **formas de generar nuevas ideas de negocios**, ya sea a partir de los objetivos estratégicos o a alguna oportunidad identificada en la elaboración de la matriz FODA. También se verá que las ideas de negocios pueden ser generadas analizando los cambios de distinto tipo que se producen en la sociedad y las tendencias del consumo.

La **unidad 2.2** permitirá entender **por qué y cómo las ideas de negocios deben evaluarse** para decidir si conviene desarrollarlas o desecharlas. Se propondrá primero la técnica de los ocho factores, que propone analizar cuánto se conoce del producto y/o servicio y el grado de interés personal u organizacional para encarar esta idea. Si la evaluación muestra que es pertinente desarrollarla, debe **validarse**, para lo cual se volverá al análisis de los factores externos e internos aplicados para conocer si puede llegar a ser una oportunidad de negocio real. Por último, se presentará el enfoque de mercado como otra instancia más de evaluación. El desarrollo de la idea finalmente se materializa en un **modelo de negocios**, en el que se describe en forma esquemática los conceptos fuerza de la idea, para lo cual se propone el modelo Canvas.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este segundo módulo, el equipo facilitador deberá ser capaz de:

- ▶ Conocer y consultar fuentes donde encontrar nuevas ideas de negocios.
- ▶ Utilizar metodologías para generarlas, a partir del análisis de los cambios del contexto y las tendencias de consumo.
- ▶ Evaluar, validar y modelar las ideas de negocios a través del método de los ocho factores, la información interna y externa ya generada y del modelo de negocio Canvas.

Unidad 2.1 Generación de ideas de negocio

Las ideas de negocio son nociones generales que indican que un producto y/o servicio tiene posibilidades de ser ofertado en el mercado. Pueden ser generadas por una necesidad, por vocación o por iniciativa (recuadro 11). Muchas veces son descubiertas por los agroempresarios sobre la base de un análisis de información del entorno, experiencia laboral previa, conocimientos del entorno e identificación de necesidades insatisfechas. También ayuda tener una red de contactos de clientes y proveedores.

Recuadro 11.
Motivaciones de las ideas de negocio.

MOTIVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por necesidad	Las situaciones críticas estimulan la generación de ideas de negocio (por ejemplo, el desempleo).
Por vocación	Los emprendedores por vocación tienen una postura proactiva para generar ideas y buscar oportunidades.
Por iniciativa	Hay personas que tienen el hábito de documentarse en busca de oportunidades.

Fuente: Elaborado con base en Garzozzi et al. (2014).

Una idea de negocio no siempre puede ser considerada como una oportunidad de negocio, lo será si el concepto que se tiene del producto y/o servicio tiene potencial de éxito en el mercado, esto se logra conocer mediante un diagnóstico que incluye el análisis interno y externo, como el abordado en el manual 3; asimismo, el plan de negocio que se presentará en el manual 6 confirma (o no) la factibilidad de la oportunidad.

Las ideas de negocio que pueden ser oportunidades de negocio no implican, necesariamente, invenciones o desarrollo de alta tecnología, pueden ser pequeñas innovaciones y cambios en procesos convencionales, modificaciones a productos o servicios ya existentes, diferente orientación de los esfuerzos de *marketing* y aplicación de un mecanismo de diferenciación a los productos y/servicios como los vistos en la subunidad 1.4.3, entre otros.

Existen varias técnicas de tipo grupal que se recomiendan para generar nuevas ideas para hacer negocios. Entre ellas se encuentran la lluvia de ideas, la técnica Delphi y la técnica de grupo nominal. Pero también pueden surgir a partir de las actividades propias de la gestión estratégica, en la que como resultado del análisis externo e interno se identifican oportunidades.

A continuación se presentará un modo de buscar ideas de negocios a partir de analizar los cambios y tendencias en el entorno.

2.1.1 Cambios y tendencias en el entorno

Un modo de pensar nuevas ideas de negocio es analizar los cambios en el contexto de la actividad en la que se inserta la asociación de productores que ayudará a fortalecer y los factores macroeconómicos que determinan la viabilidad y sustentabilidad de la actividad productiva, en lo posible adelantando esos cambios, para pensar qué nuevos servicios o productos la organización podría brindar.

En los últimos años se ha acelerado la velocidad en la que cambian diversos aspectos que condicionan esta sustentabilidad: se modifican aceleradamente las normativas de control de alimentos (en muchos casos, utilizadas como barreras indirectas de acceso a los mercados), las condiciones financieras, los precios, los costos de insumos y energía y las relaciones de intercambio, las tasas fiscales y retenciones, los marcos jurídicos que regulan los tipos de personas jurídicas que se pueden gestionar. También cambian de orientación, o se discontinúan, programas gubernamentales de apoyo, fomento e investigación orientados a los productores rurales y las tecnologías de comunicación y producción. Algunos de estos cambios pueden ayudar en el fortalecimiento de las organizaciones, y otros pueden dificultarlo.

En algunos casos la modificación de un par de variables de las nombradas puede hacer que una asociación (o inclusive una actividad productiva en su conjunto) deje de ser viable si no se producen modificaciones rápidas. Y la flexibilidad suele no ser la principal fortaleza de los pequeños y medianos productores.



Los cambios tecnológicos, el agotamiento de los recursos y las crisis y modos de operar de los mercados financieros son otras causas de cambios cada vez más sorprendidos.

Tome nota...



Un modo de anticiparse a los cambios es reflexionar con los productores sobre sus experiencias en relación con cambios no previstos y realizar un ejercicio de prospectiva, por ejemplo, utilizando un recuadro como el de la página siguiente.

Recuadro 12.

Cambios producidos en lo productivo, en las políticas públicas y las relaciones familiares. Reacciones de los productores.

ASPECTO	CAMBIOS PRODUCIDOS (hemos puesto ejemplos del tipo de cambios que podrían haberse producido, pero ustedes deberán escribir los que correspondan a la situación local)	¿QUÉ HICIERON LOS PRODUCTORES FRENTE A ESTE CAMBIO? ¿QUÉ NO HICIERON Y DEBERÍAN HABER HECHO? ¿QUÉ ENSEÑANZA LES DEJA LA EXPERIENCIA?
Normativas de control alimentario o comerciales	Cambios en las normativas sobre acopio, faena, procesamiento, envasado o transporte de productos, en la información que hay que incluir en las etiquetas, o en el uso de agroquímicos, entre otras.	
Tecnologías de producción	Nuevos insumos, nuevos equipos, innovaciones en el modo de cultivar o controlar plagas o brindar sanidad a animales, o cosechar, etc.	
Comunicaciones	Por ejemplo: Uso de redes sociales, <i>whatsapp</i> , extensión de la red de telefonía celular, aparición de celulares inteligentes, etc.	
Acopio y procesamiento	Nuevos métodos de acopio, nuevos productos, nuevos modos de empaque, etc.	
Comercialización	Nuevos canales comerciales, nuevos servicios que se ofrecen (p. ej., turismo rural), nuevas formas de transporte.	
Pautas culturales y relaciones familiares	Migraciones, organización familiar, relaciones entre géneros e intergeneracionales, cambios en las expectativas, etc.	
Aspectos fiscales	Cambios en los marcos impositivos: retenciones; impuestos inmobiliarios, a las rentas, etc.	
Precios y costos	Cambios en los valores relativos de los insumos y equipamientos y de los productos a vender.	
Financiamiento	Cambios en las condiciones crediticias, nuevas líneas de créditos y subsidios, modos de pago diferentes (tarjetas de crédito, <i>posnet</i>), cuasimonedas, bonos, trueques u otras formas novedosas de financiamiento	
Marco jurídico de las asociaciones	Nuevas normas o modalidades asociativas, cambios en las exigencias contables o formales para sostener la persona jurídica	

Para aplicar este contenido específico, se sugiere realizar la actividad 13, del anexo de actividades, que se incluye al finalizar el manual. Esta actividad se complementa con la actividad 14, en el mismo anexo.

2.1.2 Análisis de las tendencias de consumo

Analizar las tendencias de consumo es clave para explorar el mercado con un poco más de profundidad, e identificar oportunidades de negocios. La palabra “tendencia” describe una inclinación o preferencia que pueden tener las personas hacia determinadas opciones o alternativas que se ofrecen.³² Aplicado al concepto de mercados, esto significa que:

Tome nota...

Una tendencia es un patrón de comportamiento en un determinado período de tiempo, en términos simples es la “dirección o rumbo del mercado”.
Wikipedia, 2016.

Destacan, como macrotendencias, la población creciente, más urbana y con mayores ingresos, principalmente en la clase media, que va a la par con cambios estructurales en los hogares:

- ▶ Más mujeres en la fuerza de trabajo.³³
- ▶ Más hogares sin hijos y unipersonales.³⁴
- ▶ Menos nacimientos e incremento de la longevidad.³⁵
- ▶ Los *millennials*³⁶, una generación con gran influencia.



Los cambios demográficos generan nuevos tipos de consumidores y hábitos de consumo.

³² Diccionario Actual, s.f. y significado.net, 2015.

³³ “En 1990, tan solo un 44% de las mujeres en América Latina participaban en la fuerza laboral. Para 2014 la cifra había aumentado a 54%, es decir, casi a los niveles de Estados Unidos y los mercados emergentes de Asia. [...] Estos avances de América Latina en materia de participación femenina son los mayores de cualquier región desde 1990” (Novta, Werner & Wong, 2016).

³⁴ Entre 1990 y 2008, los hogares nucleares sin hijos incrementaron del 7.8% al 10.8%; los hogares unipersonales aumentaron del 6.6% al 10.9%; y los hogares no familiares en general (incluidos los hogares unipersonales y aquellos que no cuentan con núcleo conyugal) crecieron del 10.7% al 15.3% en América Latina (CEPAL, 2014).

³⁵ En América Latina progresivamente nacerán menos personas, y estas vivirán más años. La concomitancia de ambas variables conllevará a que el crecimiento natural de la población sea cada vez más lento, hasta llegar al año 2068, cuando, según proyecciones del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), por primera vez desde 1950 la población total de la región disminuirá (de 794 a 793 millones) (CEPAL, 2014).

³⁶ El término “millennials” refiere a aquellas personas que nacieron entre fines de 1980 e inicios de 2000.

Estos cambios han producido una serie de **tendencias en los consumidores**, las cuales se presentan en diferente medida en los países de América Latina y el Caribe.

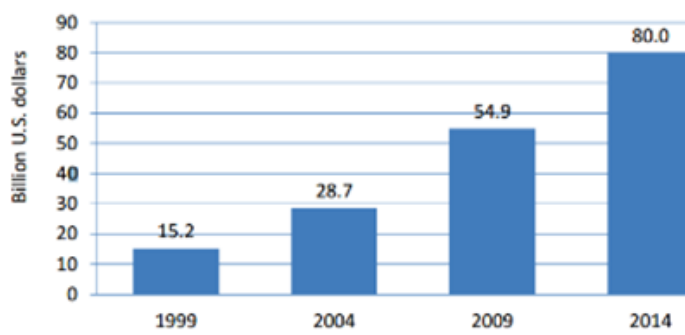
La preocupación por la calidad, la inocuidad y la salud está presente en la mayoría de los consumidores, y está incrementando la importancia de la conveniencia (menores tiempos de cocción, empaques de una sola porción, comida para llevar), así como la disposición a probar nuevos productos y sabores. En los mercados más desarrollados se observa un incremento en la responsabilidad social y ambiental, lo que se traduce en la exigencia de mayor información sobre cómo y dónde se producen los alimentos y cuál es su efecto en la salud, el ambiente y el bienestar animal.

A pesar de esas tendencias, sigue existiendo la dicotomía entre calidad y precio: si bien con mayores ingresos incrementa la demanda de productos “premium”, continúa existiendo también un grupo amplio de consumidores sensibles al precio, que compran productos de consumo masivo.

A modo de ejemplo, se presentan algunas de las tendencias de consumo con mayor detalle:

Crecimiento en el consumo de productos orgánicos

Figura 6.
Crecimiento del mercado global de alimentos y bebidas orgánicas, 1999-2014.



Fuente: The Global Market for Organic Food & Drink (Organic Monitor).

El mercado de productos orgánicos continúa presentando crecimiento positivo, las ventas al detalle de alimentos y bebidas alcanzaron USD 80,000 millones en 2014, en comparación con USD 15,200 millones en 1999. Norteamérica y Europa representan el 90% de las ventas, siendo Estados Unidos, Alemania y

Francia los mayores consumidores, mientras que en Latinoamérica, Brasil es el mercado más importante. En 2015, hubo 50.9 millones de hectáreas para la producción orgánica en el mundo, el 13% de estos en América Latina (6.7 millones de hectáreas). Los países con mayor área de producción orgánica en el continente eran: Argentina con 3.1 millones de hectáreas, Uruguay (1.3 millones) y Brasil (0.75 millones). En los EE. UU., el crecimiento en la demanda de productos cárnicos y lácteos orgánicos, así como la limitada oferta nacional de maíz y soja orgánica, se reflejó en un incremento en la importación de estos productos de terceros mercados.³⁷

Disminución en el consumo de harina de trigo

El consumo per cápita de trigo en los EE. UU. ha disminuido desde que alcanzó su pico en 1997, bajando de 146.8 libras en dicho año, a 133.0 libras en 2015. USDA-ERS indica que esta tendencia está relacionada con dietas, que motivan una reducción en el

³⁷ Willer & Lernoud, 2017.

consumo de carbohidratos, como la dieta Atkins, y el reciente aumento en el consumo de productos libres de gluten.³⁸

Huevos de gallinas no enjauladas

La preocupación de los consumidores por el bienestar animal ha llevado a que las principales cadenas de comida rápida en EE. UU. tomen la decisión de dejar de comprar huevos producidos por gallinas enjauladas. Esta decisión, que considera períodos desde dos hasta diez años para la transición, podría implicar una inversión de USD 5,600 millones en los próximos ocho años para la industria.³⁹ Considerando que esta tendencia se inició hace algunos años en Europa, extendiéndose a EE. UU., entre otros factores, por el uso de las redes sociales, no sería de extrañar que ajustes en los sistemas de producción de esta naturaleza lleguen a los países de LAC en el mediano plazo.

Diversificación del consumo de leche

Hasta hace unos pocos años, las opciones para los consumidores de leche se reducían a decidir si compraban leche de vaca entera, semidescremada o descremada. Esto cambió de tal forma que, en la actualidad, en la mayoría de los mercados se pueden encontrar alternativas que van desde leche de otras especies, como las cabras, hasta un amplio número de bebidas utilizadas como sustituto de la leche. Entre ellas se encuentran las bebidas de soja, almendra, avena, arroz y coco. Para América Latina, se prevé un aumento del 2.8% en el consumo de “leches vegetales” en los próximos cinco años, comparado con un incremento del 1.6% en la leche animal, mientras que en EE. UU. y el oeste de Europa se estima incluso un descenso de la demanda por leche animal (-1.8 y -0.2%, respectivamente), a la vez que se incrementa el consumo de los sustitutos (+2.2 y +3.2%, respectivamente).⁴⁰

Aumento en el consumo de frutas y vegetales, vinculado a la preocupación por la salud

En EE. UU., el consumo de frutas, excluyendo jugo, se estima que crecerá el 9% en los próximos cinco años; por su lado, se espera que los vegetales frescos crezcan el 8%. Al sustraer el crecimiento relacionado con el aumento de la población (4%), se espera un aumento del consumo per cápita del 5% para frutas y del 4% para vegetales.⁴¹

Consumo de productos “Comercio Justo”

Para el 2015, Fairtrade International reporta un incremento del 12% en el volumen de banano comercializado por organizaciones de productores, así como un aumento para el cacao del 27%; café, 18%; flores y plantas, 6%, y té, 3%. Solo la caña de azúcar presentó una disminución del 32%. Estos seis productos representan el 90% de los productores Fairtrade. Las ventas globales reportaron un aumento del 16% con respecto a 2014.⁴²

³⁸ USDA-ERS, 2016.

³⁹ Starmer, 2016.

⁴⁰ foodbev.com, 2016.

⁴¹ Produce for Better Health Foundation, 2015.

⁴² Fairtrade International, 2016.

PRODUCTOS	VOLUMEN	UNIDAD	CRECIMIENTO	CONVENCIONAL	ORGÁNICO
Banano	553,047	t	12% ↑	45%	55%
Cacao (granos de cacao)	102,067	t	27% ↑	79%	21%
Café (granos de café)	179,119	t	18% ↑	41%	59%
Flores y plantas	747,611	1,000 productos	6% ↑	100%	
Azúcar (azúcar de caña)	154,287	t	32% ↓	78%	22%
Té (<i>Camellia sinensis</i>)	11,528	t	3% ↑	71%	29%

Figura 7. Volúmenes estimados de productos vendidos por productores Fairtrade en 2015.

Nota: Los volúmenes corresponden a los seis productos que representan el 90 por ciento de los productores en el sistema Fairtrade: banano, cacao, café, flores y plantas, azúcar y té.

El análisis de las tendencias de consumo –junto con el estudio de mercado que se presentará en la unidad 3.1.2– forman la parte clave del plan de gestión de la comercialización, ya que proveen toda la información relevante para el desarrollo de las demás unidades.

Para analizar en profundidad las tendencias de consumo, se sugiere realizar las actividades 9 y 10 del anexo de actividades, que se incluye al finalizar el manual.

Resumen

► Las **ideas de negocios** son conocimientos generales que se tienen sobre la posibilidad de que un producto y/o servicio pueda ser colocado en un mercado. Una idea de negocio puede ser un producto y/o servicio totalmente nuevo o modificaciones pequeñas en estos, lo importante es que satisfaga una necesidad en el mercado.

► Estas ideas pueden tener lugar por una experiencia laboral previa, por analizar o conocer un entorno empresarial, por la interacción que se tenga con clientes y proveedores y por la identificación de necesidades no satisfechas en un mercado. También pueden surgir de la percepción de **cambios en el contexto** (en lo productivo, las comunicaciones, la tecnología, las políticas públicas o las relaciones familiares) o de los **cambios en las tendencias de consumo**.

► Las **tendencias de consumo** son patrones de comportamiento de los consumidores, quienes influyen en la demanda y oferta de productos y servicios y el rumbo del mercado. Como actuales tendencias hemos presentado aquellas identificadas por Euromonitor International, y para los mercados de los productos agropecuarios, primarios y procesados, destacan en particular la **alimentación más verde** y la preocupación por **cambiar (o mejorar) el mundo** a través de la influencia que puedan tener los consumidores con sus decisiones de compra.

► Se debe disponer de tiempo para analizar estos cambios en el contexto y en las tendencias de consumo como un **ejercicio consciente de generación de nuevas ideas**. La lluvia de ideas, la técnica Delphi y la técnica de grupo nominal, así como el análisis externo e interno, permiten identificar ideas para luego evaluar si, además, son oportunidades de negocio. Tener una red de contactos de clientes y proveedores puede ayudar para sondear nuevas ideas.

► **Las ideas de negocio no son lo mismo que las oportunidades de negocios**, aunque sí pueden llegar a serlo; estas últimas requieren de estudios en profundidad y de la elaboración de un plan de negocios para confirmar su factibilidad.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Unidad 2.2 Validación de la idea y diseño de un modelo de negocio

En el manual 7 podrá encontrar la actividad 2, Construcción de una torre. Consiste en poner a competir a tres o más equipos que deben construir torres con papel, y a los que se les da tres criterios para sumar puntos: el tiempo que tardan, la cantidad de insumos que utilizan y la altura de la torre. Una vez terminada se evalúa grupalmente lo ocurrido en cada grupo. Esta recuperación tiene como pregunta base: ¿qué es más importante: producir una torre alta o analizar mejor el modo de obtener más puntos? El mejor modo de llegar a los objetivos es produciendo lo mínimo necesario, utilizando pocos insumos y en poco tiempo, pero llegar a esta conclusión suele implicar detenerse a analizar y planificar. Es un modo de motivar un análisis crítico sobre el enfoque productivista que suelen priorizar los productores y su tendencia al activismo, sin reflexión ni plan.

También el ejercicio permite poner en cuestión la forma que tenemos de mirar la realidad. Así como ocurre con las torres de papel del ejercicio, las ideas de negocio se deben analizar adecuadamente a través de un filtro que nos oriente para definir si hay posibilidad de que se conviertan en oportunidades de negocio.

La unidad está compuesta por cuatro subunidades:

- 2.2.1** La técnica de los ocho factores
- 2.2.2** Aprovechar la información del análisis externo e interno
- 2.2.3** El enfoque de mercado
- 2.2.4** Diseño de un modelo de negocio

Cada uno de las tres primeras subunidades propone otra técnica o enfoque para analizar, depurar y validar las ideas de negocio; la última propone un modo de diseñar un modelo de negocio para aquellas ideas que hayan superado las evaluaciones anteriores.

2.2.1 La técnica de los ocho factores

La técnica de los ocho factores que consiste en responder ocho preguntas clave para evaluar la idea, a saber (Garzozzi, Messina, Moncada, Ochoa, Ilabed, & Zambrano, 2014):

- ▶ ¿Podemos comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos).
- ▶ ¿Cuánto interés tenemos en esta idea? (0-20 puntos).
- ▶ ¿Cómo de buena es la idea para realizarla? (0-20 puntos).
- ▶ ¿En qué medida se ajusta en cuanto al tiempo que requiere para poder desarrollarla? (0-5 puntos).
 - ▶ ¿Tenemos las habilidades para realizar la idea? (0-10 puntos).
 - ▶ ¿Podríamos aplicar nuestras fortalezas en la realización de la idea? (0-10 puntos).
 - ▶ ¿La idea tiene buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos).
 - ▶ ¿Cómo de diferente o única es esta idea? (0-10 puntos).

Dependiendo del puntaje que se obtenga, se podrá saber el grado de desarrollo o madurez de la idea. Un puntaje de 100 (máxima puntuación) significa un alto grado de desarrollo de la idea, por lo cual podría pasarse a un análisis más profundo, un puntaje menor a 50 indica que la idea no está madura o podría descartarse.

Unidad 2.2.2 Aprovechar la información del análisis interno y externo

Otro modo de validar si la idea de negocio es una oportunidad, es volver al análisis interno y externo y al diagnóstico situacional, abordados en el módulo 2 del manual 3.

Si dichos ejercicios ya se realizaron, la mayor parte de los datos pueden ser retomados de ellos, pero enfocándose ahora en el producto y/o servicio que da origen a la idea; de ser necesario, se tendrán que incorporar otras informaciones.

En primer lugar, será necesario revisar qué puede ocurrir con los distintos factores de contexto y eslabones de la cadena en caso de comenzar a producir y vender el nuevo producto o servicio. Es útil para esto volver a revisar el esquema de la cadena presentado (figura 8) y hacerse las preguntas clave:

- ▶ ¿El nuevo producto implica insertarse en una cadena nueva o es un producto nuevo pero dentro de la misma cadena en la que ya se opera? (en caso de que se trate de una cadena nueva habrá que realizar su mapeo siguiendo los criterios descritos en la subunidad 2.1.1 del manual 3).
- ▶ En caso de que se trate de la misma cadena, ¿implica incorporar otro eslabón diferente del que ya ocupamos? (es decir, avanzar hacia atrás produciendo un insumo, o hacia delante, transformando el producto primario, comercializándolo o prestando un servicio de apoyo a otros productores).

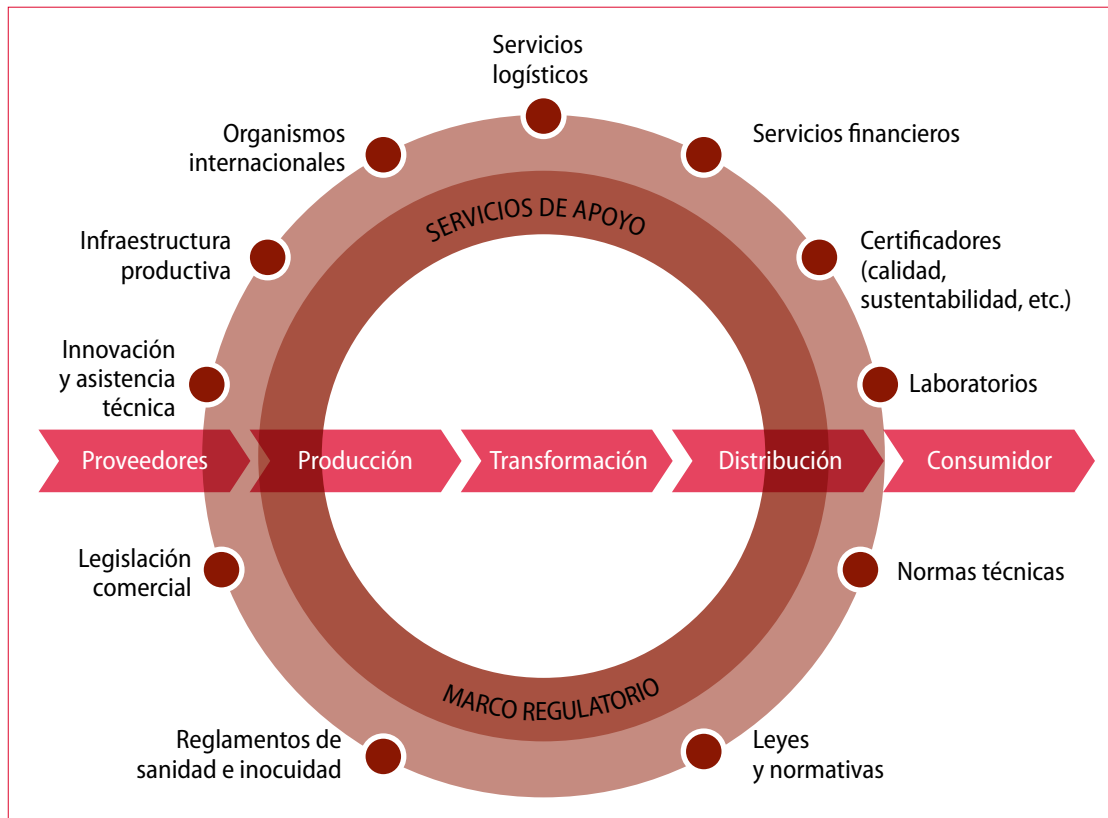


Figura 8. La cadena: visión de sistema.

- ▶ ¿Existe la posibilidad de que se tenga que competir con productos similares o sustitutos locales o importados? ¿Cómo reaccionará la competencia?
- ▶ ¿Se trata de vender un nuevo producto en un mercado ya conocido o el producto implica también insertarse en un mercado o canal comercial diferente a los conocidos?
- ▶ ¿Existe la posibilidad de exportar el producto? ¿Cuáles son las normas de otros países que se deberán tener en cuenta en ese caso?
 - ▶ El medio ambiente ¿es favorable a esta nueva idea de negocio?, ¿cómo será recibida?
 - ▶ ¿Es posible conseguir fácilmente en el mercado los insumos necesarios?
 - ▶ ¿Se cuenta o es posible conseguir y adquirir en el mercado el equipamiento y la infraestructura (bienes de capital) necesarios?
 - ▶ ¿Se conocen y son fáciles de contactar y de asegurar los canales alternativos de comercialización para llegar con el nuevo producto al mercado destinatario? ¿Es posible desarrollar canales propios y directos, o saltarse eslabones en la comercialización para acortar lo más posible los canales? ¿Se tiene asegurada la logística de distribución? ¿Es posible desarrollar una marca propia para el nuevo producto? ¿Tenemos posibilidad de diseñar una campaña publicitaria de lanzamiento? Etcétera.
 - ▶ ¿Se cuenta con un mapa de actores directos para chequear que toda la cadena funcione?
 - ▶ ¿Existen componentes de apoyo (servicios, asesoramiento, capacitación, financiamiento, etc.) que estén dispuestos a colaborar para desarrollar la idea y sepan hacerlo en el tiempo adecuado?
 - ▶ ¿Hay normas o políticas públicas implícitas o explícitas que haya que tener en cuenta? ¿Se requiere de nueva normativa o de un aval político de algún tipo para obtener los permisos necesarios? ¿Contamos con ellos?
 - ▶ El nuevo producto o servicio ¿tiene algún tipo de consecuencia que afecte la sustentabilidad ambiental? En ese caso, ¿cómo se contrarrestarán dichos efectos?
 - ▶ El nuevo producto o servicio ¿tiene algún tipo de consecuencia negativa en cuanto a la inclusión o la equidad?, ¿qué medidas podemos tomar para evitarlas?
 - ▶ ¿Cuáles pueden ser las principales amenazas, puntos críticos, “cuellos de botella” y/o limitaciones en cada eslabón de la cadena para la introducción del nuevo producto o servicio? Deben tenerse en cuenta, principalmente, aquellos que afectan la competitividad.

Una vez realizado el análisis de la cadena con estas preguntas, aplicadas a la idea de negocio, se pasa al análisis de los entornos sectorial específico, territorial y genérico. Puede consultarse la subunidad 2.1.2, del manual 3, donde encontrará un detalle de cómo realizar estos análisis. Como se planteó en dicho manual:

- ▶ en el entorno genérico se revisan variables nacionales e internacionales utilizando el análisis PESTEL (factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal);
- ▶ en el territorial se analizan las características del lugar donde está asentada la organización que pueden representar ventajas comparativas frente a otros territorios o, al contrario, aspectos que pueden quitar competitividad, y
- ▶ en el sectorial se estudia la estructura de la rama de la actividad a la que pertenece la unidad económica: el poder de negociación con los proveedores, con los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de que aparezcan competidores potenciales.

Preguntas que surgen de estos análisis también se refieren a la posibilidad y conveniencia de establecer acuerdos o asociarse con proveedores, clientes, competidores y complementadores para lanzar el nuevo producto o servicio, o inclusive con organizaciones públicas.

Hasta aquí hemos enumerado las preguntas e información del análisis externo que servirán para validar la idea. Se suele iniciar la evaluación con el análisis de los factores externos porque son factores que no se pueden controlar, es decir, que si esta evaluación se presenta negativa no hay mucho margen de acción; lo que no ocurre con el análisis interno, ya que en ese caso es la propia organización la que debe tomar decisiones para realizar cambios, de ser necesario.

Si se supera el análisis externo, hay que pasar al siguiente: el de las capacidades y recursos internos que generan una ventaja comparativa. Para esto se requiere hacer una lista de recursos y capacidades necesarios para el desarrollo de la nueva idea de negocio:

- ▶ capacidades tecnológicas, organizativas y humanas, y
- ▶ recursos de capital humano, natural, financiero, físico, organizacional y social.

Algunos de estos recursos tienen relación con el análisis externo, como el de contar con capital financiero para hacer frente a las inversiones necesarias (si no se cuenta con el capital, poder acceder a fuentes de financiamiento), o la posibilidad de adquirir en el mercado capacidades tecnológicas mediante la compra de equipamiento o la instalación de infraestructura si no se cuenta con ellas dentro de la organización.

Una vez que se describen las capacidades y recursos necesarios para desarrollar la nueva idea de negocio, se evalúa con cuáles de esas capacidades y recursos se cuenta dentro de la organización y con cuáles no se cuenta.

Al mismo tiempo, hay que evaluar cómo competirá la nueva idea de negocio por los recursos internos con la producción que la organización ya tiene. Es posible que la organización cuente con los recursos necesarios, pero ya estén aplicándose a otra línea de productos y, en ese caso, habrá que decidir si la capacidad instalada alcanza para aprovechar la oportunidad de negocio o se recalentarán los motores de tal forma que, finalmente, fracasará tanto la idea nueva como lo que ya asegura ingresos a la organización.

Por último, se analizará si las competencias que tiene la empresa y que representan un valor para los consumidores, o que generan productos o servicios escasos, difíciles de imitar o insustituibles, pueden aplicarse a la idea de negocio propuesta o hay que pensar en otras competencias diferentes que generen ese valor.

2.2.3 El enfoque de mercado

El sector agroproductivo, a lo largo de décadas, ha privilegiado la práctica de “primero producir y luego ver a quién y cómo vender”. Es necesario entonces introducir el enfoque de mercado porque incorpora la pregunta acerca de a quién y cómo vender para cuestionar las decisiones acerca de qué, cuánto y cómo se ha decidido producir.

Para analizar si una idea futura o una producción actual es una oportunidad de negocio, se deben identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y ver el modo de ofrecer los productos o servicios que necesita ese mercado de forma más eficiente que la competencia⁴³. Kotler (2008) sugiere que una organización que valore la lealtad de los clientes tendrá mejores resultados a largo plazo que una que se centre mayormente en la obtención de beneficios.

En América Latina, el nuevo siglo y la liberalización progresiva de los mercados llegaron juntos –con la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos, Europa, algunos países asiáticos y entre los propios países latinoamericanos–. Ahora, la importación de alimentos a precios más bajos que los nacionales está obligando a los productores agrarios ya no solo a aplicar estrategias que aumenten la productividad, sino a ser más selectivos en las decisiones de producción, es decir, a considerar en qué nicho del mercado pueden ser más competitivos.

Veremos en la unidad 3.1 qué criterios podemos utilizar para segmentar el mercado, y elegir ese o esos nichos adonde apuntar y cómo identificar a los clientes, conocer las características de los productos que demandan, el volumen, la periodicidad de la demanda, la presentación que exigen, los actores presentes a lo largo de las cadenas, entre otros factores, a través de una investigación de mercado, antes de tomar una decisión sobre la conveniencia o no de emprender un nuevo negocio. Es justamente por esto que el enfoque de mercado puede aportar para la promoción de las organizaciones agroempresariales (es decir, con fines de negocio).

Como se ha adelantado en la unidad 1.2 del manual 4 y se profundizará en las unidades 2.2 a 2.4 del manual 9, junto con la definición de los clientes, los productos y el modo en que este se diferenciará de la competencia, otro aspecto importante es la visión de futuro, la razón de ser, la misión de las organizaciones. Esta debe estar claramente definida y los productores deben comprenderla y aceptarla plenamente: si una organización se ha formado para que sus integrantes se beneficien de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados, entonces las acciones que la organización realice no deben desviarse o servir a intereses de terceros.

Estos dos elementos, son el punto de partida para que una organización pueda comenzar un proceso de fortalecimiento socio-organizativo y de consolidación agroempresarial.

Tome nota...



Tener una buena idea de negocio no es suficiente para emprender una nueva iniciativa empresarial; a fin de conocer si esta podría ser una oportunidad de negocio real, es pertinente que la idea sea desarrollada siguiendo los siguientes pasos:

- ▶ Evaluar la idea de negocio.
- ▶ Validar la idea de negocio.
- ▶ Modelar la idea de negocio.

⁴³ Orientación fundamental planteada por Philip Kotler (Kellogg School of Management, EE. UU.), considerado el padre del *marketing* moderno, hace más de 20 años en diversas publicaciones.

Las organizaciones empresariales deben:

1. Informarse sobre el comportamiento de la oferta y la demanda

A partir de los productos agrarios que vienen produciendo o para los cuales sus tierras tienen vocación productiva, deberán informarse sobre las tendencias tanto en el mercado mundial como en el mercado interno. Hay que tener en cuenta que la demanda y la oferta oscilan en función de los cambios demográficos, los procesos de urbanización, los patrones de consumo y las políticas públicas, entre otros.

2. Analizar las potencialidades de la propia oferta

Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ Recursos productivos de los asociados; p. ej.: tierra, agua, equipamiento, tecnología.
- ▶ Infraestructura pública disponible; p. ej.: energía, carreteras, comunicaciones, etc.
- ▶ Nivel de capital social u organizativo alcanzado, para ver si pueden homogeneizar y agregar la oferta.
- ▶ Capacidades técnicas y de gestión de cada uno de los miembros.
- ▶ Oferta de servicios a la producción a la que pueden acceder a costos competitivos; p. ej.: financiamiento, venta de insumos, asistencia técnica, capacitación, información de mercados, etc. (ver el manual 9 de esta serie).
- ▶ Marco legal de promoción vigente en el país.
- ▶ Acceso a apoyo promocional por parte de entidades públicas y privadas.
- ▶ Situación competitiva de la cadena en su conjunto para medir: las posibilidades de desenvolverse con éxito en el eslabón en el que se participa; la necesidad de incrementar el valor agregado de los productos en el eslabón actual, o bien, la conveniencia de buscar opciones para integrarse verticalmente.
- ▶ Relación entre los eslabones de la cadena para saber si la organización tiene posibilidades de mejorar su poder de negociación e interrelacionarse con otros eslabones de manera más equitativa y aumentar así los ingresos, o si le conviene integrarse verticalmente a la cadena productiva.

3. Seleccionar mercados y líneas de negocio específicos como resultado del análisis anterior.

No basta con tener información agregada de consumo. Es necesario identificar con nombre propio a aquellos clientes a los que la organización puede acceder, y establecer acuerdos previos a la planificación productiva anual, que sirvan de guía sobre qué y cuánto producir, además de conocer por anticipado los canales y las formas de distribución con los que se deberá trabajar.

La decisión final sobre cuál mercado, y cuál o cuáles clientes se van a atender, qué producto se va a ofrecer y cuánto valor se le va a añadir, pasa por un análisis económico y financiero de la inversión requerida para ello. Este análisis es la base para saber si el negocio va a ser rentable y a qué plazo. La rentabilidad individual de un negocio gestionado de manera conjunta es una variable fundamental en el fortalecimiento de una organización agroempresarial.

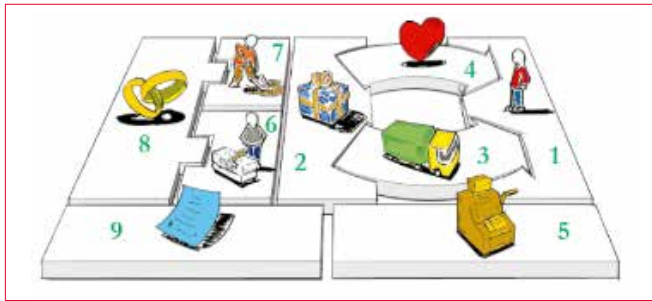
Recuadro 13.

Los tres pasos esenciales que supone formular una estrategia con enfoque de mercado.

Unidad 2.2.4 Diseño de un modelo de negocio

Una forma de comenzar a desarrollar una idea consiste en “modelarla”, es decir, volverla real en un molde o plantilla. El modelo depende de la idea y es una decisión personal, lo importante es poner la idea en “blanco y negro”, esquematizándola (Garzozzi, Messina, Moncada, Ochoa, Ilabel, & Zambrano, 2014). Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), conceptos relacionados con la **ventaja competitiva**. Existen varios formatos, nosotros proponemos el conocido como “modelo de negocios Canvas”.

Figura 9. Modelo de negocios Canvas.



Fuente: Con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

El modelo de negocios Canvas consiste en registrar en un lienzo (como en el mapeo de la cadena) las principales variables de un negocio. De acuerdo con este formato, la estructura de una empresa se integra por nueve bloques temáticos clave (figura 9):

Los nueve bloques que conforman el modelo de negocios Canvas son los siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- ▶ Bloque 1, segmento de mercado. Una empresa atiende a uno o a varios segmentos de mercado.
- ▶ Bloque 2, propuesta de valor. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- ▶ Bloque 3, canales. Las propuestas de valor llegan a los clientes mediante los canales de comunicación, distribución y ventas.
- ▶ Bloque 4, relaciones con clientes. Este tipo de relaciones se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- ▶ Bloque 5, fuentes de ingresos. Los ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- ▶ Bloque 6, recursos clave. Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos (propuestas de valor).
- ▶ Bloque 7, actividades claves. Son las actividades que realizan los recursos claves para entregar las propuestas de valor.
- ▶ Bloque 8, asociaciones clave. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- ▶ Bloque 9, estructura de costos. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

Todos los bloques antes descritos son relevantes, pero se recomienda poner especial atención en el bloque 2; la propuesta de valor debe satisfacer las necesidades y deseos del segmento que se pretende atender y debe basarse en aquella característica diferencial que posea la organización, ya sea en algún proceso y/o producto; es decir, en la ventaja competitiva.

Resumen

► Para conocer si la idea de negocio puede ser una oportunidad se realiza una **validación inicial** (la definitiva es un plan de negocio). Para esta validación es posible, como primer paso, utilizar el método de ocho preguntas (los ocho factores), revisar la coherencia de la idea con la misión, visión y valores, retomar la información de los análisis externo e interno y aplicarla a la nueva idea de negocio, y/o implementar los tres pasos para evaluar estrategias con enfoque de mercado.

► Con la finalidad de desarrollar la idea, esta se modela. Uno de los formatos de más amplio uso es el **modelo de negocios Canvas**, que consiste en estructurar el negocio en nueve bloques temáticos como son: el segmento de mercado que se atenderá, la propuesta de valor de la empresa, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, alianzas clave y la estructura de costos.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Módulo 3

Conociendo el mercado

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este tercer módulo el equipo facilitador deberá ser capaz de:

- ▶ Identificar la demanda de productos considerando la segmentación del mercado, así como el valor del producto para los clientes, información que podrá recabarse a través de la investigación de mercados.

Este tercer módulo incluye una única unidad que se dedica a la caracterización de la demanda de los productos y/o servicios que ofrece la organización de productores o la empresa rural.

Para ello, se realiza la **segmentación del mercado**, y se propone una metodología y diferentes herramientas para elaborar un **estudio de mercado**, enfocado en conocer las motivaciones, necesidades y exigencias que puedan tener los consumidores (o clientes) actuales y potenciales⁴⁴.

Unidad 3.1 Identificación y caracterización de la demanda

La unidad está compuesta por dos subunidades:

3.1.1 Segmentación del mercado

3.1.2 Elaboración de un estudio de mercado

En la primer subunidad se presentan las razones por las cuales es conveniente realizar una segmentación de mercados y se explican diferentes tipos de segmentación que es factible realizar.

En la segunda subunidad se presenta, paso por paso, el procedimiento metodológico y las herramientas necesarias para elaborar el estudio de mercado. Según la

⁴⁴El estudio de mercado con frecuencia se confunde con el análisis del entorno, que –entre otros aspectos– analiza y cuantifica la oferta y demanda de un producto, incluyendo, p. ej.: el análisis de la competencia y de mercados (¿Qué volúmenes de este producto se exportan, y a dónde? ¿Cómo es el desarrollo de precios para el producto? ¿Cuál es el marco legal que aplica para este producto?, etc.). El análisis del entorno se realiza en el marco de la planificación estratégica de la empresa, y se aborda en la subunidad 2.1.2 Los entornos de la agroempresa, del manual 3.

disponibilidad de tiempo y recursos, el estudio puede ser realizado por usted y algunos integrantes o personal de la organización agroempresarial, o puede servir de orientación para la contratación de una persona u empresa que pueda realizar este estudio, con la finalidad de obtener, analizar y utilizar información relevante sobre los consumidores (o clientes).

Esta unidad está orientada a generar capacidades que le permitan al participante identificar la demanda de productos considerando las tendencias de consumo y distribución, la segmentación del mercado, así como el valor del producto para los clientes.

3.1.1 Segmentación del mercado

En la subunidad 1.1.2 mencionamos brevemente la segmentación de mercados, que permite enfocar las actividades de *marketing* de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores. Para los productores de pequeña y mediana escala, así como sus organizaciones, que enfrentan el reto de que los mercados nacionales e internacionales son muy grandes para ocuparse de ellos en su totalidad, una de las principales tareas es identificar los segmentos que pueden ser atendidos.

Esto permite aplicar las herramientas del *marketing*, como el *marketing mix* (4P) que vamos a conocer en el módulo 2 del manual 6, con mayor precisión y éxito; definir mejor los objetivos; distribuir mejor los recursos; y evaluar mejor los resultados.

Para que la segmentación sea exitosa, es importante tener en cuenta que el segmento debe ser:

- ▶ **rentable:** de forma de justificar económicamente el desarrollo y mantenimiento de una estrategia especial;
- ▶ **cuantificable:** se debería poder medir diferentes aspectos del segmento, como la población total que lo compone, la demanda actual y potencial que ese segmento tiene del producto que se intenta vender, la disponibilidad a pagar, etc.;
- ▶ **accesible:** se debería poder llegar a este segmento, tanto con las acciones de *marketing*, como con el producto, y
- ▶ **posible de satisfacer:** la organización de productores debe contar con la capacidad de respuesta para atender la demanda potencial que se generará con las acciones de *marketing*.

La segmentación puede realizarse a partir de diferentes criterios, o una combinación de ellos. Los tipos de segmentación según estos criterios son:

- ▶ **Geográfica:** por ámbito geográfico, como departamentos, provincias, ciudades, zonas rurales/urbanas, regiones con turismo, etc.
- ▶ **Por canales de distribución:** industrias, empresas de servicios (hoteles y restaurantes), transporte (cruceiros y aviones), detallistas (supermercados, etc.), gubernamentales (ministerios, hospitales, policía y ejército, prisiones).
- ▶ **Por características del consumidor.** Algunas variables que se pueden utilizar:
 - Demográficas: edad, sexo, tamaño del hogar, origen étnico, nacionalidad.
 - Socioeconómicas: nivel de ingreso, educación, ocupación.

- Psicográficas: clase social, estilo de vida, personalidad.
- Conductuales: frecuencia de compra, ocasión de compra, nivel de lealtad, conocimiento, actitud, etc.
- ▶ Híbrida, una mezcla de las anteriores.

Un ejemplo de segmentación de mercado para productos étnicos latinos en el mercado de EE. UU. se puede observar en la figura 10, donde se ha identificado Miami-Dade County como el distrito con la mayor población de centroamericanos.

Figura 10. Segmentación de mercado con base en criterios geográficos y demográficos.



Fuente: Rodríguez, D.; 2017.

3.1.2 Elaboración de un estudio de mercado

La elaboración de un estudio de mercado tiene la finalidad de generar información necesaria para desarrollar el plan de mercadeo. Un plan de mercadeo sin buena información lleva al fracaso. Por ejemplo, el estudio deberá identificar y caracterizar a los clientes actuales y/o potenciales, para conocer sus motivaciones, necesidades y exigencias y deberá cuantificarlos para saber cuál puede ser la demanda potencial⁴⁵.

La información generada a partir del estudio de mercado es un insumo clave para la aplicación de las herramientas del *marketing* que se presentarán en el plan de mercadeo, en el manual 6, y para el éxito del plan de gestión de la comercialización. Con el estudio de mercado se busca responder las siguientes preguntas clave:

- ▶ ¿Qué productos se están consumiendo y con qué características?
- ▶ ¿Quién los consume?

⁴⁵ Para profundizar sobre estudios de mercado se puede consultar la cartilla elaborada por el IICA oportunamente: <http://repiica.iica.int/docs/B1631e/B1631e.pdf>.

- ▶ ¿Cuándo los consume?
- ▶ ¿Dónde los compra?
- ▶ ¿Cómo los compra?

Se distingue entre dos formas del estudio de mercado: la **investigación de mercado** y el **sondeo de mercado**.

La investigación de mercado es la opción más amplia y compleja, ya que trabaja con información censal, mientras que el sondeo puede ser desde más simple hasta más completo, adaptándose a las necesidades específicas de cada caso y el tiempo y los recursos disponibles.

En este manual, se desarrollará el **sondeo de mercado**, y no la investigación.

El estudio de mercado se realiza en tres fases, con diferentes componentes:⁴⁶

▶ **Fase I: Planificación del estudio de mercado**

1. Formulación del objeto del estudio
2. Definición del objetivo general de la investigación
3. Análisis de información secundaria
4. Diseño de la metodología
5. Elaboración del cronograma

▶ **Fase II: Trabajo de campo**

1. Preparación de la encuesta (u otra herramienta)
2. Prueba piloto para la validación de la herramienta metodológica y preparación de la versión final
3. Aplicación de la herramienta en campo

▶ **Fase III: Análisis de la información**

1. Análisis de la información y elaboración de las conclusiones
2. Preparación de informe

A continuación, se presentarán las tres fases y sus componentes, paso por paso.

▶ **Fase I: Planificación del estudio de mercado**

1. Formular el objeto del estudio

El objeto del estudio, o el público objetivo, es el segmento del mercado que queremos analizar en profundidad. La definición del objeto de estudio permite tener una mayor eficiencia y precisión en la realización del estudio, considerando el mercado objetivo, el lugar y el tiempo.

Una inadecuada definición del objeto de estudio puede cau-

⁴⁶ Concha, 2013.

Para aprender más

Abc+

El diagnóstico comercial y la investigación de mercados, Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial - Cartilla 4. IICA & INTA (2017). Disponible en <http://bit.ly/2ktyrD5>.

Para aprender más

Abc+

Identificación de mercados: Guía básica para microempresarios rurales. Rivera Velasco & Riveros (2009). IICA, PRODAR. Disponible en <http://bit.ly/2p2XIKF>.

Tome nota...



Una mala formulación del objeto del estudio sería: "Estudiar el mercado de personas jóvenes que consumen bebidas de frutos de la selva".

Una formulación correcta del objeto del estudio sería: "Estudiar el mercado de personas jóvenes, de 18 a 35 años, de ambos sexos, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que consumen bebidas procesadas de frutos amazónicos, en la ciudad de Bogotá, entre enero y marzo de 2017".

Adaptado de: Concha, 2013.

sar la pérdida de tiempo y dinero tratando de investigar un tema demasiado amplio.

2. Definir el objetivo general de la investigación

Tomando como base un problema o una incertidumbre que se ha detectado, debe precisarse con exactitud la finalidad del estudio y elaborar los objetivos específicos y la hipótesis del estudio⁴⁷. A partir de ello, se identifican las variables a ser analizadas y se elige la herramienta a ser usada para recolectar la información.

Recuadro 14.
Ejemplos para la identificación de objetivos y variables para el estudio de mercado.

PROBLEMA O INCERTIDUMBRE	OBJETIVO DEL ESTUDIO	EJEMPLOS DE VARIABLES A ANALIZAR
“No sé si a los clientes les gusta mi producto.”	Conocer la aceptación del producto en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinión sobre calidad. ▶ Opinión sobre rendimiento en el uso del producto. ▶ Opinión sobre durabilidad. ▶ Opinión sobre diseño del empaque.
“¿Cuáles son las condiciones de calidad y cantidad; tiempos y formas de entrega?”	Definir las condiciones de calidad, cantidad y entrega del producto, requeridos por los clientes actuales y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Requisitos de calidad necesarios. ▶ Atributos de calidad deseados y valorados. ▶ Volumen mínimo de venta. ▶ Tamaño de presentaciones individuales. ▶ Condiciones para la entrega.

3. Analizar la información secundaria

Conociendo ya las tendencias de consumo, y habiendo definido el segmento del mercado y los objetivos del estudio, se hace el análisis de la información secundaria. Son datos que ya existen y “se utilizan, sobre todo, para conocer de manera general el mercado del producto a nivel regional, nacional e internacional”.⁴⁸ Con ello, se pueden abordar y conocer aspectos como la estructura y tamaño del mercado, la participación en el mercado, la demanda actual y potencial, los productos y variantes de estos, los precios y márgenes, los canales de distribución, las formas de promoción, etc.

La información secundaria puede obtenerse de diferentes fuentes, entre ellas⁴⁹:

- Centros de información de centrales mayoristas, galerías y plazas de mercados
- Cámaras de comercio
- Gremios de productores
- Gobierno nacional, departamental o provincial y municipal
- Publicaciones especializadas
- Empresas privadas
- Agencias de comercio exterior
- Internet y consultores
- Televisión y radio

⁴⁷ Los resultados del estudio finalmente validan o rechazan la hipótesis.

⁴⁸ Rivera Velasco & Riveros, 2009.

⁴⁹ Rivera Velasco & Riveros, 2009.

4. Diseñar la metodología

El diseño de la metodología implica definir la forma en cómo se va a obtener la información primaria requerida, teniendo en cuenta el objeto del estudio, los objetivos y las variables que anteriormente se identificaron. Principalmente, hay dos alternativas: realizar un censo o trabajar con una muestra de la población objeto del estudio.

Dado que el censo contabiliza toda la población objeto del estudio y aplica la ficha censal para levantar información, no es una buena opción para el sondeo de mercado. Normalmente, se trabaja tomando una muestra representativa, cuyo tamaño se adecua a las necesidades específicas del caso, tiempo y presupuesto disponibles, para que resulte más fácil manejar y analizar la información.

Los datos primarios se obtienen de personas y organizaciones directamente involucradas en el negocio que nos interesa: clientes o consumidores, intermediarios, mayoristas o minoristas, tiendas, bodegas, pequeños negocios de comercio, supermercados, empresas agroindustriales, competidores, agencias de turismo, restaurantes y hoteles, y muchos más.⁵⁰ Asimismo, la información primaria puede recopilarse al participar en ferias, comisiones y otros eventos parecidos, al analizar aspectos como, por ejemplo:

- ¿Quién se interesa por el producto?
- ¿Qué preguntas hacen los interesados?
- ¿Cuántas muestras del producto se han vendido?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué productos de los competidores han generado interés?

A continuación, se presentan diferentes herramientas metodológicas para el trabajo con muestras, que pueden aplicarse en diferentes lugares y contextos:⁵¹

Observación: Se usa solo para describir conductas, mas no actitudes, motivaciones o preferencias. Puede realizarse en tiendas, supermercados, mercados mayoristas, ferias y otros espacios de mercado. Los fenómenos más observados son los siguientes:

- Acción física (patrón de movimientos).
- Comportamiento verbal (comentarios que se hacen).
- Comportamiento expresivo (lenguaje corporal: expresiones faciales, tonos de voz, movimientos de manos, etc.).
- Relaciones y ubicaciones espaciales (distancia que separa a los clientes de los productos, reacciones con relación a las diferentes alturas en que están ubicados los productos, distancias a las que se perciben determinados anuncios o productos, direc-

⁵⁰ Rivera Velasco & Riveros, 2009.

⁵¹ Con base en Concha, 2013.

Tome nota...



La muestra es una parte representativa de esta población objeto del estudio, y las principales herramientas para obtener información son la observación, las encuestas, los *focus groups* y las entrevistas a profundidad, entre otros.

Para aprender más



Cómo participar exitosamente en ferias internacionales. Rodríguez Sáenz (2007). IICA. Disponible en <http://bit.ly/2Ax3xA5>.

Para aprender más



Muestras y poblaciones. Flores, N. (2015). Video disponible en youtube: <https://goo.gl/a8H2s7>.

ciones de la mirada, problemas de visión, recorridos, etc.).

- Patrones temporales (tiempo que tardan en decidirse por una marca en un rubro determinado, tiempo que demora la compra en total, etc.).
- Registros verbales y gráficos (código de barras de los productos que adquieren).

Para aprender más

Abc⁺

Caja de herramientas metodológicas,
Ficha N°2 - Entrevistas con actores claves,
Ficha N°3 - Encuestas estandarizadas y
semiestandarizadas,
Ficha N°4 - Formato para la
sistematización de datos recopilados con
encuestas.
Blanco & Heinrichs (2014). p. 68-73.
Disponible en <http://bit.ly/2i7bRf1>.

Encuesta: El cuestionario se aplica de manera presencial (en hogares, tiendas, ferias, centros comerciales, etc.) a través de un encuestador, o por teléfono o internet autoadministrado.

Entrevista en profundidad: Entrevista “uno a uno” que realiza un entrevistador a un entrevistado, que busca comprender lo que piensa el entrevistado respecto al producto, el modo en que lo usa, por qué razones lo elige, qué volumen compra y por qué y otros aspectos de ese tipo, por lo que se debe dar la confianza para que hable con total libertad y sinceridad.

Focus group: Se realiza en un grupo de 7 a 10 participantes, con la finalidad de conocer y entender lo que las personas piensan respecto a un producto/tema en particular. Los siguientes componentes son usados para el desarrollo de esta herramienta:

- Moderador: es preferible que tenga conocimiento de psicología y *marketing*, y capacidad de escuchar, observar e interpretar el lenguaje corporal.
- Participantes: es importante tener en cuenta que se ajusten al perfil buscado y que estén motivados por un incentivo, sea dinero, productos, o algún premio. La recompensa a entregar debe ser suficiente para atraer a los participantes calificados.
- Escenario. Puede ser sillas en rueda, o alrededor de una mesa. Si hay que mostrar imágenes, debe contarse con proyector y computadora. En algunas ocasiones, los grupos focales se filman con acuerdo de los participantes, para luego poder ver con mayor detenimiento gestos y reacciones de los distintos participantes.
 - Guía de discusión, que se dirige a través de 3 etapas:
 - La primera etapa tiene como objetivo crear vínculos de afinidad entre los participantes. En esta etapa se explican las reglas y se da a conocer los objetivos.
 - En la segunda etapa se propone realizar la discusión sobre lo que nos interesa investigar. Por ejemplo, el modo en que distintos consumidores reaccionan ante diferentes diseños para un nuevo empaque, o frente al gusto o el aspecto de un nuevo producto (sabor, desempeño, comodidad), o los efectos que genera un logo-tipo o un afiche o anuncio publicitario.
 - Por último, en la tercera etapa se resumen las conclusiones de la discusión, para verificar si hay acuerdo con estas por parte de los participantes o aclarar cuestiones que hayan quedado difusas.
 - Reporte.

En el recuadro 15, se presenta un resumen de las principales ventajas y desventajas de cada una de las herramientas.

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación	Describe conductas	No describe motivaciones o preferencias.
Encuesta	Presencial: Hogar: retroalimentación inmediata. Centros comerciales: no pierde tiempo buscando a quien entrevistar, ni dinero para transportarse.	▶ Si se realiza en centros comerciales no permite obtener una muestra representativa.
	Telefónica: Arrojan una muestra de alta calidad, dado que las llamadas son aleatorias.	▶ No se puede mostrar cosas a los clientes, no se puede ver el comportamiento y se cuenta con poco tiempo.
	Por internet: Permite realizar la encuesta en simultáneo a miles de participantes, tiene costos reducidos y permite personalización de la encuesta.	▶ Riesgo de que el usuario no comprenda las preguntas.
Focus group	Autoadministrada: Se eliminan los prejuicios de parte del encuestado hacia el entrevistador.	▶ Riesgo de que el usuario no comprenda las preguntas.
	Permite comprender la apreciación del grupo respecto a un producto, así como las fortalezas y lo que se podría mejorar en el producto.	▶ Se necesita de un profesional capacitado, que no tenga prejuicios. ▶ Requiere motivar a los participantes (dinero o productos).
Entrevista a profundidad	Se obtienen respuestas sinceras (profundidad y riqueza de los datos) respecto al producto, dado que el entrevistado tiene la libertad de expresarse.	▶ Requiere hacer la entrevista a varios entrevistados. ▶ El tiempo de la entrevista es de 1 hora en promedio. ▶ Mayores costos y tiempo.

Recuadro 15.
Ventajas y desventajas de las diferentes herramientas metodológicas.

Fuente: Elaboración propia, con base en Concha, 2013.

Para definir qué tipo de herramienta utilizar, se debe hacer un análisis de los recursos con los que cuenta la organización, la profundidad que se quiere tener, y el tiempo disponible para obtener los resultados.

5. Elaborar el cronograma

Elaborar un cronograma permite planificar las fases del trabajo en campo y del análisis de la información, marcando los tiempos reales en los que debe desarrollarse cada una de las actividades. El cronograma debe ser coherente con el diseño metodológico y el tiempo disponible para hacer el estudio de mercado. Un ejemplo, que considera un periodo de trabajo de tres meses, se observa en el recuadro 16.

Tome nota...



Recuerde que la metodología y las herramientas que se aplican deben ayudar a responder las siguientes preguntas claves:

- ▶ ¿Qué productos se están consumiendo y con qué características?
- ▶ ¿Quién los consume? ¿Cuándo los consume?
- ▶ ¿Dónde los compra? ¿Cómo los compra?

Tome nota...



Al establecer el cronograma de actividades, considere que las encuestas, entrevistas y *focus groups* requieren planificación y coordinaciones previas, por ejemplo, para la concertación de citas y reuniones, etc. ¡Recuerde incluir un margen de tiempo para este tipo de tareas, al igual que para cualquier imprevisto que pueda surgir!

ACTIVIDADES/SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar una encuesta	x											
Realizar encuesta piloto		x										
Realizar encuestas			x	x	x							
Tabular datos						x	x					
Procesar los datos								x	x			
Elaborar tablas y gráficos											x	
Analizar tablas y gráficos											x	
Elaborar conclusiones												x
Presentación de informe final												x

Recuadro 16. Cronograma de actividades (ejemplo).

► **Fase II: Trabajo de campo**

1. Preparar la encuesta⁵²

Dado que una encuesta busca recopilar información sobre un tema específico, se recomienda seguir el siguiente proceso metodológico para su preparación:

- a. Definir qué información se necesita obtener mediante la encuesta.
- b. Definir el periodo de tiempo en el cual se realizará la encuesta y calcular la cantidad de encuestas a realizar como mínimo.
- c. Definir el o los lugares en donde se realizarán las encuestas.
- d. Diseñar el cuestionario.

Tome nota...



“El cuestionario debe buscar traducir los objetivos de la encuesta a preguntas específicas y la data levantada, responder a los objetivos, por lo que al momento de redactar se debe considerar al participante meta”. Concha, 2013.

Una vez diseñado el cuestionario, puede considerarse capacitar a los entrevistadores en caso de que sea necesario, y proceder con la aplicación de la encuesta. Finalmente, cuando se ha levantado la información, esta se sistematiza para el análisis y presentación de los resultados.⁵³

En el diseño del cuestionario, hay tres tipos de preguntas que se pueden usar:⁵⁴

- Preguntas abiertas: permiten que el participante conteste con sus propias palabras.
- Preguntas cerradas: obligan al participante a elegir una de varias alternativas de respuesta, siendo una de las más comunes “sí/no”.
- Preguntas de escala: son preguntas con respuesta cerrada, en las que el participante indica su acuerdo o desacuerdo con respecto a una característica del producto, así como la intensidad de este (nivel de satisfacción, etc.).

También es importante determinar la estructura de la encuesta: generalmente, suelen comenzar con preguntas filtro que identifican a los participantes meta, seguidas

⁵² Considerando que es la herramienta que con más frecuencia y facilidad se aplica, a partir de aquí vamos a trabajar con el ejemplo de las encuestas. Sin embargo, según cada caso, puede tomarse la decisión de usar otras herramientas.

⁵³ Blanco & Heinrichs, 2014.

⁵⁴ Concha, 2013.

por unas preguntas sencillas y luego abarcando las preguntas más complejas. Los datos personales y demográficos se ubican al inicio o al final del cuestionario.

Un ejemplo para un cuestionario simple, orientado a consumidores de mermelada de fruta, se puede observar en la figura 11.

CUESTIONARIO PARA CONSUMIDORES O CLIENTES PRODUCTO: _____	
FECHA: _____ MUNICIPIO: _____	
ENTREVISTADOR: _____ N.º CUESTIONARIO: _____	
1. Edad <input type="checkbox"/> De 20 a 39 años <input type="checkbox"/> 60 años y más <input type="checkbox"/> Menor a 20 años <input type="checkbox"/> De 40 a 59 años	2. Profesión o actividad: _____ 3. Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro 4. Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
5. ¿Dónde adquiere el producto? <input type="checkbox"/> Tienda <input type="checkbox"/> Plaza de mercado <input type="checkbox"/> Agroindustria <input type="checkbox"/> Supermercado <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál? _____	6. ¿Con qué frecuencia compra? <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Otra, ¿cuál? _____
7. ¿Qué precio promedio paga en esos sitios? _____	8. ¿Qué piensa sobre el precio? <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Caro <input type="checkbox"/> Barato
9. ¿Qué opina sobre la presentación o empaque del producto? <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy Mala	10. ¿Qué piensa sobre la calidad del producto? <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy Mala
11. ¿Qué cree que se le debe mejorar al producto, y por qué o cómo? <input type="checkbox"/> Calidad: _____ <input type="checkbox"/> Empaque: _____ <input type="checkbox"/> Servicio: _____ <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Otra, ¿cuál? _____	12. ¿Qué marcas prefiere y por qué? <input type="checkbox"/> Dulcinea <input type="checkbox"/> Frutos del campo <input type="checkbox"/> La Hacienda <input type="checkbox"/> La Mejor <input type="checkbox"/> Otra, ¿cuál? _____ <input type="checkbox"/> Porqué: _____
13. ¿Qué tamaño y envase prefiere? <input type="checkbox"/> Frasco 200 g <input type="checkbox"/> Frasco 300 g <input type="checkbox"/> Frasco 500 g <input type="checkbox"/> Bolsa 200 g <input type="checkbox"/> Bolsa 500 g <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál? _____	14. ¿Qué otro sabor de mermelada le gusta? <input type="checkbox"/> Mango <input type="checkbox"/> Mora <input type="checkbox"/> Guayaba <input type="checkbox"/> Piña <input type="checkbox"/> Manzana <input type="checkbox"/> Otro, ¿cuál? _____
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y BUEN DÍA.	

Figura 11.
Cuestionario orientado a consumidores de mermelada de fruta.

Fuente: Rivera Velasco & Riveros, 2009.

2. Prueba piloto para validar la herramienta metodológica y preparar la versión final

Para asegurar que el diseño de la encuesta sea correcto, se realiza una prueba piloto, aplicando la encuesta a unas pocas personas. El foco debe estar puesto en detectar cualquier pregunta que los encuestados puedan tener dificultades en entender o que la entiendan diferente a lo que haya sido la intención consultar; identificar preguntas que puedan faltar o, en caso de trabajar con categorías de respuesta, evaluar en qué casos pueden estar faltando opciones de respuesta; observar la reacción de los participantes para saber si hay preguntas que les incomodan o puedan causar otras reacciones no deseadas, y por qué. Por último, preguntar a los encuestados si hay alguna otra información significativa relacionada con el producto que no está contemplada en las preguntas realizadas y, en ese caso, qué más preguntarían.

De acuerdo con lo que se haya podido observar en la prueba piloto, se realizan los cambios y modificaciones necesarias en la encuesta para obtener una versión final para ser aplicada en campo. Algunos criterios básicos que deben tenerse en cuenta son:⁵⁵

- Evitar preguntas que sugieren las respuestas “correctas”.
- Sólo dejar preguntas que tengan que ver con los objetivos.
- Dejar las preguntas más personales y/o comprometedoras para el final.
- Usar un lenguaje claro, sencillo y adecuado para quienes entrevistamos.
- Abordar solo una idea por pregunta.
- Mantener una secuencia lógica.
- Incluir preguntas de chequeo o control.

3. Aplicar la herramienta en campo

Aspectos importantes para la aplicación exitosa de la encuesta en campo son:

a) Conocer el tipo de consumidor en el que estamos interesados (el objeto del estudio) y dirigirse específicamente a este tipo de personas.

b) Haber definido el o los lugares donde se aplicará la encuesta (dependiendo del tipo de producto y consumidor que nos interesan, estos pueden ser, por ejemplo: mercados mayoristas, supermercados, ferias locales, tiendas especializadas, restaurantes y hoteles, etc.), y contar con el permiso necesario, si fuera preciso.

c) Haber definido el periodo de tiempo en el que se aplica la encuesta (mayor variación puede contribuir a un mayor éxito: por ejemplo, consumidores que van al supermercado en las tardes pueden dar respuestas diferentes que aquellos que hacen compras después de las 7 pm, o si se quiere entrevistar a turistas que visitan ferias locales, es importante distinguir entre días laborales y fines de semana, temporada alta y baja, etc.).

d) Contar con encuestadores capacitados que sepan cómo aplicar las encuestas.

e) Haber determinado de antemano el tamaño mínimo de la muestra, o sea, saber cuántas personas deben ser encuestadas para contar con información válida y suficiente para el análisis.

⁵⁵ IICA & INTA, 2016.



Definir la zona y el perfil de personas a encuestar es fundamental, para que luego los resultados de la encuesta sean útiles para tomar decisiones comerciales.

► Fase III: Análisis de la información

Para analizar la información es sumamente importante recordar que los datos a considerar deben cumplir con los siguientes criterios de calidad:

- **Ser oportunos:** la información debe ser actual. Por ejemplo, es importante conocer qué tan viejos son los datos censales.
- **Ser precisos y confiables:** se debería saber quién recopiló los datos, qué metodología utilizó y qué limitaciones pueden tener estos.
- **Ser pertinentes y permitir comparación:** no compare manzanas y naranjas. Por ejemplo, es importante tener cuidado en las unidades de medida o en las monedas de diferentes países.
- **Ser relevantes:** hay tanta información que se debe buscar únicamente la necesaria, evitando distraerse con información interesante pero no relevante para el proceso de toma de decisiones comerciales o estratégicas.

Asimismo, se debe sopesar el costo de la investigación en términos de los beneficios obtenidos en comparación con los riesgos de realizar un trabajo inadecuado o muy escaso. Es importante recordar que el objetivo del ejercicio no es acumular datos, sino la venta rentable de productos.

1. Analizar la información y sacar conclusiones

La información obtenida mediante las encuestas debe sistematizarse para luego poder analizarla. Según el tipo de información que se ha obtenido, y de acuerdo a su cantidad y complejidad, pueden usarse matrices simples o un software que permite elaborar tablas y gráficos, para analizar las diferentes variables y las relaciones entre ellas.

Existen diversos programas y herramientas informáticas para la sistematización de datos: para casos prácticos y de bajo presupuesto es recomendable usar Excel, que per-

mite procesar gran cantidad de datos y corre tanto en Windows, OSX para Mac o Linux. Más sofisticado, pero aun relativamente fácil de aplicar, es el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions), el cual es muy usado a nivel mundial cuando se trata de estudios de mercado. El uso de estas herramientas estadísticas permite relacionar todas las variables del cuestionario, por ejemplo, puede analizarse:⁵⁶

- La relación entre el género y la decisión de compra del tipo de producto o la preferencia de una marca.
- La relación entre la edad y el lugar en el que compra un determinado producto.
- La relación entre el nivel socioeconómico y la marca.
- La relación entre la edad y la percepción del precio.

Las posibilidades de cruzar variables son infinitas, por lo que conviene concentrarse en aquellos cruces que pueden derivar en decisiones comerciales. Luego de realizar los cruces de información pueden sacarse las conclusiones correspondientes, las cuales servirán para, más adelante, establecer objetivos de comercialización y enfocarnos en una estrategia de comercialización, según se detalla en el manual 6.

2. Preparar el informe

El informe final del estudio de mercado es un documento en el que se detallan todos los aspectos importantes del trabajo realizado, incluyendo: problema/incertidumbre detectado, objetivos, del estudio, variables a analizar, metodología usada, los resultados, conclusiones y recomendaciones.

En la metodología, es clave explicar la decisión de tomar una u otra herramienta y delimitar bien el grupo meta al que aplica el estudio, mientras que las conclusiones surgen del análisis de los resultados, pues, a partir de ello, la organización “comprenderá el comportamiento de compra de los distintos segmentos y podrá ubicarse mejor al focalizar su mercado meta.”⁵⁷

A veces, empezamos a elaborar el plan de gestión de la comercialización pensando en un producto específico que queremos comercializar o que incluso ya producimos, y del que queremos incrementar las ventas. En este caso, realizamos el estudio de mercado para saber más sobre las tendencias y los clientes de este producto en particular:

por ejemplo, si la organización produce frutas finas o *berries*, quizás elabora mermelada de fruta fina y quiere averiguar más sobre las necesidades de sus clientes, para poder mejorar la comercialización.

En otros casos, la organización sabe cuál es la materia prima que produce, pero todavía no está segura cuál es el producto que quiere comercializar, por lo que el análisis de las tendencias y el estudio de mercado servirán para encontrar información para la toma de decisiones. Por ejemplo, si es una organización de cacao-

Tome nota...



Es posible que la organización decida ofrecer más que un producto (por ejemplo, fruta fina fresca y mermelada de fruta fina), y dirigirse a diferentes tipos de clientes; sin embargo, el plan de gestión de la comercialización solo puede considerar un producto a la vez.

⁵⁶ IICA & INTA, 2016.

⁵⁷ IICA & INTA, 2016.

teros, conocer las tendencias de consumo y las necesidades de potenciales clientes ayudará a decidir si el producto a ofrecer es grano de cacao a modo de *commodity*, o grano de cacao fino de aroma como especialidad.

Resumen

► La **segmentación de mercados** permite enfocar las actividades de *marketing* de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores. Identificar los segmentos que pueden ser atendidos permite definir mejor los objetivos, distribuir mejor los recursos y evaluar mejor los resultados. Para que la segmentación sea exitosa, el segmento debe ser rentable, cuantificable, accesible y posible de satisfacer. Se puede segmentar tomando un **criterio** geográfico, según canales de distribución, por características demográficas, socioeconómicas, psicográficas o conductuales de los consumidores o una mezcla de las anteriores.

► El **estudio de mercado** permite **identificar y caracterizar a los consumidores del producto que ofrecemos, sus motivaciones, necesidades y exigencias**. El estudio se elabora en tres fases. Primero se planifica para delimitar con exactitud el objeto del estudio (el grupo meta que queremos conocer), se definen objetivos y variables a analizar, se diseña la metodología al decidir cuál es la herramienta más apta para el caso, y se elabora un cronograma de actividades. Luego empieza el trabajo de campo, que incluye preparar la encuesta u otra herramienta que se haya elegido, hacer una prueba piloto y aplicar la herramienta. Finalmente, se sistematiza y analiza la información para elaborar las conclusiones y presentar todo en un informe final.

Puede consultar las actividades y ejercicios de aplicación en el anexo 1 de este manual.

Diseño del plan de gestión de la comercialización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- ▶ Identificar los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta en este plan.
- ▶ Definir los objetivos y la estrategia comercial que se aplicará para introducir, de manera exitosa y sostenible, el producto y la organización en el mercado.
- ▶ Establecer las condiciones para implementar el plan de gestión de la comercialización, al asignarle un presupuesto para desarrollar las actividades y definir responsables e indicadores alcanzables que luego permitan monitorear si se cumplen los resultados esperados.

En este módulo se presenta un modo de elaborar el plan de gestión de la comercialización, una herramienta concreta que ayuda a las organizaciones o a la empresa rural a acceder, permanecer y/o posicionarse en los mercados. Al elaborar el plan hay que tener en cuenta la situación específica de la organización y sus capacidades, y enfocarlo siempre en la demanda, para lograr el éxito comercial de la organización.

Esta parte del plan se complementa con el plan comercial operativo, que incluimos en el manual 6, El plan de negocios y la gestión operativa.

Para lograr estos objetivos, los contenidos se han organizado en tres unidades didácticas:

La **unidad 4.1, Concepto y planificación de la gestión de la comercialización**, presenta y explica la estructura del plan.

En la **unidad 4.2**, la definición de **los objetivos y la estrategia de comercialización**, presentamos estrategias posibles para cumplir los objetivos comerciales.

Finalmente, en la **unidad 4.3** se detalla todo lo necesario para **implementar y controlar el plan**. Esto incluye definir el presupuesto para desarrollar las actividades, identificar tareas, tiempos y responsables, y establecer indicadores para el monitoreo.

En el marco de este módulo, se espera que los participantes puedan definir objetivos y estrategias, organizar los recursos para ejecutar el plan para la gestión de la comercialización en su organización, y definir criterios para monitorear su marcha, como parte de los ejercicios de aplicación.

Unidad 4.1 Concepto y planificación de la gestión de la comercialización

En esta unidad se presentan los aspectos más relevantes a ser considerados para estructurar, organizar, ejecutar y gestionar este plan.

Al finalizar esta unidad, el participante será capaz de identificar las etapas clave que deben incluirse en este plan, en particular la definición de los objetivos comerciales y de las estrategias para alcanzarlos.

4.1.1 Estructura y contenidos del plan de gestión comercial

El plan de planificación de la gestión de la comercialización debería iniciarse con un diagnóstico situacional que incluye:

1. El análisis interno y externo de la situación de la organización, lo que ya se ha abordado en el manual 3, El análisis interno y externo.

2. La definición de la misión, visión y valores de la organización, ya que el plan debe guardar coherencia con aquellos. Cómo alcanzar estas definiciones ha sido detallado en la unidad 1.2 del manual 4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

3. El análisis de las tendencias del mercado y la demanda actual y potencial para el producto de la organización, la identificación y caracterización de los clientes (tanto actuales como potenciales), sus preferencias y necesidades, a través de una investigación de mercado, y la **identificación de oportunidades para la organización** lo que hemos presentado en los módulos anteriores de este manual.

Una vez que se presenta esta información, hay muchos modos de elaborar los siguientes capítulos del plan. Teniendo en cuenta que este manual está dirigido a fortalecer organizaciones de pequeña y mediana escala del sector agrícola y/o agroindustrial, se propone la siguiente estructura:

4. Definición de la estrategia de la comercialización. En este capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico para alcanzar el logro de los objetivos comerciales, por lo que se determinan las principales estrategias y acciones a ser implementadas. Se desarrollan los siguientes subcapítulos:

4.1 Objetivos de la organización en cuanto a la comercialización de sus productos, definidos con base en su visión y misión

4.2 Estrategia de comercialización, de acuerdo a las necesidades de los clientes y las capacidades de la organización.

5. Marketing mix. El *marketing mix* es una herramienta que ayuda a “aterrizar” la estrategia de comercialización, concentrándose en las “4P”: producto, distribución (del inglés *place*), precio y promoción. El detalle acerca de los contenidos de estos subcapítulos se pueden encontrar en el módulo 2, Plan de mercadeo, del manual 6.

6. Implementación y control del plan. El último capítulo del plan de gestión de la comercialización está dedicado a su implementación y control, haciendo el paso de la teoría a la práctica. Para ello, se pone especial consideración a los siguientes aspectos:

- ▶ Presupuesto y fuentes de financiamiento para la implementación del plan.
- ▶ Tareas, responsabilidades y cronograma para la implementación del plan.

Resumen

La **planificación de la gestión de la comercialización** es clave para cualquier organización empresarial, ya que permite acceder a y permanecer en los mercados, posicionar el producto y/o la organización, obtener mejores márgenes de rentabilidad, conocer las necesidades de los clientes y aprovechar oportunidades comerciales. También ayuda a cumplir con tiempos de entrega y con el monitoreo de actividades y metas.

Un plan de gestión de la comercialización es la **herramienta que detalla los objetivos comerciales y las estrategias y acciones que se aplican para su logro**. Hay diferentes estructuras que se pueden seguir en su desarrollo y, para este manual, trabajaremos con la siguiente:

1. Diagnóstico situacional de la organización
2. Definición de misión, visión y valores
3. Identificación de las tendencias y la demanda para el producto a desarrollar
4. Definición de la estrategia de la comercialización
5. *Marketing mix*
6. Implementación y control del plan

Como se ha puntualizado, el punto 1 se presentó en el manual 3; el punto 2 en el manual 4; el punto 3 en los módulos anteriores de este manual y el punto 5 se presentará en el manual 6. Nos focalizaremos entonces en los puntos 4 y 6, a continuación.

Unidad 4.2 Definición de los objetivos y la estrategia de la comercialización

En esta unidad los participantes aprenderán a definir los objetivos y la estrategia comercial a ser aplicada con la finalidad de introducir de manera exitosa y sostenible el producto y la organización en el mercado.

Los objetivos y la estrategia de comercialización son claves para alcanzar una posición de venta en el mercado. Se desarrollan a partir de la oportunidad identificada en el estudio de mercado y de la capacidad que tiene la organización para ofrecer un bien o servicio con mejores condiciones que la competencia. En este contexto, cabe recordar que:

La unidad está compuesta por dos subunidades:

4.2.1 Objetivos comerciales

4.2.2 La estrategia de comercialización

Sugerencias para el facilitador: Una buena manera para empezar la unidad es preguntar los participantes:

Esto permite al facilitador conocer la situación de la organización con la que trabaja, y orientar el desarrollo de los contenidos hacia la revisión y mejora de los objetivos comerciales, en caso de que ya existan, o hacia su definición, si todavía no hay objetivos definidos.

Luego puede realizar la Actividad 20 que encontrará al final de este manual.

4.2.1 Objetivos comerciales

Tomando como base la visión y la misión, y teniendo en cuenta los resultados de los análisis del entorno y FODA, podemos desarrollar los objetivos comerciales de corto, mediano y largo plazo para la organización.

Los objetivos describen todo lo que la empresa quiere lograr: son condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones se esfuerzan por alcanzar.⁵⁸ El recuadro 17 detalla y explica las principales características de los objetivos comerciales.

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Ser claros y específicos.	Para que sean fáciles de entender y de comunicar. Deben ser claros para los integrantes de la junta directiva y para los trabajadores y productores asociados.

⁵⁸ Becerra & García, 2013a.

⁵⁹ Becerra & García, 2013b.

Tome nota...



“Es muy importante conocer el mercado, es decir, a quién se dirige el producto de la organización o microempresa [...], pero obviamente, también es de suma importancia tener claridad acerca de la competencia, es decir, quiénes son y qué características tienen los otros productores que ofrecen en el mercado productos similares a los que su empresa está produciendo.”⁵⁸



¿Conoce usted los objetivos comerciales de su organización?
¿Cuáles son?
Según su experiencia, ¿por qué es importante definir los objetivos comerciales?

Recuadro 17. Características de los objetivos comerciales.

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Redactados por escrito en lenguaje comprensible.	Para que quede constancia, para que sean fáciles de comunicar y dar a conocer.
Ser realistas pero, a la vez, ambiciosos.	Ser posible de cumplirlos, pero a la vez presentar retos alcanzables.
Tener coherencia entre sí.	Deben tener relación con la visión y misión pero, sobre todo, con el principal objetivo, que es la rentabilidad del negocio. Con los objetivos se busca que toda la empresa vaya en una misma dirección.
Deben definirse para ser realizados en un periodo de tiempo determinado.	Se debe ser estricto con su cumplimiento. Generalmente, se indica lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▶ corto plazo (3 a 6 meses, o hasta 1 año); ▶ mediano plazo (entre 1 a 3 años); ▶ largo plazo (entre 3 y 5 años). El tiempo asignado depende del sector en el que se desarrolla la organización/empresa.
Deben ser medibles	Para poder conocer cuándo se ha cumplido el objetivo, solo así se sabe si la organización está avanzando.

Fuente: Elaboración propia, con base en Becerra & García, 2013b.

Los objetivos comerciales pueden ser cuali-cuantitativos o netamente cuantitativos pero, en todo caso, tienen que ser medibles. Una forma común para establecer los objetivos es usando el siguiente esquema: **“X” valor en ventas/volumen de comercialización del producto “Y” para el año “Z”**, usando proyecciones de un plazo de cinco años, incluyendo, si es posible, la participación en el mercado, aunque esta, a menudo, es difícil de medir. Un ejemplo puede observarse en el Recuadro 18.

Recuadro 18.

Objetivos comerciales para la venta de pulpa y fruta congelada.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pulpa de fruta congelada (kg)	9,000	13,600	18,000	27,000	36,200
Fruta congelada (kg)	13,600	20,400	25,000	31,750	38,550
Ventas de pulpa de fruta (USD)	23,000	34,500	48,000	75,000	104,000
Ventas de fruta congelada (USD)	27,000	42,750	54,000	73,500	93,500
% de ventas en servicios de alimentación (restaurantes, etc.)	80	75	70	60	50
% de ventas a detallistas	20	25	30	40	50

Otra alternativa para la definición de los objetivos comerciales es verbalizarlos de manera cuali-cuantitativa, es decir, concentrar los esfuerzos no solamente en volúmenes de venta y los ingresos generados a partir de estos, sino considerar aspectos adicionales para el crecimiento del negocio en el corto, mediano y largo plazo, como por ejemplo:⁶⁰

⁶⁰ Adaptado de Becerra & García, 2013b.

- ▶ en el corto plazo (≤ 1 año), incrementar el número de clientes que compran los productos de la organización, aplicando una estrategia de *marketing*;
- ▶ en el mediano plazo (≤ 3 años), comercializar los productos de la organización a través de dos diferentes canales de distribución (ferias, tiendas locales); aumentar las ventas mensuales en un 15%; elaborar otras líneas de producción (jugos naturales de otras dos frutas y multifrutas); posicionar la marca del producto en el mercado local y regional;
- ▶ en el largo plazo (≤ 5 años), introducir el producto en cadenas de supermercados a nivel nacional.

Otros objetivos pueden relacionarse con el desarrollo de la fuerza de venta, el grado de inclusión de los productores en las decisiones comerciales, el desarrollo, cambio y conocimiento de la marca, el incremento de los precios u otras.

En todos los casos, los objetivos formulados deben ser reexaminados y revisados cuando se implementa la estrategia. Aunque las cifras pronosticadas a cinco años pueden estar basadas en conjeturas, pueden revisarse, refinarse y ajustarse a lo largo del tiempo. Establecer metas tangibles y puntos de referencia es fundamental para el éxito a largo plazo en el mercado.

4.2.2 La estrategia de la comercialización

Una vez definidos los objetivos comerciales, se procede a desarrollar las estrategias de comercialización que permitirán a la organización ingresar, competir y posicionarse en el mercado.

También aquí, el análisis del entorno, el análisis FODA y el estudio de mercado son insumos importantes que deben aprovecharse, ya que proveen información sobre quiénes son los compradores, el comportamiento de compra en el mercado, las motivaciones de los consumidores, la rivalidad que hay entre los competidores, los productos sustitutos, si es fácil para otras organizaciones ingresar a este mercado, y las fortalezas y debilidades de la organización para competir en el mercado, entre otros aspectos más.

La estrategia comercial de la organización es de suma importancia, dado que marca el rumbo que tomará la organización en el mercado, y las actividades que se desarrollan deben afianzar su estrategia comercial. Esto no solo permitirá competir en el mercado sino que, ante condiciones cambiantes en el mercado, la organización sabrá cómo proceder.

Para aprender más

Abc⁺

Estrategias de comercialización. **Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial**. Cartilla 5. IICA & INTA, 2016.

¿Por qué es importante desarrollar una estrategia comercial?⁶¹

► El producto que ofrece nuestra organización va al mismo mercado que el de las otras organizaciones y empresas que producen productos del mismo rubro o sustitutos.

Por ello, todos compartimos el mismo mercado y los mismos clientes.

► No tenemos seguridad de que los clientes prefieran el producto de nuestra organización, frente a los de las organizaciones que llevan más tiempo en el mercado, tienen precios más bajos o tienen productos mejores o mejor presentados.



Por esto, debemos ofrecer un producto que se diferencie, a partir de las necesidades que hemos identificado en el mercado.

► Entonces, debemos diseñar una estrategia comercial que logre que los clientes prefieran nuestros productos, de esta forma me diferencio de las demás organizaciones que ofrecen productos o servicios parecidos.

En algunos casos, también se pueden desarrollar acuerdos con esas otras organizaciones para comercializar de manera conjunta o para distribuir cuotas de mercado de forma equitativa.

Una posibilidad para definir la estrategia comercial y de *marketing* es utilizar las categorías de Kotler & Armstrong, que distinguen entre masivo, diferenciado, concentrado y especializado⁶²:

Masivo: Se atiende a todo el mercado con una sola oferta, centrada en lo que es común en las necesidades de los consumidores. Grandes empresas optan por esta estrategia.

Diferenciado: Se atiende a varios segmentos, el producto es diferenciado (diferentes presentaciones a las habituales, diferentes tamaños o cantidades de productos), se vende en un mercado amplio. Empresas con capacidad de distribución optan por esta opción.

Concentrado: Se elige uno o pocos nichos de mercado con un mismo producto; el volumen de ventas no es alto, pero se fija un precio alto y puede ser muy rentable. Las tiendas online son una buena opción para promover y distribuir con esta estrategia.

Especializado: Se elige a pocos clientes de un nicho, a quienes se les da un trato personalizado. Si se vende al detalle, los establecimientos se adaptan a la cultura del lugar, la política de precios es diferente para cada mininicho; la comunicación es cercana.

⁶¹Con base en Becerra & García, 2013a.

⁶²Kotler & Armstrong, 2012.

Otra posibilidad es la que se presenta en detalle en el módulo 1, subunidad 1.4.5 del manual 6, donde se definen 3 criterios diferentes para una estrategia comercial, elaborada por Porter: **liderazgo en costos** (que busca reducir costos en todos los procesos para poder ofrecer el producto a un precio más bajo que los competidores), **diferenciación** (que agrega un valor adicional en su producto (p. ej.: mejor diseño, marca atractiva, procedencia exótica, servicios de atención al cliente o entrega a domicilio, algún componente especial, un envase que puede reutilizarse, un proceso de producción que da mayor calidad como ocurre con la producción orgánica, etc.) y **especialización** (centrarse en uno o unos pocos nichos del mercado que hasta entonces no habían sido atendidos y ofrecer productos altamente especializados para las necesidades de ese segmento).

Tome nota...



Más allá de definir la estrategia comercial, es importante entender que no basta con conocer cómo producir el producto que el mercado necesita sino que, además, hay que saber venderlo, lo cual implica fijar el precio adecuado, venderlo en los canales apropiados, diseñar una marca y un envase atractivos pensando siempre en los clientes a los que apuntamos, realizar campañas de publicidad y promoción de modo que atraiga a esos consumidores, saber establecer buenas relaciones comerciales en el momento de la venta, entre otros aspectos.

Resumen

Los **objetivos comerciales** de la organización se definen según su visión y misión, el análisis del entorno y el FODA. Se establecen a corto, mediano y largo plazo y describen todo lo que la empresa quiere lograr, expresado en parámetros medibles.

La **estrategia de comercialización** marca el rumbo que tomará la organización en el mercado, y debe ser competitiva para que los consumidores prefieran el producto que ofrece la organización, sobre los productos de la competencia. De manera generalizada, se distinguen tres grandes estrategias: el **liderazgo en costos**, la **diferenciación** y la **especialización**.

Para completar la unidad puede implementar la actividad 21 que encontrará al finalizar el manual.

Unidad 4.3 Implementación y control del plan

La implementación del plan de comercialización es la ejecución de todas las actividades y/o acciones identificadas en el *marketing mix* (ver el módulo 2 del manual 6, Plan de mercadeo), es decir, acciones operativas concretas: conectarse con distribuidores; contratar un estudio de diseño publicitario para armar una campaña; contratar a un estudio de diseño industrial para desarrollar un envase innovador; contactarse y negociar con distintos proveedores de transporte para abaratar los costos de logística, etc.

A través de la puesta en marcha y seguimiento de estas actividades se materializa la estrategia y se alcanzan los objetivos comerciales de corto, mediano y largo plazo que la organización se ha planteado con la finalidad de incrementar sus ventas y/o posicionarse en el mercado.

La implementación del plan comercial, de acuerdo a la estrategia y las actividades que se han definido, requiere asignar un presupuesto y responsabilidades para su correcto funcionamiento. Asimismo, el avance en la ejecución de las actividades se puede cuantificar, lo cual permite monitorear y dar seguimiento a su implementación.

En esta unidad, los participantes aprenderán a establecer las condiciones para la implementación y el monitoreo del plan de gestión de la comercialización, a través de la asignación de presupuesto para el desarrollo de actividades, responsables e indicadores alcanzables.



Sugerencias para el facilitador

Para comenzar con la unidad, se les puede consultar a los participantes:

- ▶ ¿Cuenta la organización con ahorros para la implementación de las actividades del plan comercial?
- ▶ ¿Qué fuentes de financiamiento externo conoce usted?, ¿cuáles han sido los requisitos para su obtención?
- ▶ ¿Quiénes van a involucrarse en la implementación del plan comercial?, ¿cuáles son sus responsabilidades?
- ▶ ¿La organización aplica algún sistema de monitoreo y seguimiento a sus actividades?

La unidad está compuesta por dos subunidades:

4.3.1 Presupuesto y fuentes de financiamiento

4.3.2 Actividades, responsabilidades, cronograma, monitoreo y seguimiento

4.3.1 Presupuesto y fuentes de financiamiento

Para la implementación del plan de comercialización se requiere que la organización cuente con recursos humanos y financieros, por lo que se debe elaborar un presupuesto realista para el desarrollo de las actividades, el que puede provenir de dos fuentes de financiamiento:

- ▶ recursos propios de la organización, y
- ▶ fuentes de financiamiento y cofinanciamiento (banca privada, cooperativas de crédito, programas públicos y/o privados y fuentes de cooperación internacional).

El presupuesto es la expresión de los costos de una secuencia de actividades, para las cuales se indican cantidades, valores unitarios y valores totales.



Tome nota...

Es necesario entender que la ejecución del presupuesto comercial no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión que tiene un objetivo claro de lo que se quiere lograr y los beneficios que se esperan obtener al hacer la inversión.

El **financiamiento con recursos propios** se da en el caso que la organización cuente con un fondo de dinero, por haber ahorrado de las ventas anteriores. Este ahorro es lo que se usa para hacer nuevos proyectos o inversiones que ayuden a mantener los clientes o a incrementarlos con la finalidad de obtener mayores ventas.

Otras alternativas de **financiamiento y cofinanciamiento** lo brindan las fuentes externas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

La **banca privada y las cajas de crédito cooperativas** tienen diferentes productos financieros orientados a sus clientes o asociados. A partir de contar con un plan de negocios que incluya su plan comercial, es posible financiar las actividades del *marketing mix* si el plan muestra que es factible generar beneficios económicos (rentabilidad). Para aplicar a este producto financiero se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ El plan de negocio tiene que exponerse y defenderse ante los funcionarios del banco. Es importante que los dirigentes que vayan a entrevistarse tengan la información disponible y tengan capacidad para argumentar.
- ▶ Hay requisitos a cumplir por la organización, los que generalmente están orientados a conocer el comportamiento histórico de pago de esta (junta directiva, socios), entre otros.
- ▶ Tener en cuenta que los bancos piden garantías al momento de evaluar el préstamo.
- ▶ Se debe considerar que este dinero es prestado, por lo que genera intereses a ser devueltos en el tiempo.

Los **programas públicos y privados de fomento productivo, y los fondos de cooperación internacional**, tienen diferentes modalidades de apoyo a los productores, algunos se enfocan en productores individuales, otros en asociaciones y/o cooperativas, y otros en apoyo al desarrollo de proveedores (DP) y formación de *clusters* (FC). Para aplicar a estos fondos, hay que cumplir los requisitos determinados por la organización que entrega el fondo.

Estos suelen incluir la elaboración de un plan de negocio, el cual podría ser cofinanciado en un porcentaje importante (suele ser del 80%), por lo que la organización de productores debe contar con la contrapartida monetaria para completar el resto de la inversión necesaria. A veces, el organismo que da el financiamiento exige que el monto de la contraparte se deposite en una cuenta de un banco unos días al menos, o solicita un registro de bienes (maquinaria, equipos, tierra) con los que cuenta la organización. En algunos casos, estos fondos son no reembolsables (subsidios) y en otros son créditos.

Tome nota...



¡Al hacer un presupuesto para la organización, se está planeando el futuro! Si quiere vender más, necesita saber qué actividades hay que realizar para lograrlo, cuánto cuestan, y cuánto será la rentabilidad en el tiempo estimado para desarrollar las actividades. De acuerdo con la experiencia y la información disponible⁶³, debe hacerse una estimación

⁶³ Emrendepyme, 2016.

Este plan de negocio también debe ser presentado y defendido ante un comité que da la aprobación para la asignación del fondo a la organización.

Hay requisitos a cumplir por la organización o empresa rural, y están orientados a conocer el nivel de ventas que esta ha tenido en los últimos años, el cual demuestra que la organización ya tiene experiencia y se encuentra haciendo negocios, por lo que puede articularse con otras y fomentar el desarrollo de proveedores y formación de *clusters*.

Otros requisitos están relacionados con algunas condicionantes de parte del donante para que la organización reciba el fondo, como comprometerse a no incrementar las áreas de cultivo, no deforestar, conservar el medio ambiente, hacer prácticas amigables con el clima, entre otros.

Tome nota...



Para implementar con éxito la estrategia y dar seguimiento a las actividades del plan comercial, es necesario que todos los involucrados –la junta directiva de la organización, los socios, los técnicos– conozcan su rol y estén comprometidos con el logro de los objetivos, por lo que el plan comercial debe haber sido elaborado de manera participativa y debe socializarse una vez que esté listo.

4.3.2 Actividades, responsabilidades, cronograma, monitoreo y seguimiento

Asignar tareas o actividades a los responsables encargados de ellas y definir los tiempos de cumplimiento, es muy importante para implementar y dar seguimiento al plan comercial. Al hacerlo, hay que tener en cuenta las capacidades de la organización y de quien se haga responsable de cada tarea, la experiencia de los socios y técnicos y los antecedentes históricos respecto a la actividad (estacionalidad de producción, épocas de cosecha, variedades, etc.).

Asimismo, estas actividades deben ser visualizadas en un cronograma, que es una herramienta de gestión para la implementación y seguimiento de las actividades. El cronograma “es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final”.⁶⁴

Hoy existen diversas herramientas virtuales para armar un plan de este tipo y actualizarlo. Un ejemplo de como se construye el cronograma puede observarse en el recuadro 19.

⁶⁴ Pérez Porto & Merino, 2011.

ÁREA FUNCIONAL	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	FECHA LÍMITE
Producción	Ingreso a un nuevo mercado que demanda cacao fino de aroma	Nivel de ventas en dólares	Registros de ventas de la empresa	Posicionar el producto en los clientes (marca-calidad y valor agregado)	Mezcla de 20 sacos de granos de variedades nativas y trinitarias	Sr. Peña (socio)	Febrero de 2018
					Selección de 4 muestras de 500 g para la cata del grano de cacao	Sr. Torres (técnico)	Febrero de 2018
					Preparación de las muestras (bolsas Ziploc, rotulado)	Sr. Suarez (especialista)	Febrero de 2018
					Transporte de las muestras al laboratorio de catación	Sr. Suarez (especialista)	Febrero de 2018
					Servicio de catación de las muestras	Sr. Suarez (especialista)	Febrero de 2018
					Adquisición de bolsas Grain Pro para ensacar los granos	Sra. Nieto (logística)	Marzo de 2018
					Adquisición de sacos de yute para la exportación (sacos, rotulado y logo de la organización)	Sra. Nieto (logística)	Marzo de 2018

Fuente: Elaboración propia, con base en Becerra & García, 2013b.

Para asignar responsables es importante tener en cuenta que los socios o técnicos tengan las siguientes características:

- ▶ actitud proactiva: su iniciativa y conocimiento del área ayudarán a resolver inconvenientes que se presenten en el desarrollo de la actividad.
- ▶ compromiso con la organización: para desarrollar actividades que le generan valor a esta (tener su parcela, hacer labores de extensión, gerencia, entre otros); es decir, no hay que asignar responsabilidades a alguien que por primera vez aparece en

Recuadro 19.
Ejemplo de cuadro de implementación de actividades y monitoreo del plan comercial.

la organización y/o territorio.

- ▶ experiencia y conocimiento de los protocolos, mecanismos, procesos referentes a la realización de la actividad que se le ha asignado o que ha elegido de forma voluntaria.

El monitoreo y seguimiento de las actividades es de alta importancia para la implementación exitosa del plan comercial. Generalmente, la persona que está a cargo de esta actividad es el responsable de la organización o el gerente comercial, ya que tiene una visión amplia de las actividades que se realizan. Características importantes que debe demostrar el responsable del monitoreo y seguimiento son:

- ▶ actitud proactiva;
- ▶ haber participado en todo el proceso de formulación del plan comercial;
- ▶ tener un carácter con suficiente predicamento para coordinar, motivar, apoyar e incidir en que los que asumieron responsabilidades las ejecuten en tiempo y forma;
- ▶ conocer la temática como para poder dar sugerencias para la implementación y seguimiento de las actividades, y
- ▶ ser imparcial, lo que le permitirá hacer críticas constructivas y elaborar recomendaciones para resolver las dificultades.

Asimismo, para llevar a cabo un control adecuado y en el tiempo oportuno se debe tener una lista y/o formato de chequeo, en el que se visualicen los avances de cada actividad que figura en el cronograma de actividades. Un ejemplo de este formato de chequeo se presenta en el recuadro 20.

ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	FECHA LÍMITE	FECHA DE 1.º VERIFICACIÓN	AVANCE EN %	FECHA DE 2.º VERIFICACIÓN	AVANCE EN %	RECOMENDACIONES
Producción	Mezcla de 20 sacos de granos de variedades nativas y trinitarias	Sr. Peña (socio)	Febrero de 2018	Diciembre 2017	30	Enero 2018	100	
	Selección de 4 muestras de 500 g para la cata del grano de cacao	Sr. Torres (técnico)	Febrero de 2018	Diciembre 2017		Enero 2018	100	
	Preparación de las muestras (bolsas Ziploc, rotulado)	Sr. Suárez (especialista)	Febrero de 2018	Diciembre 2017		Enero 2018	100	
	Transporte de las muestras al laboratorio de cata	Sr. Suárez (especialista)	Febrero de 2018			Enero 2018	100	
	Servicio de cata de las muestras	Sr. Suárez (especialista)	Febrero de 2018	Diciembre 2017		Enero 2018	100	
	Adquisición de bolsas Grain Pro para ensacar los granos	Sra. Nieto (logística)	Marzo de 2018	Enero 2018	50	Febrero de 2018	70	Buscar otros proveedores

ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	FECHA LÍMITE	FECHA DE 1.º VERIFICACIÓN	AVANCE EN %	FECHA DE 2.º VERIFICACIÓN	AVANCE EN %	RECOMENDACIONES
Producción	Adquisición de sacos de yute para la exportación (sacos, rotulado y logo de la organización)	Sra. Nieto (logística)	Marzo de 2018	Enero 2018	50	Febrero de 2018	70	Buscar otros proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro 20.
Formato de chequeo para el seguimiento de las actividades del plan comercial.

Resumen

Para la implementación del plan comercial, es importante **conocer los costos y encontrar el financiamiento** necesario. El presupuesto detalla todos los costos por cada actividad que se va a realizar.

Para el financiamiento hay dos alternativas: usar los ahorros que puede tener la organización o buscar una fuente externa de financiamiento o cofinanciamiento, sea la banca privada, programas públicos y privados de fomento productivo, y los fondos de cooperación internacional. Para cualquiera de las opciones, es importante conocer los requisitos que se piden y asegurar su cumplimiento.

Asimismo, para la implementación del plan comercial se debe establecer quiénes son los responsables de las diferentes acciones y en qué plazo se van a realizar, además de determinar los encargados de llevar a cabo el monitoreo y seguimiento.

Referencias bibliográficas

- AMA (American Marketing Association, Estados Unidos de América). 2013. Definition of Marketing (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1qTOcvA>.
- Battiste, D. 2016. Consumidores prefieren alimentos naturales, sanos y ricos. Encuesta de Fonterra plantea desafíos para toda la cadena láctea (en línea). El Observador. Disponible en <https://bit.ly/2N9MXZR>.
- Becerra Marsano, A; García Vega, E. 2013. Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa. Lima, Perú, Universidad del Pacífico.
- Becerra, A; García, E. 2013a. Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa. Manual. Lima, Perú, Universidad del Pacífico.
- Becerra, A; García, E. 2013b. Planeamiento estratégico para la micro y pequeña empresa. Manual. Lima, Perú, Universidad del Pacífico.
- Blanco, M. et al. 2014. Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas. San José, Costa Rica, IICA.
- Blanco, M; Heinrichs, W. 2014. Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2i7bRf1>.
- Burin, D. 2016. Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial. Buenos Aires (en línea). IICA/INTA. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2i8Y082>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile). 2014. Notas de Población 99, LC/G.2628-P (en línea). Santiago, Chile. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2tYeEvW>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Chile) et al. 2016. Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar. Análisis de la experiencia internacional y latinoamericana (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2nmsUzd>.
- Chartier, P. 2015. Marketing Mix – Precio (en línea, video, youtube). Disponible en <https://bit.ly/2uqYg9h>.
- Chartier, P. 2015. Marketing Mix – Producto (en línea, video, youtube). Disponible en <https://bit.ly/2zybqWR>.

- Concepto.de. s.f. Concepto de costo (en línea). Consultado 21 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2zUe6Oa>.
- Concha, P. 2013. Planes de negocios: una metodología alternativa. Apuntes de Estudio 34. 3 ed. Lima, Perú, Universidad del Pacífico.
- Danklmaier, C; Riveros, H; Heinrichs, W. 2012. Sistema Agroalimentario Localizado de la Comarca Andina del Paralelo 42°. Diagnóstico y Propuesta de Plan de Activación. Buenos Aires, Argentina, IICA. 90 p.
- Diccionario Actual. s.f. ¿Qué es tendencia? (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://quees.la/tendencia/>.
- Diccionario Actual. s.f. ¿Qué es tendencia? (en línea) Disponible en <http://quees.la/tendencia/>.
- Economia48. s.f. Enciclopedia de la Economía, Margen (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2j8w3y5>.
- Economia.ws. s.f. El mercado (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://www.economia.ws/mercado.php>.
- Educatina. 2013. Mercado de competencia imperfecta (en línea, video). 3 min. 30 seg., son., color. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2zFzLp4>.
- Educatina. 2013. Mercado de competencia perfecta (en línea, video). 5 min. 9 seg., son., color. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2BsYca6>.
- Educatina. 2013. ¿Qué es mercado? (en línea, video). 4 min. 47 seg., son., color. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2kePffe>.
- Elizondo, M. 2013. Agroexportaciones, un valor que equilibra a la economía (en línea). Clarín Rural, Buenos Aires, Argentina. 5 ene. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://clarin/2i6XDLp>.
- Emprendepyme. 2016. ¿Qué es un presupuesto? (en línea). Disponible en <https://bit.ly/1UCRekY>.
- Entuxia Consultoría de Creación de Empresas. s.f. Modelo de Negocios Canvas. Ejemplo: Tele Huerta SL (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1rA8JXB>.

Referencias bibliográficas

- ESAN. 2016. Costeo y rentabilidad en la gestión de ventas (en línea). Lima, Perú, Conexiónsan. 28 jun. Consultado 22 de oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2ixJbQy>.
- Euromonitor International. 2016. Top 10 Global Consumer Trends for 2016 (en línea). Disponible en <https://bit.ly/1PETt48>.
- Fairtrade International. 2016. Cultivar Futuros Mejores (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2Brx1wa>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2003a. ¿Cómo se debe distribuir el producto? Guía de Extensión en Comercialización 3. Estudio de mercados agroindustriales (en línea). Roma, Italia. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2BtiGz9>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2003b. ¿Será rentable el negocio, y a qué precios? Guía de Extensión en Comercialización 3. Estudio de mercados agroindustriales (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2j82o8b>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2012. Pérdidas y desperdicios de alimentos en el mundo. Alcance, causas y prevención. Congreso Internacional SAVE FOOD! (en línea). Roma, Italia. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i2697s.pdf>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2014. Plataforma técnica sobre la medición y la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos (en línea). Roma, Italia. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2i8NXCJ>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2016. Food loss and waste facts (en línea). Roma, Italia. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1Te81tJ>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2016. Pérdidas/desperdicios de alimentos. Infografía (en línea). Roma, Italia. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-c0013s.pdf>.
- Flores, N. 2015. Muestras y poblaciones (en línea, video). 4 min. 5 seg., son., color. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2jCwIHF>.
- Foodbev.com. 2016. 'Growth in milk alternatives to outpace white milk,' study says (en línea). 6 abr. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2ApcIAN>.
- Gallego Gómez, JC. 2008. Caso 4: Café de Colombia. *In* Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina: estudios de caso (en línea). Riveros, H. et al. (eds.). San José, Costa Rica, FAO. p. 78-92. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2AqP1rd>.
- Gamboa, E. 2015. Guatemala: Tecnologías de aprovechamiento de residuos para el consumo humano (en línea). *In* Pérdidas y desperdicios de alimentos en América Latina y el Caribe. Boletín 2, abril FAO (ed.). p. 16. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2gQB-Nfw>.
- García, E. 2010. Manual – Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan. Primera edición. Lima, Perú, Universidad del Pacífico.

- Garzozzi, R; Messina, M; Moncada, C; Ochoa, J; Ilabell, G; Zambrano, R. 2014. Planes de negocios para emprendedores. s.l., Proyecto LATIn.
- Gómez, D. 2012. ¿Cuánto debería invertir en marketing? (en línea) Disponible en <https://bit.ly/2Lee1q6>.
- González, M. 2002. Concepto de mercado y sus tipos (en línea). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>.
- Heinrichs, W. 2015. Análisis de la cadena de valor de cacao, para el caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde. San Martín, Perú, IICA. Documento sin publicar.
- Heinrichs, W. 2016. Pérdidas pos-cosecha en la cadena agroproductiva del maíz amarillo duro - agroindustria. Estudio de caso, provincia de Barranca (en línea). IICA (ed.). Consultado 21 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2jBHL3X>.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2010. Plataforma para acceder al mercado local. Plan de Agronegocios. Ecuador, Programa de Agronegocios y Comercialización.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica). 2016. Documento orientador sobre estrategias y mecanismos que facilitan el acceso y el acercamiento entre oferta y demanda de servicios de apoyo a la agricultura familiar (en línea). Documento sin publicar.
- Kotler, P. s.f. Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing - What is Marketing? (en línea). Kotler Marketing Group. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1nB1i2v>.
- Kotler, P; Armstrong, G. 2001. Marketing. 8 ed. Edición adaptada a Latinoamérica. México.
- Kotler, P; Armstrong, G. 2008. Fundamentos de Marketing. Octava edición. México DF, México, Pearson Educación.
- LaGra, J; Kitinoja, L; Alpízar, C. 2016. Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos: un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2AM9euF>.
- Lobo, JC. 2012. Plan de gestión comercial (en línea, video). 10 min. 7 seg., son., color. Telemedellín. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2ApVhj3>.
- MarketingIntensivo.com. 2014. ¿Qué es marketing? (en línea, video). 9 min. son., color. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1BZbiVU>.
- Montesi, F. 2011. El desarrollo de las DO/IG y Sellos de Calidad Diferenciada en el contexto europeo (en línea). San José, Costa Rica, FAO. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2BC1TLL>.
- Novta, N; Werner, A; Wong, J. 2016. La mujer en el trabajo: Gran logro en América Latina y el Caribe (en línea). World Economic Forum. 21 sep. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2i8YM4W>.
- Ochoa Neira, M. 2012. Los costos de producción agrícola (en línea). El Economista. 31 ene. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2EdVSZg>.

Referencias bibliográficas

- OMC (Organización Mundial del Comercio, Suiza). 1994, citado por Montesi, F. 2011. El desarrollo de las DO/IG y sellos de calidad diferenciada en el contexto europeo (en línea). San José, Costa Rica, FAO. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2DVdtSp>.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (en línea). España, Deusto. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2gooPF7>.
- Oyarzún, MT; Riveros, H; Vandecandelaere, E. 2013. Cómo promover la calidad vinculada al origen para contribuir al desarrollo en América Latina: enseñanzas de cuatro casos piloto (en línea). FAO (ed.). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-au685s.pdf>.
- Pérez Porto, J; Merino, M. 2011. Definición de minorista. Definicion.de, actualizado 2014 (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://definicion.de/minorista/>.
- Porter, M. 2011. ¿Qué es la estrategia? (en línea) In Harvard Business Review América Latina. Publicación original: noviembre-diciembre 1996. Disponible en <https://bit.ly/2xuWooX>.
- Produce for Better Health Foundation. 2015. State of the Plate, 2015: Study on America's Consumption of Fruit and Vegetables (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2EcZ5IO>.
- Ranaboldo, C; Arosio, M. 2016. Circuitos Cortos de Comercialización: una mirada desde el enfoque territorial (en línea). FAO (ed.). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2iAaFET>.
- RealMercadeo. s.f. Plan de gestión comercial - PGC (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2jDNSEL>.
- Reinares Lara, E; Blanco González. s.f. La Gestión del Marketing en las PYMES. Cátedra Madrid Excelente. Madrid, España, Universidad Rey Juan Carlos.
- Resa, S. 2012. El mercado municipal cumple la función de encuentro social (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2AoePnO>.
- Rhiney, K; Walker, T; Tomlinson, J. 2015. Strengthening Agritourism Potential in the Caribbean (en línea). CTA, IICA (eds.). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2zUd1WO>.
- Riffo, C. 2015. Crianceros de la región ingresan al mercado gourmet (en línea). Diario El Día, Santiago, Chile. Consultado jun. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2BC4ntj>.
- Rivadeneira, D. 2012. Comercialización: Definición y Conceptos - ¿Qué es la comercialización? Empresa & Actualidad (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2jCzyMP>.
- Rivera Velasco, J; Riveros, H. 2009. Identificación de mercados: Guía básica para microempresarios rurales (en línea). IICA, PRODAR. Disponible en <http://bit.ly/2p2XIKF>.
- Rodríguez Sáenz, D. 2007. Cómo participar exitosamente en ferias internacionales (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2Ax3xA5>.

- Rodríguez Sáenz, D; Riveros, H. 2016. Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados (en línea). San José, Costa Rica, IICA. 74 p. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2jt1ked>.
- Sahota, A. 2010. The Global Market for Organic Food & Drink. Organic Monitor. Disponible en: <http://bit.ly/2BQujJE>.
- Significado.net. 2015. Significado de tendencia (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://significado.net/tendencia/>.
- Starmer, E. 2016. A Momentous Change is Underway in the Egg Case (en línea). USDA. 27 jun. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2u6v9c5>.
- Telemedellín. 2012. Plan de gestión comercial. Juan Carlos Lobo, Director General de MV Asesoría, en una entrevista sobre el plan de gestión comercial (en línea, video, youtube). Disponible en <https://bit.ly/2ApVhj3>.
- TvAgro. 2013. Producción y comercialización de hierbas aromáticas (en línea, video). 8 min. 2 seg., son., color. Telemedellín. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2kdleOJ>.
- UBA (Universidad de Buenos Aires, Argentina). s.f. Desarrollo y gestión de microemprendimientos en áreas rurales. Módulo 4: Comercialización (en línea). Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2keQxJ6>.
- USDA-ERS (United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Estados Unidos de América). 2016. Per capita wheat flour consumption declines along with other starches (en línea). 28 nov. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <https://bit.ly/2DWRtKZ>.
- Vélez, S. 2010. Situación actual de los mercados mayoristas y su vinculación con los agronegocios. *In* Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, Costa Rica, IICA. p. 69-84. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2zEEKX7>.
- Wikipedia. 2016. Tendencia (en línea). Consultado oct. 2016. Disponible en <http://bit.ly/1KDmk6v>.
- Wikipedia. 2017. Fidelización (en línea). Consultado abr. 2017. Disponible en <http://bit.ly/1M-PqwTz>.
- Willer, H; Lernoud, J (eds.). 2017. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends (en línea). FiBL, IFOAM. Consultado 22 oct. 2017. Disponible en <http://bit.ly/2zVR-Gwd>.

Anexo 1

Actividades para aplicar con las organizaciones



En este anexo encontrará las actividades propuestas para que aplique en su trabajo como facilitador de procesos de fortalecimiento organizacional con las organizaciones de productores, y que están referenciadas en el manual 5. Se han organizado en el mismo orden en que aparecen en el manual.

Actividades de la unidad 1.1

Marco conceptual: definición y componentes

A1

Actividad 1

Ejercicio introductorio

Objetivo: Hacer una puesta en común de los conocimientos que tienen los participantes sobre el tema.

Consigna: Para empezar el desarrollo de la unidad, proponga a los participantes identificar los términos clave, definirlos y luego establecer claramente su importancia y relación con la comercialización, para el caso de las organizaciones de productores y empresas rurales. Puede partir de las siguientes preguntas:

- ▶ Qué entiende usted por comercialización?
- ▶ Y qué conoce sobre la gestión de la comercialización?
- ▶ Qué palabras asocia usted con la palabra comercialización?, ¿cómo las definiría?

A2

Actividad 2

Ejercicio de evaluación: costos, precios y márgenes

Objetivo: Evaluar cuánto comprendió de los contenidos desarrollados en esta unidad.

Preguntas de comprensión y contexto para que usted responda:

- ▶ ¿Cuál es la diferencia entre costos, precios y márgenes?
- ▶ ¿Cómo están relacionados entre ellos estos tres conceptos?

A3

Actividad 3

Ejercicio de aplicación: productos, presentación, usos, mercados y precios

Objetivo: Interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala o agroempresa asociativa a la cual debe fortalecer.

Consigna: Desarrolle junto a los productores el primer avance del plan de comercialización, aplicado a un producto o servicio que ofrece la organización o agroempresa asociativa con la cual trabaja:

- ▶ Elabore una breve presentación de la organización o empresa, incluyendo los productos o servicios que ofrece.
- ▶ Indique cuál es el producto o servicio elegido para desarrollar el plan de comercialización. Descríbalo en cuanto a presentación, usos y mercados de destino.
- ▶ Explique cómo se determinó el precio de venta del producto.

Actividades de la unidad 1.2

Organización de los mercados

A4

Actividad 4

Introducir el conocimiento de las funciones, modelos y tipos de mercados

Objetivo: Introducir la temática a partir de las propias experiencias como vendedores y consumidores.

Consigna: proponga realizar una lluvia de ideas en la que los participantes contribuyan a identificar diferentes funciones de los mercados, así como modelos y tipos de mercados. A partir de esta información, pueden desarrollarse los contenidos de la unidad, siempre relacionándolos a la gestión de la comercialización en el contexto de las organizaciones de productores y empresas rurales. Algunas preguntas para iniciar la lluvia de ideas pueden ser:

- ▶ Según su conocimiento y experiencia, ¿qué funciones cumplen los mercados?
- ▶ ¿Qué tipos de mercado conoce usted?
- ▶ ¿En cuáles de estos mercado participa o ha participado usted o su organización?, ¿de qué manera?



A5

Actividad 5

Ejercicio de evaluación: competencia perfecta, oligopolio, monopolio, oligopsonio y monopsonio

Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad.

Preguntas de comprensión y contexto para que usted responda:

- ▶ ¿Qué ejemplos reales conoce usted que reflejan un mercado de competencia perfecta, oligopolio y monopolio?
- ▶ ¿Conoce también ejemplos para oligopsonio y monopsonio?



A6

Actividad 6

Ejercicio de aplicación: descripción del mercado

Objetivo: Interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala o agroempresa asociativa a la cual debe fortalecer.

Consigna: Desarrolle junto a los productores un segundo avance del plan de comercialización, consistente en una breve descripción del mercado al que está orientado el producto o servicio. Incluya información sobre el tipo de mercado, su ubicación física (o virtual), si hay competencia perfecta o imperfecta, cuáles son las funciones que se realizan en este mercado, relacionados con el producto o servicio que la organización ofrece, así como cualquier otro detalle que les parezca relevante.



Actividades de la unidad 1.3 Introducción a la comercialización

A7

Actividad 7

Introducción al conocimiento sobre el proceso de comercialización, los actores que intervienen y las pérdidas y desperdicios que se generan

Objetivo: Introducir la temática a partir de las propias experiencias como vendedores y consumidores.

Sugerencias para el facilitador: Para comenzar la unidad se recomienda realizar un ejercicio grupal en el cual se desarrolla gráficamente el flujo de una cadena agrícola (tomando como ejemplo la cadena en la que están involucrados los participantes), e identificar en ella un posible inicio y final del proceso de comercialización. Después de desarrollar los contenidos de la subunidad 2.1.1, puede retomarse el ejemplo de la cadena para identificar, como grupo, los diferentes actores que inciden en el proceso de comercialización.

- ▶ En su opinión, ¿en qué momento empieza el proceso de comercialización?
- ▶ ¿Qué otros momentos podrían considerarse como inicio del proceso de comercialización?
- ▶ ¿Cuáles son los actores que están involucrados en los procesos de comercialización?, ¿qué funciones realizan?
- ▶ ¿Por qué cree usted que se generan pérdidas o desperdicios en el proceso de comercialización?

A8

Actividad 8

Ejercicio de evaluación sobre pérdidas en el proceso de comercialización

Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad.

Preguntas de comprensión y contexto:

- ▶ ¿Cómo afectan las pérdidas y desperdicios de alimentos que ocurren en el proceso de comercialización a la organización de productores?



A9

Actividad 9

Pasos, actores y pérdidas en el proceso de comercialización

Objetivo: Interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala o agroempresa asociativa a la cual debe fortalecer.

Consigna: Desarrolle, junto a los productores, el tercer avance del trabajo del plan de comercialización:

- ▶ Identifiquen los diferentes pasos del proceso de comercialización en la cadena agrícola del producto o servicio; elaboren una esquematización gráfica simple y una breve descripción de cada paso.
- ▶ Identifiquen los diferentes actores involucrados en el proceso de comercialización de su producto o servicio. Incluyan una breve descripción de cada uno de ellos y las funciones que realizan.
- ▶ Analicen el proceso de comercialización del producto o servicio que ofrecen: ¿en qué momentos del proceso de comercialización se generan pérdidas?, ¿y por qué?

Actividades de la unidad 1.4 Esquemas de comercialización



A10

Actividad 10

Introducción al conocimiento de los diferentes esquemas de comercialización

Objetivo: Introducir la temática a partir de las propias experiencias.

Consignas: Para entrar al tema, se recomienda utilizar el recuadro 10 para determinar, en conjunto con el grupo de participantes, en qué “niveles” se encuentra la organización y su proceso de comercialización en cuanto a los criterios ahí mencionados. Este ejercicio puede retomarse al finalizar la unidad, comparando las respuestas con el recuadro 11, para saber en qué esquema de comercialización participa la organización en la actualidad.

- ▶ Según su conocimiento y experiencia, ¿qué es un “circuito corto de comercialización”?
- ▶ ¿Qué considera usted es un “encadenamiento”?
- ▶ ¿Conoce usted cuántos pasos de compraventa se realizan para que el producto llegue de la organización al consumidor final?

A11

Actividad 11

Ejercicio de evaluación sobre esquemas de comercialización

Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad.

Preguntas de comprensión y contexto:

- ▶ Identifique la principal oportunidad y la principal limitante de cada uno de los tres esquemas de comercialización presentados en esta unidad, para las organizaciones de pequeña y mediana escala.

A12

Actividad 12

Evaluación de los esquemas y modalidades actuales y deseables para comercializar

Objetivo: Interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala o agroempresa asociativa a la cual debe fortalecer.

Consigna: Desarrolle, junto a los productores, el cuarto avance del plan de comercialización:

- ▶ Identifiquen a través de cuál de los tres grandes esquemas se comercializa actualmente el producto o servicio de la organización/empresa, y describan la modalidad que se aplica.
- ▶ Con base en lo aprendido en esta unidad, ¿cuál creen ustedes que es el esquema y la(s) modalidad(es) más idóneos para la comercialización de su producto o servicio? Si es el actual, justifiquen por qué. Si el actual no es el más idóneo, ¿cuál o cuáles serían el o los esquemas y la o las modalidades más idóneas, y por qué?

Actividades de la unidad 2.1 Generación de ideas de negocio

A13

Actividad 13

Cambios, efectos y reacciones

Objetivo: Analizar cuáles fueron los principales cambios producidos en lo productivo, en las políticas públicas y en la cultura y las relaciones familiares y de qué modo ha reaccionado la organización a estos. Se basa en la aplicación del recuadro 1 junto a la organización de productores.

Situación de uso: Esta técnica sirve para aplicar en contextos donde haya resistencias a asociarse o a modificar las estructuras de la organización como respuesta a cambios en el contexto.

Consigna: Tome como referencia el recuadro 1 del manual y realice una lista, junto con los productores, de los principales cambios que se produjeron en los últimos tres a cinco años en el sector productivo donde se inserta la asociación o el grupo de productores que tiene que acompañar, en la región o en las familias de los productores. Luego, puede proponerles pensar cómo los afectaron esos cambios, qué hicieron frente a ellos, qué no hicieron y deberían haber hecho, conociendo sus efectos actuales, y qué enseñanza les deja la experiencia.

Si quiere, puede agregar líneas a la tabla, si es que hay aspectos importantes que no hemos considerado.

Ejemplo: Un grupo de productores había vivido tres años atrás un conflicto con dos grandes productores que habían acaparado toda el agua de riego, desoyendo los acuerdos a los que se había llegado en el consorcio de riego. En ese momento, los productores se organizaron y presionaron a las autoridades para que intervengan. En la actualidad se había dado un incremento en las tarifas eléctricas por cambios en las normativas, que ponía en peligro la supervivencia de esos y otros productores de la región. La aplicación de la técnica permitió recuperar el recuerdo de aquella movilización y generó un plan para instalar microturbinas y paneles de energía solar con el objetivo de desconectarse del sistema eléctrico oficial. Pero, además, cohesionó a los productores para organizarse para otros fines.

A14

Actividad 14

Identificar tendencias de consumo de alimentos



Objetivo: Identificar y describir diferentes tendencias de consumo de alimentos, los modos en que han afectado a los productores y las oportunidades que brindan.

Consigna: Proponga al grupo de productores que intente identificar y describir las tendencias de consumo de alimentos que ha podido observar, y comentar cómo sus producciones y el modo en que las comercializan han sido afectadas por estas tendencias. A continuación, proponga también hablar de las oportunidades que brindan estas tendencias para la organización o la empresa rural. Las preguntas que pueden guiar la conversación son:

- ▶ ¿Qué tendencias observa usted en el consumo de alimentos?
- ▶ ¿Considera usted que estas tendencias son positivas o negativas para el desarrollo de su organización?, ¿por qué?
- ▶ ¿Qué aspectos que no se conocen cabalmente sería bueno investigar o verificar con mayor detalle, pensando en realizar un estudio de mercado?

Actividades de la unidad 2.2

Validación de la idea y diseño de un modelo de negocio

A15

Actividad 15

Presentación del marco conceptual sobre desarrollo de la idea de negocio



Objetivo: Explicación del objetivo de la sesión “Desarrollo de la idea de negocio” y de los conceptos clave.

Consigna: Projete una presentación Power Point o Prezi sobre los conceptos: idea de negocios, oportunidad de negocios y modelo de negocios.

A16

Actividad 16

Evaluación de ideas de negocio y esquematización a través del modelo Canvas



Consigna:

1. Utilizando la técnica de los ocho factores, evalúe la idea de negocio que motiva su plan de negocios; con base al puntaje, ¿la idea debe desarrollarse o debe descartarse? Fundamente su respuesta.
2. El facilitador guía el proceso para que los participantes replanteen las matrices EFE, EFI y FODA de acuerdo con la idea de negocio que se desea desarrollar.
3. Con el conocimiento que tiene de la agroempresa asociativa de los productores que usted acompaña, esquematice la idea de negocios utilizando el modelo de negocios Canvas.
4. Evalúe la actividad junto a los productores y abra un diálogo con los participantes para confirmar la apropiación de conceptos e intercambiar opiniones sobre el proceso desarrollado.

Producto esperado: Evaluación de la idea de negocios (técnica de los ocho factores):

- ▶ Matriz EFE, EFI y FODA.
- ▶ Modelo de negocios Canvas.

Materiales complementarios:

Para profundizar en el proceso de elaboración del modelo de negocios Canvas, sugerimos que consulte las siguientes referencias:

- ▶ Ejemplo de un modelo de negocios Canvas⁶⁵.
- ▶ Generación de modelos de negocios⁶⁶.

⁶⁵ Enlace: <https://goo.gl/muzYDB>.

⁶⁶ Enlace: <https://goo.gl/owXzSA>.

Actividades de la unidad 3.1

Identificación y caracterización de la demanda

A17

Actividad 17

Segmentación de mercado

Objetivo: Realizar ejercicios de segmentación de mercado tomando diferentes criterios alternativos (sociodemográficos, geográficos, psicológicos).

Consigna: Acceda a la cartilla N° 7, Los clientes, del manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial, y realice las actividades propuestas desde la página 17 a la 26 sobre segmentación y análisis de los clientes. Utilice el siguiente link: <http://bit.ly/2AoCx3q>.



A18

Actividad 18

Ejercicio de evaluación sobre tendencias de mercado

Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad.

Preguntas de comprensión y contexto:

- ▶ Una de las tendencias de mercado que menciona el estudio de Euromonitor International es la de “cambiar el mundo”. Busque información adicional para describir esta tendencia y describa cómo afecta a la oferta de productos agropecuarios (primarios y/o procesados, de manera positiva o negativa).



A19

Actividad 19

Análisis de las tendencias de consumo y realización de un estudio de mercado

Objetivo: Interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala o agroempresa asociativa a la cual debe fortalecer.

Consigna: Desarrolle junto a los productores el sexto avance del plan de comercialización:

- ▶ Identifique las tendencias de consumo que influyen en la demanda y oferta del producto o servicio y explique cómo afectan –de manera positiva o negativa, en la actualidad o en el futuro– a la organización o empresa.
- ▶ Con base en los contenidos de la subunidad 3.1.2, diseñe un estudio de mercado (sondeo), incluyendo: formulación del objeto del estudio; identificación del problema y definición del objetivo del estudio; metodología y herramientas a aplicar.
- ▶ Haga una prueba piloto con las herramientas que ha definido (aplicación de la encuesta a, al menos, 5 personas; observación en, al menos, dos lugares o momentos; etc., según caso) y sistematice la información.



Actividades de la unidad 4.2

Definición de los objetivos y la estrategia de la comercialización

A20

Actividad 20

Recopilar y analizar información básica para tomar decisiones



Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad, interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala.

Pregunta de comprensión y contexto:

- ▶ En sus propias palabras, ¿por qué es importante que las organizaciones de pequeña y mediana escala cuenten con un plan de gestión de la comercialización?

Para aplicar con los integrantes de la organización o empresa que usted asiste:

Desarrollo del séptimo avance del plan de comercialización:

- ▶ Elabore una lista de los documentos e información para la gestión empresarial que están disponibles en la organización o empresa.
- ▶ Con base en estos documentos, desarrolle la siguiente información sobre la situación actual:
 - Información sobre proveedores (insumos/materia prima) del producto o servicio.
 - Información sobre clientes actuales que adquieren el producto o servicio de la organización o empresa.
 - Información sobre los competidores (organizaciones y empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, o uno muy similar).
 - Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización o empresa desde el punto de vista comercial.

A21

Actividad 21

Identificación de productos/servicios a ofrecer, objetivos, estrategias



Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad, interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala.

Pregunta de comprensión y contexto:

- ▶ Explique en sus propias palabras por qué es importante definir los objetivos y la estrategia comercial de la organización de productores.

Para aplicar con los integrantes de la organización o empresa que usted asiste:

Desarrollo del octavo avance del trabajo de curso:

- ▶ Identifique y/o defina junto con los participantes de la capacitación o con los dirigentes de la organización que esté asesorando:
 - El producto o servicio que se va a ofrecer, lo más detalladamente posible.
 - Los objetivos comerciales que se proponen en función de dicho producto o servicio en el corto, mediano y largo plazo.
 - Las estrategias que pondrán en marcha.

Actividades de la unidad 4.3

Implementación y control del plan

A22

Actividad 22

Fuentes de recursos y programación de actividades



Objetivo: Evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad, interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala.

Pregunta de comprensión y contexto:

- ▶ ¿Qué fuentes de financiamiento para organizaciones de productores de pequeña y mediana escala existen en su país?
- ▶ ¿Por qué es tan importante sistematizar las actividades, responsables y tiempos para la implementación del plan de gestión de la comercialización en un cuadro o esquema similar?

Para aplicar con los integrantes de la organización o empresa que usted asiste:

Desarrollo del noveno avance del trabajo de curso:

- ▶ Identifique fuentes de financiamiento para la implementación del plan de gestión de la comercialización; incluye información sobre los requisitos necesarios para poder acceder a este financiamiento.
- ▶ Elabore un cuadro con los detalles de la implementación del plan y monitoreo (columnas: objetivo, indicadores de cumplimiento, actividades, responsables, costo, fecha límite).

GESTIÓN EMPRESARIAL TÁCTICA Y OPERATIVA

EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int