

Las oportunidades de negocios y el mercado

Módulo
Nº 2

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA
"Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas"

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

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

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

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

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

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

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

Focalización Estratégica El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:
Comercio y Desarrollo de los Agronegocios
Desarrollo Rural Sostenible
Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
Tecnología e Innovación
Educación y Capacitación
Información y Comunicación

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

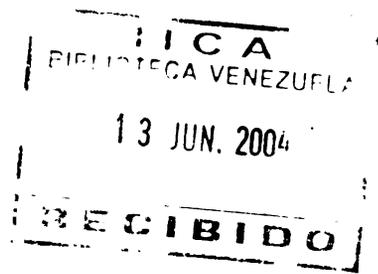
UICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

00005021

11CA
E20
14
V.2



Las oportunidades de negocios y el mercado

**Identificación de oportunidades de negocios
y estudio del mercado apropiado en las M.A.R.**

**MÓDULO
N° 2**

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÍNDICE

Presentación general	9
1.- Alcances del Manual	9
2.- Contenidos y organización del Manual	11
3.- Aplicación del Manual	12
4.- Utilización didáctica de cada Módulo	15
INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 2	17
CAPÍTULO A: La actuación en los agronegocios	19
1. Qué son los negocios	19
2. Búsqueda y planteo de las “ideas de negocio”	21
3. Problemas más comunes de los negocios de las M.A.R.	24
CAPÍTULO B: El enfoque y la estrategia de mercadeo	26
1. Algunos conceptos del mercadeo moderno	26
2. El planeamiento estratégico del mercado	31
CAPÍTULO C: Análisis de la situación de los productos	33
1. Cómo es y cómo está el producto en el mercado	33
2. Orientación hacia qué mercado. Cadenas y distribución	40
3. Cómo conocer la demanda y entrar en mercados de cadena	48
4. Cómo conocer la demanda e ingresar al mercado local	54
5. Análisis de precios, costos y ganancia en la cadena comercial y de transformación	59
6. Aplicación de la matriz de tamizado de producto	65
CAPÍTULO D: Selección y estudio del nicho de mercado que interesa	68
1. Comprendiendo a consumidores y clientes	68
2. Segmentación del nicho de mercado	74
3. Identificación y análisis del competidor	77
4. Estudios específicos de puntos de mercado	79
SET DE ENCUESTAS	93
Planilla N° 1: Guía para una mesa de negocios con comerciantes del mercado local	93
Planilla N° 2: Modelo de consulta en los comercios del mercado local	94
Planilla N° 3: Modelo de encuesta a puntos de ventas al paso de dulces	95
Planilla N° 4: Modelo de consulta a acopiadores mayoristas de pescado	97
Planilla N° 5: Encuesta a supermercados y autoservicios	98
Planilla N° 6: Modelo de consulta a comercios minoristas de flores	101
Planilla N° 7: Modelo de encuesta a consumidores	104
Planilla N° 8: Modelo de encuesta a consumidores al paso	107
Planilla N° 9: Modelo de evaluación de aspectos intangibles del producto mediante un panel de consumidores	109

PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO	111
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A	
Actuación en los agronegocios	112
Ejercicio Nº 1 del Módulo	112
Ejercicio Nº 2 del Módulo	113
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B	
Enfoque y estrategia de mercadeo	115
Ejercicio Nº 3 del Módulo	115
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C	
Análisis de la situación de los productos	117
Ejercicio Nº 4 del Módulo	117
Ejercicio Nº 5 del Módulo	119
Ejercicio Nº 6 del Módulo	120
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D	
Selección y estudio del nicho de mercado	121
Ejercicio Nº 7 del Módulo	121
Ejercicio Nº 8 del Módulo	122
Ejercicio Nº 9 del Módulo	123
ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO	
Actividad Nº 1	124
GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES .	125
Actividad Nº 2	127
GUÍA DE BÚSQUEDA EN LOS COMERCIOS	128
GUÍA DE ANÁLISIS DE UNA FERIA	129
Actividad Nº 3	130
Actividad Nº 4	131
BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO	133
OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS	135

PRESENTACIÓN GENERAL

1. ALCANCES DEL MANUAL

a. Propósito

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

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

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

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

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

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

b. El marco de aplicación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se identifica a los siguientes usuarios:

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

2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

a. Organización Modular

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

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

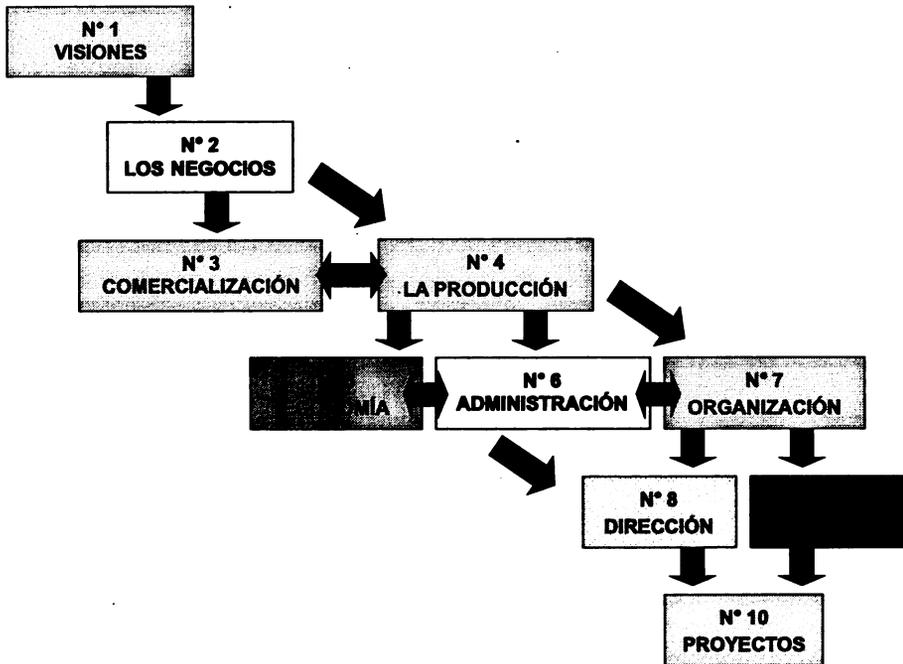
b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial

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

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

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

M.A.R. - MÓDULO Nº 2



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

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

3. APLICACIÓN DEL MANUAL

a. Aplicación en un curso integral

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

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

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

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

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

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

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

b. Aplicaciones parciales

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

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

En este sentido, las series cortas pueden ser:

Para relanzar un emprendimiento:

Nº 1 VISIONES → **Nº 10 PROYECTOS**

Para mejorar el mercadeo:

Nº 2 LOS NEGOCIOS → **Nº 3 COMERCIALIZACIÓN**

Para fortalecer el modelo productivo:

Nº 4 PRODUCCIÓN → **Nº 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

Para trabajar la cuestión asociativa :

Nº 7 ORGANIZACIÓN → **Nº 8 DIRECCIÓN**

Para introducir la gestión:

Nº 1 VISIONES → **Nº 5 A. ECONÓMICO** → **Nº 6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

c. Aplicaciones Modulares

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

Por ejemplo, en el Módulo Nº 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

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

4. UTILIZACIÓN DIDÁCTICA DE CADA MÓDULO

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

a. Una Introducción al tema modular

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

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

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

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

b. La Parte Temática

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

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

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

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

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

c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller

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

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

distintas situaciones).

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

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

d. Actividades de aplicación en terreno

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

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

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

e. Bibliografía de apoyo

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

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

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

INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 2

PROPÓSITO ESPECÍFICO

La realización de negocios es la razón de ser de la mayoría de las empresas asociativas que estamos tratando.

En consecuencia es clave que el grupo emprendedor tenga en claro todo lo concerniente a los agronegocios (en qué consisten, cuáles son las formas más frecuentes y los problemas más corrientes de las microempresas M.A.R.).

Este Módulo desarrolla los tópicos que permiten identificar las oportunidades que el mercado puede ofrecer y se adecuen a sus posibilidades. Es en este sendero donde el grupo podrá estudiar la factibilidad y el modo de encaminar la empresa.

CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN

El Módulo es de gran utilidad para los grupos noveles, los cuales se introducen a la práctica de los negocios.

Si es aplicado en serie y después del Módulo de Visiones, funciona como una buena cabecera en el proceso global de desarrollo y comprensión empresaria de las MAR. Luego es posible proseguir con los Módulos N° 3 ó N° 4 indistintamente.

Si se tiene una clara idea de las capacidades productivas propias, se puede pasar al N° 3, para facilitar estudios de mercado y la concreción más rápida del Plan de Comercialización.

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

Por otra parte, el actual Módulo puede ser ejecutado separadamente en seminarios, si es convenientemente acompañado del Módulo siguiente, de Comercialización, a fin de brindar el proceso integral de abordaje y vinculación a los mercados.

PERFIL DE LOS USUARIOS

El tema es útil para todos los agentes de promoción y extensión rural, que necesitan promover y asesorar a grupos emprendedores de negocio.

La parte de estrategia de mercadeo es importante para gerentes y encargados de comercialización de empresas asociativas ya activas.

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

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

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

1. Disponer de un enfoque moderno de Mercadotecnia, como orientador general de las posibilidades de negocios en las MAR.

2. Manejar los conocimientos que les permitan plantear y organizar el estudio y la vinculación al mercado de cualquier grupo MAR.
3. Desarrollar habilidades para aplicar métodos y herramientas necesarios para conocer el negocio, analizar las chances en rubros de interés y sondear el nicho elegido en un mercado.

DIAGRAMA DE CONTENIDOS

El Módulo está compuesto por cuatro capítulos conceptuales, que se inician con un tema de comprensión del significado, tipos y alcances de los agronegocios pequeños.

Prosigue con el tratamiento del enfoque moderno de Mercadotecnia y el planteo de la herramienta de Planificación Estratégica de Mercadeo (PEM), cuyas bases conceptuales se trataron en el Módulo anterior.

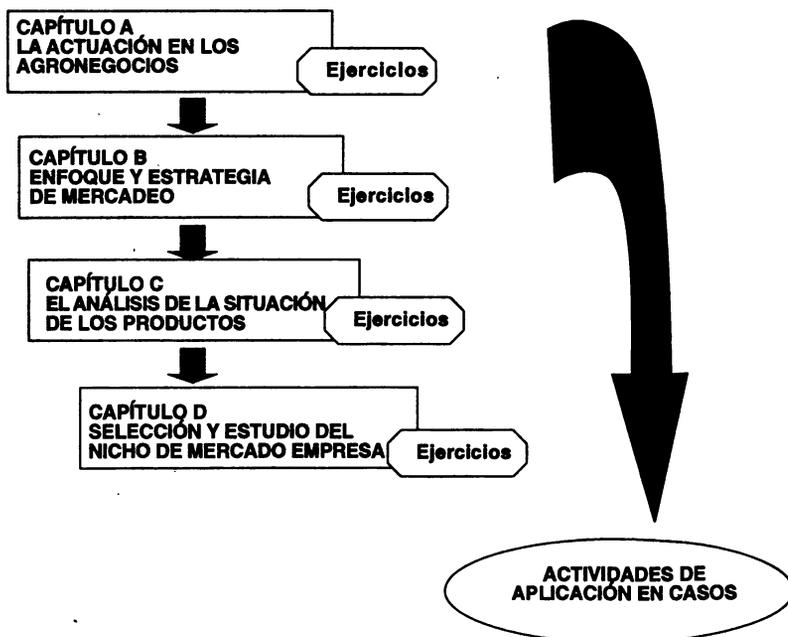
En ese marco, se analiza el estado del rubro y de los productos que el grupo emprendedor desea promover o crear para su negocio.

Luego se procede a identificar –dentro del mercado general– el punto de actuación y el nicho adecuado, para proceder a estudiarlo en detalle.

Al término de la parte conceptual se hallan los ejercicios de aplicación de contenidos, que incluyen la identificación de negocios, déficit de enfoque en la comercialización, y una serie de análisis sobre el producto, cadena comercial y el estudio del segmento concreto de ventas.

Finalmente el Módulo ofrece algunas actividades de aplicación, para ser llevadas a la práctica en casos empresariales que necesiten estudios del mercado.

El diagrama muestra el modelo de constitución del Módulo:



CAPÍTULO A

LA ACTUACIÓN EN LOS AGRONEGOCIOS

1. QUÉ SON LOS NEGOCIOS

a. Definición básica

Tal como fue descrito en el Manual anterior, dentro de las visiones, los propósitos de la empresa tipo M.A.R. tienen un matiz fundamentalmente económico.

Este carácter se concreta en la práctica por medio de la realización de NEGOCIOS. Vamos a definir al negocio como:

Toda actividad que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés económico.

Se denomina lucro a la ganancia económica que se obtiene de estos esfuerzos de hacer negocios.

Entonces está en la naturaleza misma de la empresa, entre uno de sus propósitos esenciales, la creación de clientes a los cuales venderles productos o servicios.

Esta apreciación es fundamental para encarar las actividades comerciales, como nos lo señalan especialistas mundiales:

“Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio empuja a convertir los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos.

Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia.

En cambio lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso, es decisivo para determinar el futuro de la empresa y si esta prosperará”.

Peter Drucker – La Gerencia

Una vez que cualquier grupo “emprendedor” ha decidido comenzar algún negocio (“tratar de hacer o ahorrar dinero juntos”) hay que prestar inicialmente atención a varias cosas:

- Al tipo de negocio y al lucro que esperamos;
- Al tipo de mercado y los clientes concretos que precisamos;
- A la factibilidad de la organización para atenderlo;
- A la conveniencia o a las posibilidades de ofrecer producción (esto es lo que se llama “ventajas comparativas”) que posee el emprendimiento.

En el desarrollo de este material se estarán analizando específicamente los dos primeros asuntos, quedando el resto para ser visto en próximos módulos.

b. Opciones de Agronegocio más frecuentes en las empresas rurales asociativas

Un adelanto de las posibilidades de negocios de las Microempresas Asociativas Rurales se mencionó en el Módulo anterior (Nº 1), al analizar las ventajas y los beneficios que estas empresas pueden lograr a favor de sus asociados.

Los tipos de negocios en que puede participar la M.A.R. son varios, y esto está vinculado preferentemente con los bienes que se generan y mueven en los circuitos económicos de producción agrícola, productos artesanales y de distintos servicios allegados a estas producciones. El cuadro siguiente presenta los casos más frecuentes:

TIPO DE NEGOCIO	EJEMPLOS
PRODUCCIÓN PRIMARIA ASOCIADA	El cultivo organizado y compartido de vegetales/frutas para el mercado de abasto. La crianza común de pollos para faenar y vender en el mercado local. El vivero asociativo de plantines frutales y forestales.
LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PRIMARIA	Un grupo de familias que junta su producción láctea y la elabora en común (yogur, quesos, leche envasada). La planta de procesamiento de frutas en pulpa, de producción de jugo, etc.
LA FABRICACIÓN DE BIENES DURABLES DE USO Y DISFRUTE	La elaboración grupal de artesanías (cerámica, madera, tejar) o de bienes utilitarios (muebles, ropas, metalurgia, etc.).
LA COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA DE PRODUCTOS ZONALES	Las cooperativas que acopian y benefician hortalizas, col cándolas en grandes y lejanos mercados. Los centros de acopio de cualquier producto del campo.
LA FERIA DE PRODUCTOS	Los casos de ferias campesinas, municipales, francas, etc. de productos frutihortícolas y granjeros. Las ferias y exposiciones de grupos artesanales.
LOS DE SERVICIOS INTERNOS AL GRUPO	Los almacenes de insumos. Los almacenes de consumo.
PRESTACIÓN DE SERVICIOS VINCULADOS AL AGRO	El taller de reparación de maquinarias, soldadura, etc. La empresa de servicios de maquinaria. El matadero comunal manejado por un grupo. El conjunto de cosechadores de yerba.
LA PRODUCCIÓN DE OTROS SERVICIOS EN EL MEDIO RURAL	La administración grupal de un área de recreación y deportes, los sistemas de agroturismo en chacras.

Como se observa existe una variedad de negocios posibles, y también se desprende que puede haber grupos empresariales que hagan no solo algún tipo como los mostrados arriba, sino también la combinación de dos o más de ellos.

Veamos dos ejemplos de esto:

- El caso de una cooperativa comercializadora que combina venta de productos, almacén de insumos y pequeño supermercado con tienda;
- Un grupo de productoras asociadas en la producción de hierbas medicinales en un terreno común, que procesa, envasa y comercializa en conjunto.

2. BÚSQUEDA Y PLANTEO DE LAS “IDEAS DE NEGOCIO”

a. De qué situación partimos

De hecho todo grupo emprendedor (o ya empresario) cuando encara cualquiera de las opciones de negocios del punto anterior, puede hallarse en algunas de las siguientes situaciones generales:

- Su agrupación es inicial, tienen necesidades económicas en común y no poseen un proyecto claro dentro de un conjunto de productos posibles que manejan en su zona.
- El grupo es nuevo aún, pero ya dispone de alguna idea de proyecto, sobre lo que le gustaría hacer y con determinados productos o servicios que ofrecer;
- Existe una empresa asociativa actuando en el mercado, y desean comenzar nuevos negocios (mejorar su rubro, desarrollar una línea de productos diferentes, anexar servicios, etc.).

Para cualquiera de las tres circunstancias es preciso definir con cuidado su IDEA de NEGOCIO.

Las ideas de negocio son oportunidades o chances que se nos presentan, a veces imprevistamente, y otras a medida que descubrimos un espacio de mercado o un “hueco” nuevo que antes desconocíamos (por ejemplo en nuestro pueblo, en algunos barrios de nuestra ciudad, ciertos minoristas que venden nuestros productos al final de una Cadena comercial, etc.).

Por ejemplo:

“Acopio de granos en “Carpa cué” –Elaboración de harina y venta.

“Feria semanal campesina para todo público en Coronel Oviedo”.

“Abastecimiento semanal de hortalizas frescas a tres supermercados del centro de Encarnación”.

Como se aprecia, la idea se concreta en una forma productivo-comercial, por medio de la cual nos vincularemos a determinado blanco o nicho de mercado que nos interesa para venderle determinados productos.

b. Identificando la idea del negocio

Esta definición es muy importante para los pequeños productores, pues cada idea de negocio que se menciona nos ubica en una posición diferente en el mercado, e implica seleccionar concretamente los siguientes asuntos:

- *Un área de rubros y un grupo de productos, que entendemos podemos producir y abastecer con mejores posibilidades;*
- *La elección de un punto o sector de la trama comercial del pueblo o de la cadena de nuestro rubro donde actuaremos (más lejos o más cerca del consumidor final);*
- *Un conjunto concreto de personas (consumidores o comerciantes de distinto nivel en una cadena comercial), a los cuales deseamos contar como clientes y sostén de nuestro negocio;*
- *Una manera de vincularnos para entendernos y posicionarnos mejor con estos clientes y poder competir con otras empresas (esto es la estrategia para encarar el negocio);*
- *Un estilo general de oferta, definiendo cómo se prepararán y manejarán los productos, establecer el canal y lugares de venta normal, el nivel de precios, la promoción del comercio (estas son las tácticas del negocio).*

Para hacer nacer las ideas más prometedoras respecto a nuestro mercado local, regional o más lejano, podemos comenzar de la siguiente manera:

- Necesitamos plantear y ejecutar un conjunto de averiguaciones (y tal vez algunos estudios) que nos ayudarán a conocer cómo juntar de la manera más adecuada nuestra capacidad de OFERTA con la DEMANDA que descubramos en el mercado.
- Considerar el tamaño del sistema comercial que tenemos enfrente y el número de productores que podrían participar del negocio.
- Para esto, se puede diseñar un cuadro como el que sigue, en el cual representaremos provisoriamente la cuestión (con la información de que dispongamos inicialmente). En él pegaremos tarjetas con una "lluvia de ideas de negocio" o formas comerciales, para pensar y discutir más claramente sobre el papel:

LOS RUBROS DE INTERÉS (Con sus productos)		FORMA COMERCIAL POSIBLE	CLIENTES DE INTERÉS
CARNES	Pollo casero, huevos, lechón y cerdo asado, patos	IDEA 1 Feria libre semanal	Escuelas, hospital, Programas, Comedores Pocos rubros
LÁCTEOS	Leche Queso Yogur	IDEA 2 Galpón de acopio y reparto	Consumidores La clase media
GRANOS	Maíz (colorado, piscingallo, amarillo), poroto y maní		Los más pudientes
VERDURAS Y FRUTAS	Lechuga – repollo acelga tomate – locote	IDEA 3 Sistema de venta casa por casa	Los menos pudientes
HORTALIZA PESADA	Mandioca batata zapallo	IDEA 4 Instalar un almacén minorista	Comercios grandes Venta al contado y más barato Diversidad
FRUTAS	Naranja, pomelo, mandarina sandía, melón frutilla, piña		Despensas más chicas con libreta Venta más cara Gran diversidad
ENVASADOS	Dulces/miel/pickles		

En el cuadro se puede empezar el ejercicio de unir con flechas los rubros o grupos de productos de un lado, con determinados clientes del otro, pasando por la forma o el sistema que ya dispongamos o nos parezca apropiado para plantear la comercialización.

En el curso de los puntos siguientes del Módulo se verá cómo hacer nacer y analizar las ideas más prometedoras que convienen a cada grupo empresarial.

Para ello se preparará un MAPA del mercado (ya sea de un pueblo o de los canales de un sector comercial), y se tomarán datos de las averiguaciones, los estudios y las opiniones de personas referentes. Todo esto se hace para saber cómo de interesantes y receptivos a nuestra oferta pueden ser los clientes de ese sector (por ejemplo: las despensas de barrios, los distribuidores de miel, etc.).

3. PROBLEMAS MÁS COMUNES DE LOS NEGOCIOS DE LAS MAR

Pero participar en los negocios no es sencillo. Es como en la vida:

- Las cosas son más complicadas de lo que imaginamos al principio;
- Nuestros proyectos se atrasan por diversas razones (nuestras o ajenas);
- Nos equivocamos en lo que creíamos de interés para la gente;
- Descubrimos que no estamos preparados para movernos con rapidez en el mercado;
- Etc.

De hecho todo esto genera problemas, que son de todos los colores y con los matices de cada caso, rubro, lugar, etc.

Existe un conjunto básico de situaciones problema, que la experiencia en terreno indica que son más frecuentes, especialmente en los negocios que hacen los pequeños productores desde sus Microempresas Asociativas Rurales.

Principales fuentes de problemas

1. *Falta de definición del negocio*

No hay claridad ni precisión, en el grupo, de la definición de negocio vista más arriba. Se pretende abarcar varias cosas “según vayan apareciendo”. O las ideas de negocio están mal dimensionadas respecto al mercado real.

2. *Falta de experiencia general*

El grupo intenta comenzar un negocio sin saber nada del rubro ni dónde obtener información que lo introduzca en detalle. Se guían por otras personas que dicen conocer el mercado, confían en negocios de nuevos rubros (producción de “ranas toro”, tereré “en lata”) sin hacer experiencias piloto de cómo funciona eso.

3. *Pobre conocimiento del mercado*

Es frecuente el lanzamiento de negocios en donde no hay suficientes clientes y cuyos productos no tienen el nivel de calidad que ellos quieren. O se desconoce cómo se preparan y presentan los productos en determinado punto de oferta. Todos estos son gruesos errores que se pagan frecuentemente con la desaparición del negocio.

4. *Falta de diversidad y diferenciación de los productos*

Como consecuencia del pobre conocimiento de los mercados, los grupos a poco de andar encuentran que ofrecen “más de lo mismo” y que eso vale poco. A sus productos les falta ser “diferentes” en algo más, para que los clientes los distingan. También que el “menú” de oferta de productos es muy restringido, y que los clientes prefieren una oferta diversa en un mismo punto de venta.

5. *Subestimar el tiempo de arranque del negocio*

En todo negocio hay un tiempo inicial en donde hay pocos clientes, las cosas no salen como se planearon y los ingresos no cierran los costos (que son muy altos aquí). La no previsión prudente de esto hace que muchos grupos se desanimen y pare el negocio en el momento de nacimiento.

6. *La falta de dinero para lanzar y operar el negocio*

Esto se asocia a la falta de experiencia. Consiste en presupuestar insuficientemente las necesidades de equipo, servicios y materias primas iniciales para lanzar y operar la empresa, con un mínimo de seguridad y apropiación.

Entonces el emprendimiento se para por falta de dinero, y a veces debe negociar mal, o con socios oportunistas para volver a arrancar.

7. *El exceso de confianza en el rendimiento del negocio*

Los cálculos "optimistas" de dirigentes demasiado entusiastas, suelen ser un dolor de cabeza para los negocios grupales. Hay que ser muy prudentes (sobre todo al iniciarse) al apreciar los volúmenes de ventas que realmente se colocarán en determinado mercado, o las capacidades reales del grupo de ofertar sostenidamente.

Una M.A.R. que se inicie debe comenzar pequeña y a "subescala" de sus capacidades, y luego recién crecer en función del mercado.

8. *Subestimación de los costos de producción*

Casi siempre los cálculos iniciales de lo que costará producir una cierta cantidad están subvalorados. Esto se debe, a veces, a desconocimiento de alguna parte del proceso de producción, los cambios de escala traen costos escondidos, la comercialización tiene gastos no previstos (de propaganda, de legalización, de cambios de presentación, etc.).

9. *Caos y falta de control financiero del negocio*

En grupos con dirigencias sin experiencia previa o por cuestiones de equivocada participación, se dan situaciones en donde se confunden los ingresos con las ganancias del negocio, sin ponderar las cuentas de todo tipo que se han generado. O también se conceden créditos inadecuados (fiado a clientes que no se conocen bien aún, préstamos internos en el grupo, etc.).

10. *Desconocimiento de aspectos legales del negocio*

En muchos rubros (y en especial en los vinculados con alimentos) existen regulaciones legales para controlar el proceso de producción (condiciones de instalaciones, sanidad, limpieza, etc.) y el producto (tipo de envase autorizado, marbetes, condiciones de transporte y almacenamiento, etc.).

La falta de consideración de esto es una debilidad peligrosísima para la viabilidad de la empresa, pues además de ser fuente de riesgos para la salud propia y de clientes, puede ser aprovechada rápidamente por la competencia para eliminarlos del mercado.

Estos diez "FACTORES" se encuentran (de a uno o varios a la vez) comúnmente asociados a casos de M.A.R. que han "muerto prematuramente" o están inactivas, sin encontrar la forma de reactivarse.

De hecho la prevención y corrección de estos asuntos es una cuestión que siempre involucra a todo el grupo (y no solo a los dirigentes que más participan o estén liderando la empresa).

CAPÍTULO B

EL ENFOQUE Y LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

1. ALGUNOS CONCEPTOS DEL MERCADEO MODERNO

a. Sobre el mercado

El concepto clásico de MERCADO nos lleva a pensarlo como el lugar de encuentro de compradores y vendedores, y de negocios completos (intercambio de bienes físicos y pago en moneda) en un momento determinado.

Esta visión del mercado, visto como un espacio físico específico en el que en determinado tiempo se cierran los negocios, es perfectamente aplicable aun hoy a la realidad de las ferias públicas.

Por efectos del crecimiento de la actividad humana, la evolución de la economía capitalista de intercambio y de los medios de comunicación se ha impulsado hasta límites insospechados la forma de la negociación mercantil:

- La “negociación” se hace en un lugar o en varios, “por partes” (se ofrecen o solicitan mercaderías, se cierran los tratos, se entrega, se paga y se cobra en lugares y tiempos distintos);
- Las personas que ofrecen o compran no son los mismos que entregan/reciben los bienes ni tampoco los que pagan/cobran;
- Hay una serie de instrumentos comerciales para seguir y asegurar el proceso (remitos, facturas, pagarés, cheques, etc.) y de elementos de comunicación que ayudan a una rápida intermediación (teléfonos, fax, Internet, medios de transporte de productos y valores seguros, bancos);
- Hay mercados para hacer transacciones en forma anónima, las personas no se ven y el sistema funciona automáticamente (los mercados financieros por ejemplo).

Entonces queda como concepto práctico de mercado:

El encuentro entre la oferta y la demanda para realizar una transacción de negocio.

Allí aún confluyen las personas que demandan bienes y servicios, y las empresas que ofrecen “satisfactores” a las diferentes demandas que establecen los consumidores.

Estos mercados modernos presentan cuatro condiciones que aseguran su funcionamiento:

- La existencia de dos o más unidades sociales que participan en el proceso de intercambio;
- La participación voluntaria de estas unidades en donde ambas tienen deseos y necesidades que satisfacer;
- Que las unidades interesadas en la transacción posean cosas de valor e interés mutuo para ofrecerse: los productores, BIENES o SERVICIOS y los clientes, alguna forma de VALOR monetario o de BIEN de intercambio;
- Que estas unidades dispongan de capacidades de comunicarse entre sí, a fin de conocer las demandas y ofertas mutuas.

En consecuencia, con estas definiciones y desde la óptica empresaria, el Mercado debe ser percibido por las pequeñas empresas como:

- *UN ESPACIO DE OPORTUNIDADES PARA SUSTENTARSE*
- *UN DESAFÍO A SUS CAPACIDADES DE COMPETIR*
- *UN MODO DE MEDIR SU ESFUERZO EMPRESARIO*

b. Sobre los cambios en su enfoque

Ha habido un cambio muy importante en la forma de encarar la vida con la globalización de la sociedad y el desarrollo de la economía mundial en los últimos 30-40 años.

A causa de un conjunto de factores (los inventos tecnológicos, formas de comunicación más rápidas, deseos de participación y estímulo de la curiosidad de la gente, liberalización de la economía, etc.) se han producido modificaciones que afectaron radicalmente la forma de entender y actuar en los Mercados y Negocios.

Partiendo de una clásica atención en los procesos productivos y a la característica de los productos, se ha ido pasando hacia una mayor atención a las características de los consumidores y sus deseos:

“Lo que los clientes nos compran y consideran no son productos, sino su utilidad para satisfacer un deseo”.

Peter Drucker - La Gerencia

“Las empresas exitosas no venden productos, sino sus beneficios”.

Philip Kotler - Mercadotecnia

En esencia, en cada negociación del Mercado, el poder está pasando –lentamente pero sin pausa– de los PRODUCTORES a los CONSUMIDORES.

En la práctica todo lo anterior se traduce en un conjunto de cambios de actitudes y comportamientos, tales como las que se ofrecen más abajo.

A nivel de DEMANDA (los Clientes)

- Cada vez más el Consumidor –cualquiera sea su nivel de vida y recursos– es más exigente y actúa con la noción de tener derechos de pedir cómo y en qué forma recibir beneficios de los productos y servicios que utiliza para vivir.
- Esta demanda se concreta en exigencias de mayor diversidad, calidad y valor de los productos para satisfacer sus deseos.
- Junto a esto se está privilegiando la identificación de origen para asegurarse de que el producto es genuino (no falsificado y que contiene lo que se expresa al presentarlo).
- Hay también crecientes demandas de abastecimiento oportuno, buen servicio y atención del Cliente y garantías posteriores de funcionamiento.

A nivel de OFERTA (en las empresas)

- Para vender hacen falta acciones de MARKETING, o sea aplicar técnicas y estrategias específicas de mercadeo para interesar y seducir al cliente.
- Las empresas ponen énfasis en ciertas áreas o porciones de un mercado, no en el total. Estas partes se llaman **segmentos o nichos** y se los estudia bien para interpretar sus deseos, poder ofrecerles satisfacción y beneficios con sus productos.
- Buscan **posicionarse en la mente de este grupo de consumidores elegido**. Esto significa que ellos identifiquen en su pensamiento, uniendo, casi automáticamente, la marca o logo del producto con los beneficios prometidos:
 - Logo de Mercedes Benz ← → Cooperativismo, solidaridad
 - Logo de Mercedes Benz ← → Auto bueno, lujoso y caro.
- Siempre hay un **fuerte componente publicitario** en la estrategia de venta.
- A partir de un producto básico se preparan y diferencian diversos productos que cuentan cada vez más con altas dosis de valor agregado:
 - en lugar de 1/2 res fresca de cerdo → Trozos de 1 Kg costillares congelados, porciones asadas empacadas, etc.
 - En lugar de maní arrancado y con tierra → Maní descascarado en bolsitas de varios tamaños, maní tostado y salado, pasta de maní, garrapiñada, etc.
- El **proceso de distribución y venta es cada vez más ágil e informal** (venta en la calle, envíos por correo, teléfono, internet). El espacio físico donde se ve al mercado está cambiando.
- Para producir, las empresas incorporan permanentemente **innovaciones técnicas**.
- También para **bajar los costos** recurren a todas las operaciones posibles con otras empresas que les ofrezcan alguna conveniencia. Por ejemplo:
 - Establecen contratos de provisión de materia prima o partes del producto.
 - Tercerizan sus servicios de distribución y venta.
 - Hacen alianzas con empresas similares o complementarias en nuevos mercados.

c. Los requerimientos de “oro” de los mercados modernos

La agrupación de las necesidades y deseos del consumidor identificados dentro del mercado, se traducen primero en señales y posteriormente en requisitos básicos que las empresas deben considerar en el momento de establecer relaciones comerciales con grupos definidos de consumidores.

Estos requerimientos se traducen en una REGLA DE ORO DEL MERCADO Y SON:

CALIDAD - CANTIDAD - CONTINUIDAD - OPORTUNIDAD

La Calidad

Es el requisito que cada día crece en importancia, como un atributo capaz de permitir una real diferenciación del producto o servicio en un mercado cada vez más competitivo. Dicho requerimiento constituye una de las demandas más sentidas por los consumidores, y por ella estos están dispuestos a pagar.

EL MERCADO está lleno de productos, por lo que el consumidor puede establecer nexos y definir QUÉ comprar, y establecer una conexión costo-beneficio que le sea favorable. Por otra parte, la Calidad debe ser un atributo DECLARADO, esto es, que a fin de mantener una relación estable entre consumidor-empresas de oferta, se requiere de la creación de un lazo de confianza. Este atributo está dado por dar a conocer en forma fehaciente las características del producto final y establecer que el producto es de una calidad determinada (o sea declarar que un producto es de calidad A, B o C).

Otra de las características de este atributo o requerimiento es que esta Calidad debe ser ESTANDARIZADA (todas las unidades iguales) y ESTABLE (siempre igual en el tiempo).

La Cantidad

El volumen de productos que exige el mercado, es un requerimiento considerado vital que tiene y define muchas veces la elección de un determinado producto por los agentes de intermediación, quienes prefieren una cantidad importante en lugar de la oferta dispersa de productos. Con volúmenes, es posible establecer y negociar precios de productos.

La Continuidad

Una vez establecidas las relaciones comerciales entre consumidores y productores, se hace necesario el mantenimiento de dicha vinculación a través del suministro regular y permanente de los productos o servicios que se ofrecen. Si un consumidor va a su lugar de adquisición y no encuentra el producto de marca A, sin duda preferirá una B o una C y por tanto se establecerá una nueva relación con otra empresa, la que produce B o C.

Este requerimiento permite la continuidad de la relación iniciada y concibe las bases de los negocios estables.

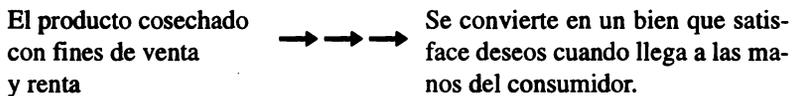
La Oportunidad

Dado que las necesidades y los deseos de los consumidores son dinámicos y cambiantes, los productos y servicios deben estar en la FORMA, LUGAR y TIEMPO oportunos. A medida que se conoce cada vez más a los consumidores, las empresas se acercan cada vez más a sus clientes, a fin de asistirlos con la rapidez y la eficacia con que estos demandan los productos. Por lo tanto, este atributo se refiere al estudio permanente de los consumidores y de la satisfacción que los productos provocan en ellos para generar relaciones estables y previsibles de confianza.

Para datos más completos de la teoría de mercadeo consultar en el Anexo Electrónico el Documento de Marcelo Rodríguez y Waldo Bustamante.

d. Las funciones modernas de la Comercialización

El concepto de la comercialización es bastante más amplio que el clásico concepto de “compra-venta”, y se convierte en un conjunto funcional, que conforma todo un proceso actuante en los mercados de agropecuarios o de alimentos cuando:



De esta manera se incluye en el proceso a todos los pasos y funciones que se acoplan y aportan para concretar la comercialización. Estas funciones se han clasificado – de acuerdo a lo que facilitan– en la forma que se presenta en el cuadro inferior:

TIPOS DE FUNCIONES	ACTIVIDADES CONCRETAS
1. DE MOVIMIENTO DEL PRODUCTO Y SU PREPARACIÓN PREVIA AL INTERCAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Acopio cercano a fincas - Almacenamientos - Clasificación y normalización - Empacado y etiquetado - Carga, transporte y descarga
2. EL INTERCAMBIO DE BIENES	<ul style="list-style-type: none"> - La compra y/o la venta - La determinación de los precios
3. AUXILIARES Y DE APOYO AL PROCESO COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de información de precios y del estado del mercado - Tener mecanismos de seguro - Disponer de financiamiento previo a la venta - Disponer de capacidad de promoción de los productos

*En el Anexo Electrónico se puede encontrar una ampliación de las actividades de comercialización en el extracto de la publicación:
FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN, de Gilberto Mendoza (IICA)*

2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MERCADO

a. El Marketing

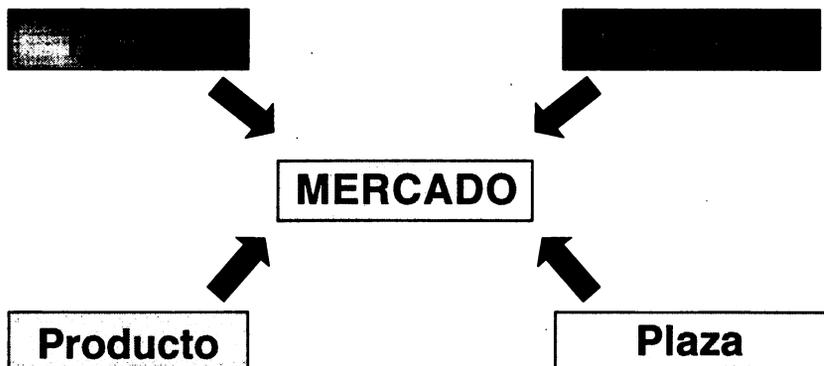
Como se ha mencionado más arriba, las empresas deben desarrollar estrategias a fin de potenciar sus recursos, identificar las necesidades y deseos del mercado.

Esto comienza por identificar las señales que envía el mercado para aprovechar las oportunidades que la sociedad en su conjunto va generando (producto de los estilos de vida, el nivel de ingresos, de su ubicación, de la moda, etc.) y que las empresas deben traducir y convertir en productos o servicios.

El Marketing o Mercadotecnia es el soporte técnico que sirve para orientar un conjunto de actividades de investigación, de planificación y de ejecución, dirigidas a generar o facilitar intercambios en el mercado moderno global.

La base de este instrumento técnico, que puede y es utilizado por diferentes empresas e instituciones, está constituido por cuatro elementos, denominados las 4 P.

Estas 4 P son:



Funcionan como cuatro pilares para ensamblar la denominada MEZCLA DE MERCADEREO, la cual se orienta a facilitar la identificación y satisfacción de necesidades y deseos del mercado y en definitiva de los consumidores.

b. El proceso de planeamiento

Para abordar técnicamente el modo de introducirse con éxito en los mercados, el Marketing aplica un proceso sistemático de estudio y tratamiento conocido como la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO**, que utiliza enfoques y algunos principios de los cuales ya se habló en el Módulo Nº 1 (Visiones y enfoques), y que preparan a la empresa que desea ingresar un producto a cualquier mercado, **en condiciones de mayor competitividad**.

El proceso de planeamiento contiene varios pasos encadenados entre sí, y cada uno de ellos cumple una función específica, como se muestra en el cuadro que sigue.

PASO	PREGUNTAS QUE SE RESPONDEN
<p>1. ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE NOS INTERESAN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo está el producto en el mercado general y en el nicho específico donde vendemos? - ¿Cómo anda respecto a otros productos? - ¿Cómo funciona su cadena de distribución? - ¿Qué relaciones de Ingresos y Costos tiene?
<p>2. SELECCIONAR Y MEDIR EL SEGMENTO DE MERCADO POSIBLE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes y cuántos son los "clientes"? - ¿Cómo es su comportamiento? - ¿Cómo está la competencia por estos clientes? - ¿Cómo funcionan los proveedores de insumos y servicios?
<p>3. DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE MARKETING</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo vamos a entrar y posicionarnos en el Nicho? - ¿Cómo aprovechar nuestras ventajas comparativas? - ¿Cómo vamos a competir y defender este espacio?
<p>4. DEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y LA MEZCLA DE MARKETING 4 P</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es nuestra propuesta de Venta? - Porción del mercado concreto que capturar - Principales características de nuestra Oferta PRODUCTO/PLAZA/PROMOCIÓN/PRECIO
<p>5. PREPARAR UN PLAN ANUAL DE MERCADEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué acciones concretas de producción, preparación, distribución, oferta, venta, entrega y cobranzas realizar en el año? - ¿Quiénes participan y cómo se financia el Plan?

El cumplir adecuada y racionalmente estos pasos, aun para productos de venta común en mercados muy sencillos (como por ejemplo en una feria popular), da un conocimiento completo y la dimensión estratégica necesaria de las posibilidades del negocio.

En el transcurso de los puntos siguientes del actual Módulo, se tratarán los dos primeros pasos del PEM, quedando los pasos restantes para ser desarrollados en el Módulo Nº 3 (Plan e instrumentos de Comercialización).

CAPÍTULO C

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS

1. CÓMO ES Y CÓMO ESTÁ EL PRODUCTO EN EL MERCADO

Entonces, nuestro primer paso estratégico supone revisar, en detalle y concretamente, cómo está la situación de los productos o del rubro, en el marco que nos interesa.

Ya sea porque es el rubro clásico de la empresa (mandioca/verduras), o porque deseamos desarrollar un producto nuevo. Lo que cuenta ahora es recopilar y analizar toda la información disponible (tanto lo proveniente del mercado general, como la que manejamos dentro del grupo empresario).

Son varios los interrogantes que considerar para esto:

- **¿Cómo son las capacidades de los Productores respecto a producir en el contexto de Calidad-Cantidad-Continuidad-Oportunidad que demandan los mercados?**
- **¿Cómo y qué es el “producto” en este mercado? ¿Cómo lo “desean los clientes”?**
- **¿En qué tipo de mercados se opera? ¿Cómo funcionan los procesos de distribución del producto en la cadena comercial hasta llegar al consumidor?**
- **¿Cómo son los números de este proceso comercial (Costos y ganancias en la cadena)?**

Hacer un análisis de estos aspectos depende de varios factores, que se verán en detalle en los puntos siguientes del capítulo.

a. Quiénes somos y qué queremos en el mercado (idea de negocio empresario)

Como se mencionó, previamente necesitamos definir el contexto en que nos ubicamos: partir de considerar quiénes somos, a qué rubro nos dedicamos y qué negocio pretendemos desarrollar.

Puede ser, por ejemplo, que nos encontremos con:

- Diversos grupos o comités de una zona que desean formar una feria campesina en determinada ciudad cabecera de departamento y quieren saber cómo funcionaría este mercado.
- Una cooperativa que está desarrollando un proyecto importante de producción apícola que desea conocer el estado y posibilidades de colocación en el mercado nacional del rubro (miel, propóleos, polen, cera, etc.).

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

- Varias asociaciones y pequeñas cooperativas que desean saber cómo funciona el mercado del Petit Grain, para poder conocer las instancias de intermediación y mejorar sus precios.
- Los productores asociados de una línea artesanal de juguetes de madera que desean saber qué mercado potencial tendrían en Asunción.

Por medio de los ejemplos anteriores se aprecia la necesidad de enfrentar demandas de conocimientos muy distintas y propias de:

- Disponer de productos clásicos y conocidos (mandioca), o diferenciado, dirigido a satisfacer un deseo actual de determinados consumidores (miel medicinal de yate'i);
- La proximidad o lejanía a los mercados potenciales y el tipo de negocio impone la existencia de más o menos funciones físicas de comercialización (acopios, almacenamientos, transformaciones, transporte, etc.) y la existencia o no de cadenas largas de intermediación;
- El grado de desenvolvimiento del emprendimiento también importa, si es un grupo nuevo que desconoce los mercados y pretende ingresar o si es una empresa que está instalada en el negocio o en negocios similares.

b. Déficit frecuentes de la producción y productos de pequeños productores

En una primera apreciación, es probable que encontremos contrastes muy fuertes entre las capacidades reales de nuestros grupos empresarios y las demandas de los clientes, por lo menos respecto a un conjunto de puntos clave que solicita el mercado:

1. Oferta altamente dispersa

Las fincas de la pequeña agricultura se encuentran frecuentemente diseminadas en el espacio, y presentan dificultades para acceder a los mercados consumidores, producto de este distanciamiento, tanto físico como muchas veces cultural.

2. Alta competencia de sus producciones

Estas unidades producen probablemente los mismos productos en las mismas épocas, y esto establece en términos empresariales una fuerte competencia entre los propios pequeños productores, incrementando sus desventajas competitivas.

3. Falta de enfoque empresarial

Los pequeños productores, aun cuando administran sus escasos recursos con una racionalidad muchas veces distinta a lo que en términos ortodoxos sería un enfoque empresarial, son en esencia empresarios, pues asumen iguales o mayores riesgos que el resto de los empresarios agrícolas.

En relación con ello, este sector aplica en forma empírica los conceptos empresariales, quedando en desventaja con relación a otras unidades económicas que sí desarrollan métodos de gestión más eficaces y eficientes.

4. Ausencia de información de mercados

La pobre o nula obtención de información de mercados es un rasgo marcadamente negativo que atenta contra el desarrollo del sector de los pequeños productores, por lo que quedan a merced de los agentes intermediarios en cuanto a fijación de precios, condiciones de entrega y pagos.

5. Baja calidad de los productos

El desconocimiento de las regulaciones y requerimiento del mercado, la necesidad de vender toda la producción, la utilización de tecnologías e insumos de producción no apropiados (semillas, fertilizantes, etc.), afectan la calidad de sus productos. Esta calidad es un parámetro cada vez más exigido por el mercado y que debe ser un atributo ligado a cualquier producto. Existen, en general, bajas calidades de los productos que producen los pequeños productores y campesinos.

6. Ausencia de enfoque de mercado

Ligado a los puntos anteriores es común que no exista una estrategia del sector orientada a la búsqueda de alternativas productivas, que tengan como referencia los requerimientos actualizados del mercado. Se sigue asumiendo la estrategia de producir y luego salir a vender, y no la de averiguar qué quiere el mercado y luego adaptar la producción para satisfacer determinados requerimientos de los consumidores.

7. Falta de diferenciación de los productos

Las empresas desarrollan grandes esfuerzos, tanto económicos como de mercadeo, en orden a diferenciar sus productos de otros existentes en el mercado, con el fin de atraer la atención y lograr una cierta lealtad por parte de los consumidores. Este rasgo ausente es una de las principales características que presentan los productos de los pequeños productores, con su casi nula capacidad de diferenciar los productos que crean o elaboran, principalmente porque no tienen identificación (NOMBRE, MARCA, EMPAQUE), lo cual atenta contra la posibilidad de ser adquiridos nuevamente, pues los consumidores no encuentran identificación para su compra.

c. La concepción de lo que es “producto”

Como se menciona arriba, hay cambios por medio del “Enfoque de Mercadeo” acerca de lo que se considera “producto”.

Anteriormente, el concepto se refería directa y estrictamente a una “cosa física”, con poca o nula preparación, y sin mucha consideración por lo que precisara el consumidor o le ocurriera al utilizarlo.

Esta visión ha sido totalmente reemplazada por otra más amplia. Veamos dos definiciones, la primera ampliando lo que se considera producto; la segunda

introduciendo la idea de los “atributos” o “condiciones” que deben acompañar a esa “cosa”.

“Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad. Pueden ser objetos físicos, servicios personales e impersonales, lugares, ideas, etc.”.

“Modernamente el producto debe ser visto como el conjunto de atributos que ofrece una cosa para satisfacción del consumidor. Estos atributos pueden ser tangibles (tamaño, color, olor, sabor, empaque, etc.) o intangibles (calidad interna, prestigio de la marca, servicios y garantías posventa, etc.)”.

Esto de los atributos es muy importante, y hace que hoy se considere al producto como lo muestra el dibujo, con “Niveles” desde un centro hacia fuera.



Cuando se desarrollan productos, se comienza por identificar el núcleo de necesidades del consumidor a quien va dirigido. Después se diseña el producto real con sus características, y finalmente se busca la forma de aumentarlo para crear el conjunto de “beneficios” que satisfagan mejor a estos consumidores.

Producto ESENCIAL

Es aquello que realmente compra el cliente. Es el beneficio o servicio que resolverá su verdadera y profunda necesidad.

Producto REAL

Es la forma como se vehiculiza, muestra y comunica el beneficio esencial. Aquí importan los atributos acompañantes a la “cosa” (diseño, estilo, marca, empaque).

Producto AMPLIADO

Son la serie de servicios y beneficios que acompañan y ayudan a preferir el producto en relación a productos similares o sucedáneos.

Entonces veamos esto en funcionamiento, para dos casos de grupos emprendedores de productores:

Asociación de pequeños lecheros de Quiindy, PRODUCTO: Leche cruda

Producto Esencial:

Alimento natural, portador de frescura, sabor diferente a las leches industriales.

Producto Real:

Leche cruda recién ordeñada, presentada en botellas recicladas de plástico, muy bien higienizadas que se retornan del cliente. Producto de aspecto impecable, con un marbete o marca sencilla con datos del productor, de sanitación y de control de la asociación responsable.

Producto Ampliado:

Entrega diaria a domicilio. Recambio inmediato ante reclamo fundado. Servicio de apoyo al cliente en la asociación y promoción de la asociación en el medio local.

Asociación de horticultores ASOAGRO de Itá, PRODUCTO: Apio fresco

Producto Esencial:

Resaltar frescura y sanidad, calidad dietética como estimulante general y protector contra afecciones del colesterol.

Producto Real:

Producto maduro, con hojas sanas, limpio y fresco. Presentado en mazos o por plantas de un tamaño grande, con un plástico brillante de resalte y un marbete de ASOAGRO.

Producto Ampliado:

Control en puntos de venta y almacenamiento de calidades expuestas arriba, garantía de recambio de los no vendidos en 48 hs. Promoción en mostradores y mesas de ferias. Venta a consignación con 15 días de plazo a supermercados.

Algunas decisiones importantes que siempre se deben tomar sobre el Producto Real y sus servicios de apoyo son:

LA CALIDAD BÁSICA

Recordar que esto es esencialmente un aspecto subjetivo, que define y resalta el cliente concreto en función de satisfacer sus necesidades (textura y estructura firme/blanda, gustos más o menos dulce, suave/fuerte, aromas, etc.).

LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PRODUCTO

Importan mucho el tamaño, la forma y las medidas prácticas (largo, ancho, grueso) en relación a su uso práctico (para transportar, almacenar y utilizar).

En productos elaborados importan también el diseño y el estilo, cuestiones estéticas y de apariencia que relacionan el producto con cosas simbólicas o ideas que el consumidor o cliente aprecia (frescura, suavidad, colores, etc.).

LOS ENVASES Y EMPAQUES

En este aspecto ha ocurrido una verdadera revolución para los productos de alimentación (tanto frescos como procesados), pues las opciones son tantas que prácticamente no se concibe que el consumidor final reciba los productos sin algún tipo de envase.

Los envases tienen la función primaria de contener y proteger al producto.

Luego también permiten diferenciarlo de otros de la competencia, aumentando la posibilidad de hacerlo más atractivo de modo que sea más vendible.

MARCAS COMERCIALES

Las marcas engloban un conjunto de atributos que sirven para varias funciones:

- Ponerle un nombre atractivo que distinga el producto en la mente de los clientes o consumidores y lo diferencie de otros productos similares;
- Informar sobre las características/ usos del producto, resaltando sus virtudes, beneficios y limitaciones;
- Informar sobre la firma productora (quién es, qué hace, dónde está, direcciones);
- Agregar datos de servicios y garantías.

b. Las líneas y la mezcla de productos

De hecho, las empresas (y también las que venden productos agropecuarios, alimentos, etc.) se dirigen al mercado con más de un producto. Esto es así por el conjunto de ventajas siguientes:

- Poder desarrollar a partir de un proceso de producción único varios productos vendibles (Por ejemplo, para la actividad apícola se genera miel, cera, polen, etc.);
- Poder llegar a un mercado pequeño con varios productos de un mismo rubro aumenta radicalmente las posibilidades de venta. Por ejemplo, ir a una feria campesina con productos granjeros: pollos, patos y gallinas vivos, faenados enteros y en presas, huevos, cerdo y conejo faenado, presentación de comidas de estos animales;
- Hacer más económicos los costos de comercialización (por aprovechar mejor los transportes, dividir los costos fijos de un lugar de venta entre más artículos, etc.);
- Competir con los que ofrecen productos parecidos en mejores condiciones en la cadena de distribución. De hecho, una de las limitaciones clásicas de los productores de alimentos campesinos con los comercios minoristas es su baja diversidad.

La línea es un conjunto de productos que se encuentran relacionados por un rubro de origen común, por su función, por el espacio de mercado al cual están dirigidos o por su rango de precio, etc.

Ejemplo: Línea de las verduras, línea de hortalizas pesadas, línea de condimentos.

La mezcla de productos es el "surtido" o el "menú", conjunto de todas las líneas y artículos que ofrecemos.

Veamos, para nuestros ejemplos, cómo se aplican estos conceptos.

Asociación de pequeños lecheros de Quiindy – Línea láctea

Leche cruda – Crema de leche – Queso Paraguay – Queso prensado –
Yogur casero – Manteca – Leche condensada – Dulce de leche

Asociación de horticultores ASOAGRO de Itá

Línea verduras frescas

Lechuga – Apio – Repollo – Acelga – Espinaca – Cebollita, Perejil, Curatú
(Cilantro) y Orégano

e. El ciclo de vida del producto

Todos los productos tienen ciclos de vida, y eso significa que –salvando las distancias– se comportan un poco como organismos vivos.

La duración de la vida de cada producto es absolutamente variable (desde unas pocas semanas a varias décadas), pero, en general y con la sociedad de consumo, un determinado producto tiende a declinar más rápidamente que antes, por lo que debe ser reemplazado por una nueva forma de satisfacer el deseo de los consumidores.

(Hay que pensar en las modas de consumo de alimentos, ropas, utensilios, etc.).

Dentro del ciclo normalmente pueden identificarse cinco etapas:

GESTACIÓN

Corresponde a la identificación del deseo de los consumidores y al desarrollo de la forma y atributos específicos que tomará el producto para satisfacerlo.

INTRODUCCIÓN

Lanzamiento en el mercado y adopción por parte de los primeros consumidores innovadores.

CRECIMIENTO

Se reconoce y acepta el producto como buen satisfactor de la necesidad de muchas personas, y la demanda aumenta progresivamente.

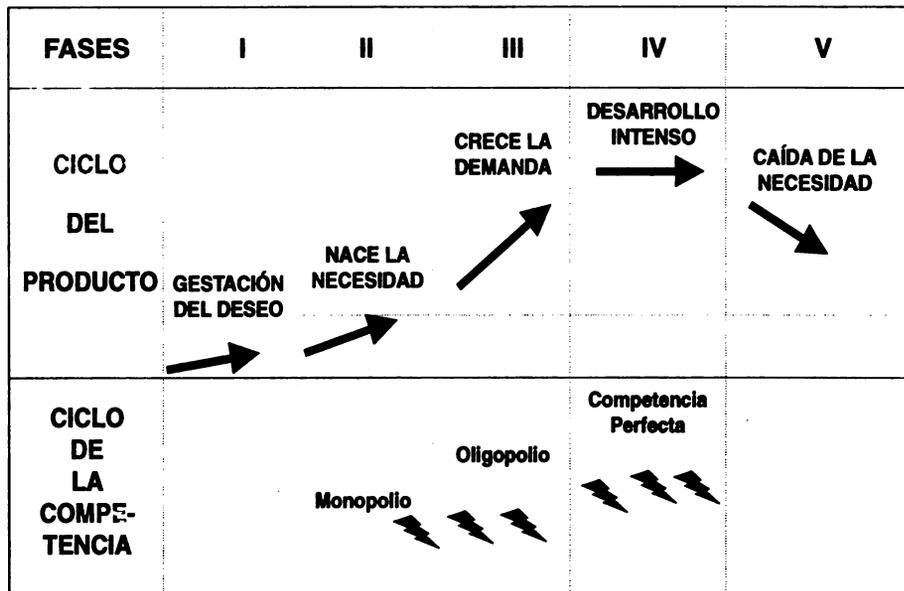
MADUREZ

Se alcanza la satisfacción de la mayoría de los consumidores que lo van a adoptar, y el nivel de exigencia y competencia es altísimo.

DECLINACIÓN

El producto deja de tener interés por diversas razones en la mente de sus consumidores (perdió atractivo frente a otros, está envejecido en su habilidad para satisfacer necesidades, etc.).

El gráfico siguiente ilustra la importancia que tiene reconocer el ciclo y el estado en que se encuentran nuestros productos dentro de él.



2. ORIENTACIÓN HACIA QUÉ MERCADO CADENAS Y DISTRIBUCIÓN

a. ¿Hacia dónde nos orientamos? ¿En qué tipo de mercado actuamos?

Respecto a la necesidad de orientarnos en el mercado, cómo conocerlo, con quién vincularnos adecuadamente, los grupos de campesinos emprendedores y empresas agropecuarias pueden partir o estar en contextos bien diferentes.

Estas situaciones dan lugar a percepciones distintas de cómo encarar el tema y qué tipo de acciones de reconocimiento y estudio de mercado llevar adelante.

Por una parte está la característica de la oferta

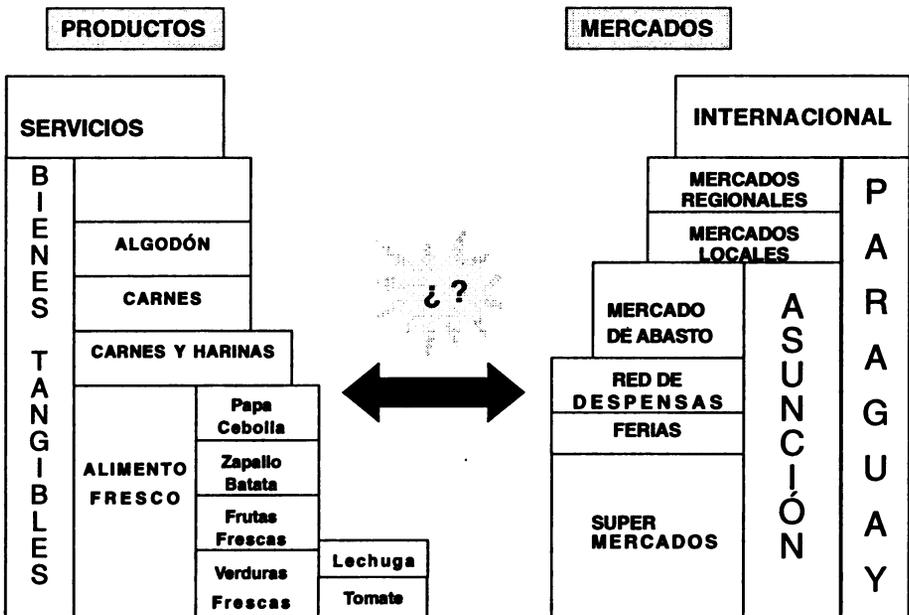
- De las regiones y de sus productos más notables, y las empresas que los ofrecen;
- El grado de desenvolvimiento del emprendimiento también importa, si es un grupo nuevo que desconoce los mercados y pretende ingresar o si es una empresa que está instalada en el negocio o en negocios similares;
- Si se dispone de productos clásicos y conocidos (mandioca), o diferenciados y dirigidos a satisfacer un deseo actual de determinados consumidores (polen proveniente de colmenas orgánicas).

Por otra parte la demanda en general

- Cada rubro tiene diferentes mercados (potenciales y reales), con sus características de volúmenes, alcances y restricciones;
- La proximidad o lejanía a estos mercados impone considerar más o menos funciones físicas de comercialización (acopios, almacenamientos, transformaciones, transporte, etc.) y la existencia o no de cadenas más largas de intermediación (la distribución y sus operadores);
- El estado del producto en su ciclo de vida; cómo está de desarrollada la demanda;
- La situación macroeconómica y sociopolítica del país, etc. Esto también va a condicionar el enfoque de análisis que se encarará en cada situación.

Lo anterior lleva a que se deban enfrentar demandas de conocimiento del mercado totalmente diferentes, que podrán ser más generales o muy específicas y propias de cada situación concreta.

El esquema de la página siguiente ayuda a visualizar cómo enfocar adecuadamente el reconocimiento y la investigación de los mercados:



Si observamos con cuidado el esquema, y pensamos cómo relacionar las partes, vemos que genéricamente se plantean dos situaciones, las cuales actúan como **Polos de enfoque** del tema, en los que:

SI EXISTE	SI EXISTE
<p>Uno o pocos productos específicos para diversos mercados posibles a distancia (mandioca, granos, algodón, hortaliza general, tomate, etc.)</p>	<p>Un mercado específico, tangible, en general cercano y pequeño que demanda alta diversidad de productos (abastecimiento de pueblos, ferias, etc.)</p>
<p>CONVIENE APLICAR:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>ENFOQUE DE LA CADENA O SUBSECTOR</p> </div>	<p>CONVIENE APLICAR:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>ENFOQUE DE LA PLAZA O MERCADO LOCAL</p> </div>

CON LA VISIÓN DE LA CADENA O SUBSECTOR

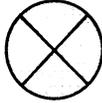


¿Qué sucede en este enfoque con las 4 P?

PRODUCTOS	DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PRECIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas o rubros más específicos • Carácter menos perecedero • El empaque y la marca son importantes • Necesidad de garantía SA 	<ul style="list-style-type: none"> • Varias funciones físicas de acopio y distribución • Cadena de intermediación • Impacto del transporte en los costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociada a la marca • Destinada a los distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendientes de la cotización de un mercado general • Dependientes del punto de la cadena donde se vende

CON LA VISIÓN DEL LUGAR O MERCADO LOCAL

PRODUCTORES



**PLAZA
O LUGAR**

CONSUMIDORES

PRODUCTOS	DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD	PRECIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hay alta diversidad de rubros • Productos más perecederos • Cantidades o lotes pequeños • Abastecimiento y reposición rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi sin justificación • Alto impacto del lugar de venta (espacios, costos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores visibles (frescura, sanidad) • Asociada al origen o al prestigio del emprendedor • Presentación del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendientes de la competencia más concreta. • Dependientes de la situación económica del consumidor

Como se ve, aun cuando en los hechos se dan situaciones intermedias o híbridas, cada uno de estos dos POLOS de VISIONES por su constitución estructural y respuesta a intereses diferentes, demanda ENFOQUES de INVESTIGACIÓN y ESTRATEGIAS de MERCADEO DIFERENTES. Así será considerado esto en los puntos siguientes.

b. La plaza y los canales de distribución

Cada empresa debe determinar cómo llega y cómo coloca físicamente sus productos en los mercados que elige. A esto se le denomina **distribución u ocuparse de la plaza**.

Como vimos en el punto anterior, para las M.A.R. este aspecto puede ser importante en forma de dos tendencias o enfoques: hacia una "cadena" de participantes intermediarios o en forma de un "lugar" donde hacer el "mercadeo" completo.

CANALES DE INTERMEDIACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Constituyen los diversos caminos por donde fluye el producto (casi sin modificación) al mercado. Están constituidos por el conjunto de empresas que adquieren la propiedad o participan en la transferencia de bienes y servicios, a medida que estos se desplazan del productor al consumidor final.

Estos canales cumplen cuatro funciones importantes:

Investigación

Reunir la información necesaria para planear y facilitar el intercambio. Buscar la forma más rápida y eficiente para llegar al cliente.

Promoción

Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas (conviene vender porque...).

Contacto

Encontrar a los compradores posibles, establecer comunicación y proveer confianza.

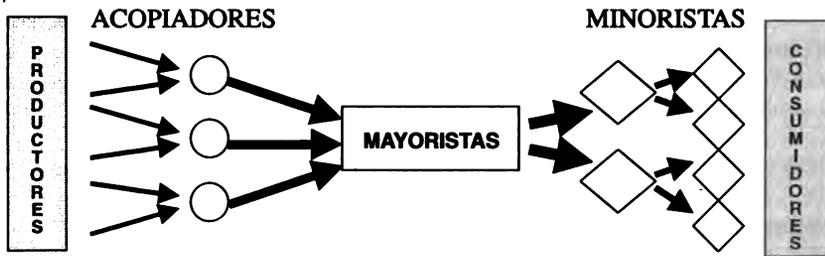
Correspondencia

Dan forma a la oferta, adaptándola a las necesidades del comprador. A veces agregan valor por medio de la clasificación y empaque.

Por todas estas tareas, junto al conjunto de riesgos que comúnmente asumen en la cadena, la función de intermediación es imposible de eliminar en el mercado agropecuario (hacerse cargo del transporte seguro y oportuno, manejar productos perecederos, contraer compromisos de cobro y pago con operadores del mercado).

Niveles del canal

Si la cadena es larga, importa identificar los denominados niveles del canal, que son las capas de intermediarios que realizan labores especiales para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.



CONCENTRACIÓN → NIVELACIÓN Y PREPARACIÓN → DISPERSIÓN

Longitud del canal

Es el número de niveles de intermediarios que participan, lo que depende de si estamos en una situación “de cadena” con muchos intermediarios, o de “lugar de mercadeo”, donde habría como máximo un intermediario.

Agentes de mercadeo

Son las figuras o roles de las empresas, instituciones y personas que cumplen con funciones de intermediación.

Dentro de esta variedad de agentes se puede identificar en los mercados agropecuarios a los siguientes:

- *Productor*: la figura individual o asociativa que ha generado el o los bienes y decide entregarlo a un mercado.
- *Acopiador*: reúne y acopia la producción rural dispersa y ayuda a una primera uniformización.
- *Mayorista concentrador*: desalijo y concentración de volúmenes importantes de acopiadores de un rubro de una o varias zonas. Complementariamente suele manejar grandes depósitos y sistemas de transporte.
- *Empresas beneficiadoras*: por lo general son mayoristas que por razones del rubro y conveniencia comercial agregan una parte importante de valor a un producto en bruto (formas sofisticadas de empaque de frutas, preparación y congelamiento de hortalizas y carnes, etc.).
- *Corredores, consignatarios, comisionistas*: Son agentes especializados en un rubro que realizan gestiones de encuentro entre la oferta y la demanda, sin tomar posesión del bien y cobrando una comisión por sus servicios. Hay varias formas de actuación según rubros, según mercados, según tomen o no a cargo los gastos del proceso.
- *Exportadores e importadores*: ambos representan las figuras responsables de agentes muy especializados en el proceso de envío de mercaderías al exterior y recibo.
- *Mayorista distribuidor*: es la figura que alija o reparte un menú surtido de productos de varios rubros dentro de un sector (por ejemplo, el sector frutihortícola), y se dirige a empresas minoristas.
- *Minoristas*: son todas las figuras de venta al consumidor final, sin importar su tamaño o ubicación.
- *Consumidores*: son los destinatarios de bienes y servicios al final de la cadena.

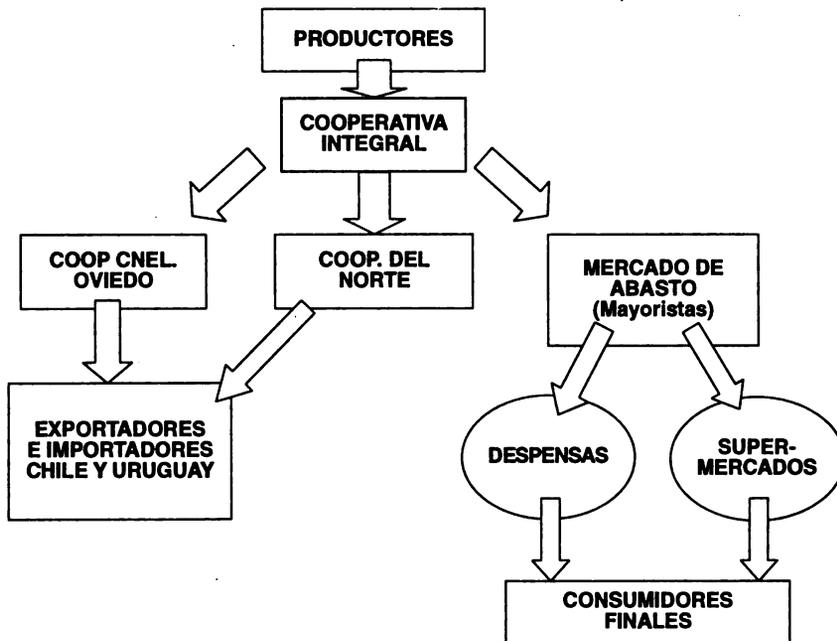
También hay otras figuras institucionales que apoyan y defienden el proceso de comercialización en cada sector, por ejemplo:

- Asociaciones de productores: su función es la defensa de los productores;
- Cámaras de un sector: agrupan a todos los agentes del sector en su defensa integral (cámara algodонера, de hortalizas, etc.);
- Asociaciones de consumidores (por ejemplo los consumidores naturistas);
- Entidades de apoyo: Corporaciones que administran grandes mercados, Departamentos del Ministerio de Agricultura, Organizaciones no Gubernamentales. Todos ellos trabajan en la generación y transferencia de información, asesorando al productor y a los operadores de la cadena, adicionando "transparencia" y eficiencia al sistema de mercado.

c. Ejemplos de las cadenas y la distribución

Para reforzar los conceptos del punto anterior, vamos a considerar dos casos de cadenas de productos agrícolas, diferentes en su longitud y por la diversidad de agentes participantes.

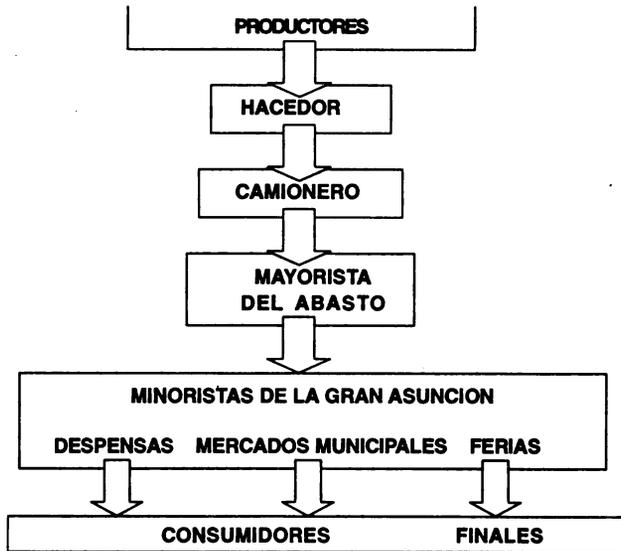
Cadena de la Piña: Canales y agentes desde Horqueta (Dpto. Amambay) hasta Asunción



Roles de los agentes

- Cooperativa Integral: Acopio, tipificación, embalaje y despacho;
- Cooperativas Cnel. Oviedo y del Norte: Transporte y contactos del Negocio con Exportación;
- Exportadores-Importadores: A cargo del proceso desde el despacho de aduana hasta su comercialización mayorista-minorista en destino;
- Supermercados, despensas y otros: minoristas.

Cadena de la Mandioca. Canales y Agentes desde Caaguazú a Asunción



Roles de los agentes

- Hacedor: Agente dependiente del mayorista. Identifica cliente, trata negocio y acuerda arranque y despacho;
- Camionero: Agente dependiente del mayorista. Transporte y contactos del negocio con hacedor;
- Mayorista: Acopiador regulador del negocio. Posee depósito y cartera de clientes minoristas;
- Minoristas: Distribuidores a supermercados, despensas y otros. Pueden ser también vendedores al público en mercados municipales y en ferias libres.

d. Consideraciones sobre cómo elegir el canal más conveniente

Hay tres grandes modalidades tipo de distribución en los canales:

La distribución general e intensiva

Es aquella de productos de uso corriente, en la que los consumidores demandan satisfacción inmediata y no están dispuestos a diferir su compra. En esta categoría entra la mayoría de los productos alimenticios en forma natural o con algún proceso (Ejemplo: hortalizas, carnes, etc.) o los bienes de uso común (cigarrillos, gaseosas, pan). La entrega en los puntos de ventas es fluida y corriente.

La distribución selectiva

Realiza una labor concienzuda de distribución y colocación en el punto de venta, por las características y valor agregado del producto (por ejemplo, lácteos que van enfriados, pollitos BB que necesitan temperatura y rápida entrega, etc.).

La distribución exclusiva

Se utiliza cuando hay que trabajar con mercados de productos de consumo especializado. Se trata aquí con uno o pocos distribuidores a los que se les concede la exclusividad de una línea. Por ejemplo, la distribución mayorista de semillas o sanitarios, animales de una marca importante en el mercado, que se concede para determinada área o zona de mercado.

Los canales, y, dentro de ellos, la distribución que elijan los grupos de emprendedores tienen que ser elegidos con cuidado, en función de sus productos y sus intereses en el negocio.

Algunos de los más corrientes criterios para seleccionar cómo y con quién trabajar en la cadena de intermediación/distribución se muestran en el cuadro inferior:

- Cómo son de eficientes en el acopio y proceso de intermediación que nos ofrecen. Con qué rapidez llegan a los clientes que nos interesan o procesan el producto perecedero;
- Cómo son de seguros y confiables en su movimiento comercial. Este aspecto es clave para la supervivencia del negocio;
- Qué capacidades de almacenamiento tienen y en qué condiciones;
- De qué medios de transporte disponen o cuáles hacen operar, para seguridad del producto, tiempo de entrega oportuna a los clientes;
- Qué tipos de servicios adicionales ofrecen: información veraz del estado del mercado, apoyo en las cobranzas, prefinanciamiento de los gastos de cosecha y empaque, etc.

3. CÓMO CONOCER LA DEMANDA Y ENTRAR EN MERCADOS DE CADENA

Muchas veces estamos o vamos a entrar en el mercado con un producto, inserto en una cadena (como de los ejemplos vistos más arriba).

Si se tiene un conocimiento parcial o nulo del segmento de mercado y de los canales para arribar a él, es muy posible que el grupo se vincule con operadores inadecuados, o lo haga de forma que al negocio no le cierren los números, etc.

De hecho, este es uno de los principales errores ya señalados, que pueden hacer fallar los negocios desde el comienzo.

LA FALTA DE CONOCIMIENTO Y DESINFORMACIÓN DEL MERCADO CONCRETO

Entonces, para cubrir esta falencia (especialmente para grupos que inician un emprendimiento o algún rubro nuevo), es muy importante hacer un **análisis del subsector y de la cadena o canales** por donde fluye el rubro que les interesa, hasta llegar a los consumidores.

Para esto se utiliza un método de “estudio de la cadena” que saca conclusiones sobre:

- Los principales agentes y las funciones que cubren;
- Las reglas generales de la cadena (las formas, costumbres, regulaciones legales, etc.);
- Los modos y estrategias de control de los principales operadores;
- La situación del rubro, visto como negocio en general.

Por un lado, esta metodología es sumamente rica en datos para el grupo; le ayudará a orientarse claramente en qué hacer y qué no en el negocio, y le ahorrará muchos dolores de cabeza futuros.

Por otro lado, su aplicación es barata y relativamente sencilla, como para que un pequeño equipo de dos dirigentes y algún asesor técnico “rastreen” la cadena en un tiempo prudencial.

Se presentan seguidamente los “7 Pasos” que permiten realizar este rastreo.

a. Paso 1: Pensar en la cadena como un sistema

La aproximación a la cadena reconoce que –en esta red de producción y tráfico de bienes y servicios– es difícil identificar lo que le sucederá a una empresa en particular o a un grupo de ellas de una zona en particular, si no se considera adecuadamente a toda la cadena.

Sin este enfoque, no es posible comprender las oportunidades y limitaciones que encontrarán los emprendimientos de campesinos o agricultores mayores, mirando solo a sus competidores más grandes. Hay que ver y entender a proveedores, intermediarios, comerciantes diversos, sus relaciones y las restricciones del entorno total del subsector.

En consecuencia, este tipo de análisis se prepara para construir un **MAPA ESQUEMÁTICO** en el que se dibujan y se describe a los agentes actores, su interrelacionamiento, sus entornos y la mayoría de las relaciones económicas que ocurren en ese marco.

Por esto, el mapa del subsector, si está bien construido, es básico para mostrar y compartir información clave, facilitando la discusión de estrategias de mercadeo junto a todo el grupo emprendedor.

b. Paso 2: Ingresar en la cadena

Cuando se inicia la búsqueda, no hay otro método que “meterse con todo”: Hay que buscar toda la información a mano del o los productos, y leer acerca del subsector, para entender principalmente:

- Su historia (¿cómo se formó y desarrolló?, ¿qué factores lo favorecieron?);
- Su estructura y sus agentes (¿quiénes actúan?), las funciones que se dan en la cadena;
- Las escalas y tamaños de los agentes (volúmenes que se manejan en los distintos niveles de la cadena);
- El nivel técnico y las tecnologías que se aplican;
- El número de empresas y otros agentes económicos que participan en ella.

Para ello, se puede usar toda la información y experiencia previa que el grupo dispone del mercado, recolectada por medio de una guía como la que veremos en la parte de ejercitación.

También son útiles datos del producto o de la cadena que estén en censos, estudios de consumo, investigaciones de perspectivas de mercados nacionales o internacionales, etc. (Esto se denomina “Informaciones Secundarias”).

Pero probablemente percibamos grandes lagunas en nuestro conocimiento del espacio de la cadena. Para rastrear la información que falta, no hay otro método que consultar a algunos integrantes de la cadena, yendo nivel por nivel y consultando sobre los temas señalados arriba, más otros que puedan surgir sobre la marcha.

Hay cuatro preguntas estándares que siempre hay que incorporar en cada entrevista:

- ¿De dónde obtiene el producto que opera y comercializa?
- ¿A quién vende esta mercadería?
- ¿Qué técnicas y procedimientos usa en su negocio?
- ¿Cuáles son los cambios principales en su negocio desde que empezó?

Estas curiosidades no despiertan recelos en los entrevistados y son la puerta para que nos cuenten otros detalles de interés (precios, reglas del negocio, etc.).

Pero no creamos todo lo que cuentan, hay que verificar los datos por contraste con otros entrevistados. Si hay datos oscuros, hay que seguir la pista a quien los conoce, de modo que es probable que una entrevista sirva de trampolín para las siguientes.

También hay que identificar a algún Informante clave en cada nivel de la cadena, pues sus observaciones son extremadamente valiosas para adquirir una visión de conjunto del subsector y para confirmar informaciones de los integrantes de otros niveles que se han entrevistado. Estos pueden ser funcionarios de instituciones locales, técnicos de algún sector del gobierno vinculado al rubro (MAG), técnicos de ONG, etc., quienes pueden tener una perspectiva más amplia que los operadores individuales de negocio.

c. Paso 3: Dibujar un MAPA preliminar de la cadena

Este primer “esquema” permite una organización inicial de las informaciones que obtuvimos en entrevistas anteriores.

Consta esencialmente de un dibujo, en el cual se tratará de señalar los agentes identificados en la cadena, sus funciones más generales y un conjunto de flechas de unión (que representan a los canales de flujo de mercadería).

Cuando hay mucha información, se puede recurrir a trabajar con tarjetas de tamaño pequeño (en las que se escriben los agentes del canal por ejemplo), que se van pegando más o menos provisoriamente en el mapa.

Es importante poder definir bien a la mayoría de los agentes iniciales de producción y a los mercados finales adonde arriba la cadena de productos elaborados o sus derivados.

Cuando el mapa esté bastante avanzado con los datos que se aportan, se procede a remarcar los canales principales y los puntos en donde se concentra mucho la mercadería (nudos del sistema).

La definición de las “fronteras del mapa” no es rígida, y hay que utilizar el sentido común para decir “ya nuestro esquema es lo suficientemente grande para entender la mayoría de lo que nos interesa”.

El plano en desarrollo es provisorio y va evolucionando con el progresivo conocimiento que tengamos del sistema.

d. Paso 4: Identificar las reglas y el entorno que afectan a los participantes de la cadena

Este entorno incluye las reglas generales que afectan a las empresas encuadradas en el mapa, y las de mayor interés son:

- *Ambiente macroeconómico*

La legislación de precios, régimen de impuestos aduaneros e internos, las tarifas de servicios, tasas de interés sobre préstamos, etc.

- *Sociopolíticas*

Cambios en las relaciones laborales o impositivas; en las relaciones del gobierno con los sectores de la producción en cuestión.

- *Regulaciones*

Licencias, excepción de impuestos, prohibiciones ambientales, etc.

Estas informaciones en parte se han originado en las entrevistas a los agentes de la cadena, pero puede ser necesario completarlas con consultas a organismos especializados.

Una parte importante de este paso es ver cómo este gran entorno afecta a los distintos agentes y canales.

e. Paso 5: Ajustar y completar el mapa

Con mayor información ya se está en condiciones frente al mapa de:

- Agregar nuevos canales que al principio se consideraban irrelevantes (y al revés, se dimensiona mejor lo que a primera vista parece “el monstruo que maneja el negocio”);

- Quitar del esquema los casos, agentes o niveles irrelevantes (por pequeños, porque están muy alejados de nuestro interés);
- Organizar mejor los niveles, quitar y agregar flechas de uniones.

Al final de este paso, se aconseja reconstruir el mapa, pasándolo “en limpio”. La nueva versión debe ser más clara, más simple y contener solo la información útil para poder seguir trabajando en ella.

En este momento el mapa puede quedar como se muestra en la página siguiente (el ejemplo corresponde a una cadena del subsector artesanal de tejidos de algodón, originarios de Carapeguá (Dpto. Paraguari).

f. Paso 6: Analizar la dinámica de la cadena

De todo lo anterior podemos sacar en limpio un conjunto de tendencias y datos de buen valor estratégico, para saber adónde nos conviene vincularnos y actuar en los negocios del sector.

Parados frente al mapa, debemos plantearnos responder a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los operadores mayores, que tienen influencia y grado de control del subsector (se llaman “nudos del sistema”);
- Cuáles son los canales (y agentes) que están creciendo, y por qué sucede esto;
- Cuáles son los agentes que están perdiendo mercado y por qué;
- Qué es lo que les está dando “más fuerza” a todas las cadenas del mapa: ¿La demanda final? ¿Las buenas ganancias en la intermediación? ¿El bajo riesgo? ¿Alguna ventaja ilegal (contrabando)?
- Qué es lo que está frenando el flujo de mercadería: ¿El consumo deprimido? ¿El costo del dinero? ¿Barreras proteccionistas para que entren nuevos actores? ¿La falta de tecnología? ¿La falta o inestabilidad de provisión de insumos? ¿Grandes “manguruyús” en la cadena?

Para cuantificar esto se puede hacer una planilla sencilla de sistematización de las respuestas a las preguntas anteriores.

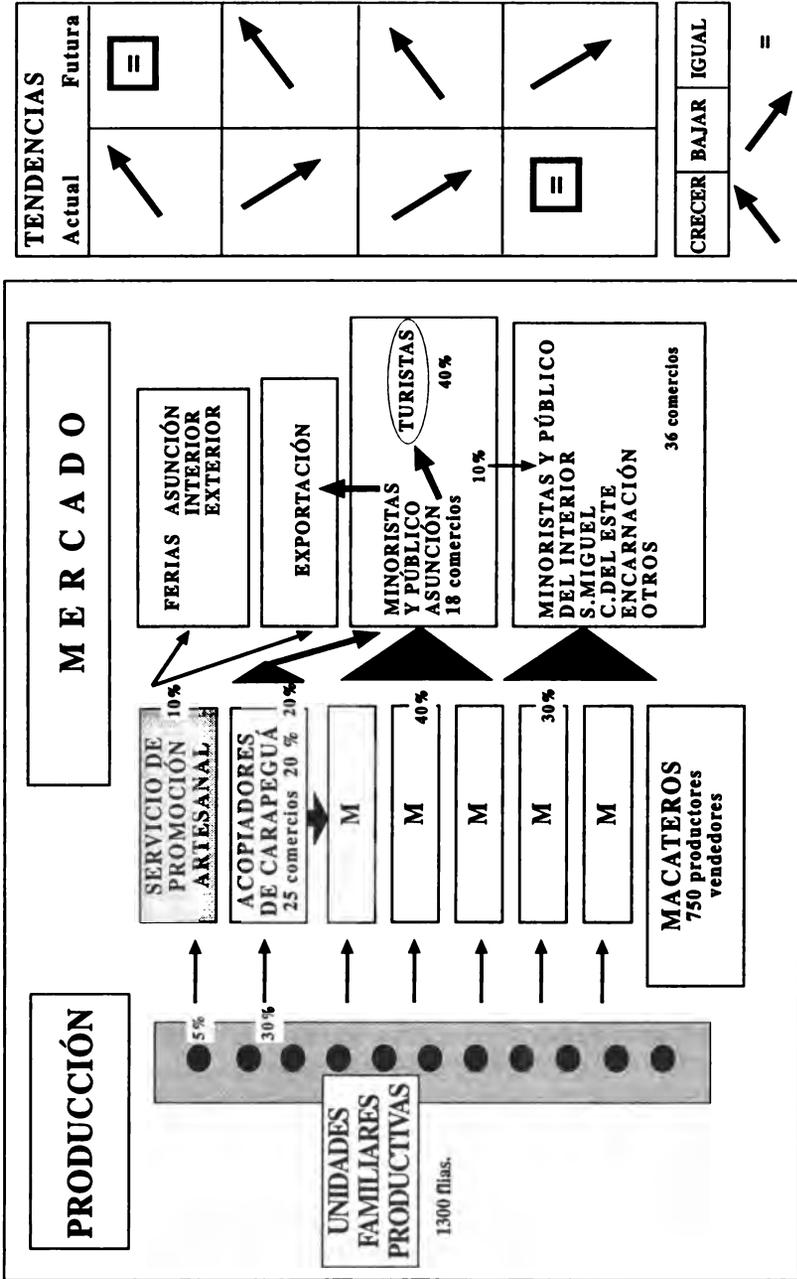
g. Paso 7: Seleccionar en el MAPA una parte de la cadena de especial interés y estudiarla a fondo (Sondeo)

En el mapa general refinado con seguridad hay una porción, un sector de la cadena, o un conjunto de agentes de un mismo nivel, que nos interesan más que el resto porque podrían ser nuestros potenciales “Clientes”.

Esto puede deberse a que son las empresas que rodean (el ambiente inmediato) a nuestros emprendimientos, o en una cadena larga un nivel de intermediarios que “filtran” el negocio (y sospechamos que la buena ganancia queda allí), etc.

Entonces debemos concentrarnos en esta porción más pequeña (a la cual podemos delimitar y llamar submapa) para profundizar en tomar informaciones más detalladas y cuantitativas, del tipo siguiente:

MAPA DEL SUBSECTOR ARTESANÍAS DEL TEJIDO DE CARAPEGUÁ



M.A.R. - MÓDULO Nº 2

- Cuántas empresas hay en esta porción;
- Especificar quiénes son y a qué se dedican específicamente (línea de productos);
- En cada agente determinado procurar obtener informaciones de escala de actividad (volumen de producción, números de empleados, facturación anual, etc.);
- Equipamiento y tecnologías que aplican;
- Quiénes son sus principales clientes;
- Precios y márgenes de comercialización;
- Actividades de promoción;
- Carácter competitivo de la empresa.

Para hacer esto puede ser difícil obtener información si no se procede con cuidado. Por ello es aconsejable organizar las entrevistas con personas claves de estas empresas o referentes que las conozcan, explicando lo que se desea y adoptando un criterio flexible para cada caso en particular.

Con los agentes que pueden ser proveedores de nuestro interés, compradores o intermediarios mayores, puede ser más sencillo. Para conocer datos de nuestros competidores (actuales o futuros) hay que proceder con una estrategia indirecta, basada en informaciones de referentes principalmente.

Este es el punto en que debemos plantearnos el realizar uno o varios sondeos, específicos y apuntados (tiro de rifle), utilizando la metodología y los instrumentos de entrevistas que se brindan en el punto final de este Módulo (Estudios específicos).

4. CÓMO CONOCER LA DEMANDA E INGRESAR AL MERCADO LOCAL

a. Las oportunidades y las ventajas del mercado local

También se abren posibilidades nuevas de insertarse de otro modo en los mercados.

En este sentido adquiere hoy gran fuerza la oportunidad de **volver a ocupar el espacio perdido del mercado local**, lugar que siempre guardaron muchos campesinos y pequeños productores cercanos a sus pueblos, en forma individual y espontánea con rubros de huerta y granja.

¿CUÁL ES EL MERCADO LOCAL?

El mercado local incluye a una colonia con su pueblo o una ciudad chica (por ejemplo San José de los Arroyos en el Dpto. Cordillera).

Cuando se habla de un mercado zonal abarcamos a varios pueblos y ciudades con sus colonias rurales (por ejemplo el Departamento de Caaguazú).

Y que a su vez forma parte de un mercado mayor regional (zona Norte del Oriente de Paraguay).

Entonces hay que entender que siempre el mercado local se integra a una red mayor, en donde de hecho los pueblos están vinculados a las ciudades cabeceras y a centros urbanos más grandes.

Estos espacios que hoy estamos considerando han sido ocupados por mercaderías externas a los sistemas locales (piénsese en la leche en sachet, los pollos parrilleros, las hortalizas del mercado de abasto, todos llegan a San Juan Nepomuceno o a Pilar desde centros de producción lejanos).

La diferencia es que ahora los campesinos deberían actuar en la función de abastecedores y proveedores organizados de muchísimos alimentos frescos y preparados, herramientas o utensilios prácticos y baratos (envases, macetas, escobas), de animales domésticos y plantas que siempre acompañaron al hombre, de artesanías, de artículos reciclados, etc.

Explorar esta oportunidad ofrece potencialmente las siguientes ventajas a los pequeños productores:

1. Poder competir en buenas condiciones con la mayoría de los alimentos trasladados desde otras regiones. Esto porque el producto es fresco, puede ser más sano, hay menos intermediación y posibilidades de abastecer con regularidad a los comercios y consumidores.
2. Hay también varias ventajas económicas en trabajar tan cerca del consumidor: conocer mejor al cliente, ganar su confianza y asegurarse el cobro, practicar el trueque, etc.
3. Organizar en la finca un sistema de producción más diversificado y estable, lo que permite tener entradas de dinero mayores y mucho más parejas que con los productos tradicionales (como el algodón), haciendo participar a toda la familia.
4. Fortalecer la comunidad y el reencuentro de la gente del pueblo con la del campo, favoreciendo la solidaridad y el apoyo a la economía local (la plata que entra al circuito del pueblo se queda dando vueltas en el lugar más tiempo).

Cuando la gente del pueblo compra, elige –además de la lechuga fresca, el tomate recién cosechado, la miel genuina y el huevo casero– favorecer a su gente, a sus amigos, a sus parientes y no a una cadena anónima de comerciantes desconocidos.

b. Cómo estudiar un mercado local

Paso 1: “Zambullirnos” y orientarnos en el mercado local

Los mercados locales son bastante sencillos y familiares a la experiencia cotidiana, por lo que conocerlos y estudiarlos es una tarea posible para cualquier grupo de agricultores que se organice y reciba un apoyo técnico apropiado.

Trabajando juntos –técnicos y productores– pueden hacer un estudio rápido, barato y a fondo del mercado y sus posibilidades concretas.

Lo primero es mirar en general, con la información de que se dispone, tratando de identificar los actores participantes que conocemos y empezando por los más notables. Estos suelen ser:

LOS COMERCIANTES DEL LUGAR

Respecto a ellos, hay que elegirlos según los criterios siguientes:

- Que comercien con rubros de productos que nos interesan mayormente (alimentos, utensilios, etc.);
- Que sean importantes por alguna razón (por ser quienes más venden, porque les compran a los productores, porque son mayoristas abastecedores de otros comercios, porque son únicos en un barrio, etc.).

LOS ABASTECEDORES EXTERNOS

Hay que registrar a los proveedores mayoristas más importantes que ingresan regularmente al pueblo, y también a aquellos vendedores ambulantes de temporada (camiones con frutas y verduras).

LOS PRODUCTORES LOCALES O ZONALES

Siempre hay productores locales funcionando como abastecedores más o menos estables de algún rubro (leche, hortaliza) o temporarios (típicos "zafreiros" de excedentes de la chacra, como huevos, queso, lechones, verduras, alguna fruta, etc.).

LOS CONSUMIDORES FINALES DEL PUEBLO

En principio hay que separar los consumidores hogareños (personas, familias, etc.) de los grupales (instituciones y empresas que compran en cantidad para consumo masivo (restaurantes, comedores escolares, programas alimentarios, etc.).

Con los consumidores HOGAREÑOS es necesario aplicar algún criterio de segmentación, pues aun en los pueblos pequeños son diferentes los niveles de ingreso (más o menos plata por familia), modos de recibirlos (empleos fijos o temporarios), patrón de consumo (en qué se gasta), modo de vida en el centro o en los barrios de afuera. Pero esto lo veremos más adelante, al hablar de "sondeos" específicos.

LOS CONSUMIDORES GRUPALES/INSTITUCIONALES

Con estos hay que hacer un registro parecido al del comercio, anotando el nombre de la institución o empresa, la o las personas responsables y los rubros que adquieren.

c. Paso 2: Armar un plano o "MAPA" del mercado

Luego se arma un esquema parecido al que se planteó para los mercados de "cadena".

El MAPA se construye pegando tarjetas, dibujando directamente cada uno de los actores importantes que descubrimos en el análisis previo.

Luego se une, hasta donde se conoce, a los actores por medio de flechas (¿quién provee a quién?) tal como se produce el abastecimiento, desde afuera del pueblo hasta el consumidor y pasando por determinados comercios.

¿Qué le falta a esto? Seguro que un poco de todo:

- Algunos comercios importantes se nos han pasado;
- Las despensas de barrio son muchas y de distintos niveles (y algunas desconocidas);
- Faltan datos más claros de qué productos van más por un lado que por otro;
- A qué tipo de consumidor atiende y cómo opera cada comercio (contado-fiado).

Pero no importa, este mapa es por ahora un esquema provisorio que iremos completando, pero ya muy útil para orientarnos en qué punto y a cuáles actores elegiremos para hacerles consultas.

Un ejemplo de esto se muestra en la próxima página, para el caso de una localidad de la provincia de Formosa (Argentina).

d. Paso 3: Elegir los actores y el sector que más nos interesa

Parado frente al MAPA, el grupo debe reflexionar acerca de algunas cuestiones muy básicas e importantes, que orientarán todo el trabajo futuro de estudio:

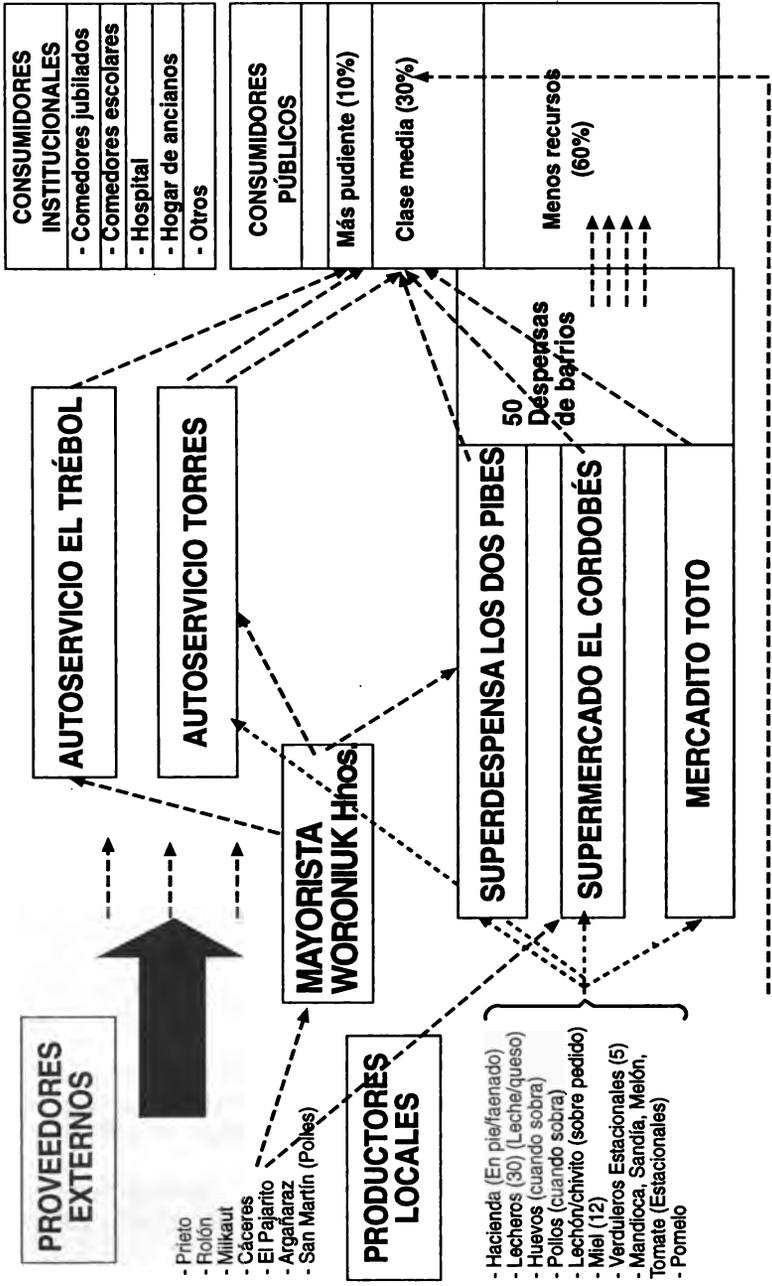
- ¿Qué es lo que estamos buscando? ¿Mercado para algún rubro en especial que estamos desarrollando (por ejemplo lechones) o mercado para todo un conjunto de excedentes temporarios de la finca? (maíz, porotos, frutas, etc.);
- ¿Mercado para cuántos productores? (¿Un comité o una asociación de 250 pequeños productores?);
- Condiciones de acceso y abastecimiento al pueblo: ¿Hay caminos y medios para llegar todos los días al mercado o estamos lejos y restringidos por el tiempo?

De las respuestas diversas que tengamos puede resultar más interesante y necesario:

- Estudiar al sector de comerciantes de acopio, para ser proveedores específicos (por ejemplo con lechones a un pequeño frigorífico);
- Estudiar al sector del comercio minorista que trabaja con mucho público (los supermercados, los grandes almacenes, los autoservicios, etc.);
- O al comercio minorista de barrio (las despensas y las despensitas de ocasión);
- Los consumidores hogareños: a todos si pensamos en una feria, o a un grupo si pensamos ciertos rubros entregados directamente;
- A los consumidores institucionales, si es que nos dan preferencia desde el Municipio;
- Casi siempre es necesario estudiar a los proveedores externos, que funcionan como una competencia fuerte para hacer crecer nuestra concurrencia en el mercado local.

Con seguridad, más de una de estas cuestiones nos parecerá importante tratarla más a fondo (a veces, cuando hay intereses diferentes dentro del grupo de emprendedores, hay que estudiarlas todas).

MAPA DE LA PLAZA COMERCIAL DE UNA LOCALIDAD: Formosa (Argentina)



Sin embargo, lo que cuenta es que, en este punto, hay que elegir en el seno del grupo **cuál sector y actores se estudiarán primero**, ya que no se puede hacer todo junto por razones de tiempo y recursos.

e. Paso 4: Corregir y completar el MAPA

Finalmente, y con toda la información que se fue juntando de comerciantes, consumidores y referentes, podemos tratar de ver en el MAPA inicial qué cosas hay que incorporar para completarlo o corregir:

- Actores que faltaban: Nuevos comercios, proveedores que llegan a despensas que no conocíamos, etc;
- Datos acerca de los productores locales: qué rubros son de abasto frecuente, cuáles de tipo temporario;
- Respecto a los distintos consumidores, agregar y corregir datos de cantidades de personas empleadas, proporciones de familias en cada clase, etc;
- Reordenar las “flechas” que señalan quién abastece a quién, entre el comercio y hacia los consumidores.

Luego de terminado este trabajo, y como el MAPA inicial estará ya muy borronado, es posible que necesitemos pasarlo en limpio, para tener una versión más pulida y clara para usar en el futuro, cuando precisemos hacer algún estudio específico de alguno de los actores comerciales del pueblo. (Esto se trata al final de esta parte del Módulo, en sondeos al mercado local).

5. ANÁLISIS DE PRECIOS, COSTOS Y GANANCIA EN LA CADENA COMERCIAL Y DE TRANSFORMACIÓN

a. Los precios y su enfoque para fijarlos

En nuestras averiguaciones, dentro de los espacios de mercados que nos interesan, pronto aparece el precio de los productos como una variable muy relevante.

PRECIO: *Esta es la cantidad de dinero o valor equivalente que se cobra por el producto o el servicio que se mueve en la cadena del mercado.*

Para los productores es esencial conocer los precios y las diferentes formas de fijarlos, puesto que este es el elemento justificativo de todo el esfuerzo que el grupo emprendedor realiza en su negocio.

Normalmente hay cuatro enfoques de fijación de los precios de los productos:

En función de los Costos directos iniciales

Es la primera consideración que tener en cuenta, a los efectos de reponer el dinero gastado. Consiste en adicionar un margen fijo o porcentual sobre estos costos más evidentes que se identifican al principio del negocio.

Este margen depende del tipo de productos, de la temporada de ventas, de si este producto es estándar o especial (como las artesanías o los “orgánicos”).

En función del punto de equilibrio del negocio

Cuando la empresa alcanza su normal desempeño en volumen de producción, el precio por unidad de producto se fija en función de sus costos totales (los directos y otros indirectos que consideraremos en el Módulo Nº 4, de Economía). En este momento el negocio tiene un “punto de equilibrio” de cantidades de producto por vender, y un costo total por unidad de producto determinado.

Ninguna empresa soportaría precios menores a estos costos a largo plazo, por lo que deben ser tomados en cuenta (vendiendo a menos para ingresar en un mercado, recuperando por encima cuando falte producto en el mercado, etc.).

En función de la competencia

Para cada nivel de la cadena donde decidimos actuar, se toman como referencia los precios de los productos similares de la competencia, pensando que las especulaciones de conveniencia de los compradores se sitúan alrededor de estos valores (“es un poco más barato”, “vale un poco más pero es más sano”, etc.).

Esta actitud se toma cuando ingresamos a un estrato donde hay ya competidores líderes capaces de fijar los valores de oferta.

En función del consumidor

Cada vez más se fijan precios en función del valor percibido por el comprador. Esto es válido cuando ingresamos al mercado con productos diferenciados de otros, o cuando tenemos el privilegio (y el riesgo) de presentar algo totalmente inédito, el cual será juzgado por los consumidores preferentemente por su utilidad.

b. La preparación de los costos y márgenes del producto que interesa en la cadena

Con las informaciones de los estudios y búsqueda de datos del mercado de los puntos previos, estamos en condiciones de empezar a analizar este aspecto del negocio que podría interesar grandemente.

¿CUÁLES SON SUS NÚMEROS?

- ¿Qué precios se manejan en distintos niveles de la cadena?
- ¿Qué costos comerciales tenemos que calcular desde nuestra posición de “Productores” hasta la entrega a nuestro “Cliente”?
- ¿Qué costos de agregación de valor hay que estimar si se quisiera participar en niveles más avanzados de la cadena (beneficio – transformaciones – distribución – ventas finales)?
- ¿Qué ganancia nos queda? ¿Qué ganancia les queda a otros agentes en la cadena?

Para ello se puede utilizar una “ficha” general de relevamiento de datos, que facilita la estimación de los principales números que supone el proceso de producción y comercialización del segmento de la cadena que nos interesa.

Debe hacerse por unidad de producción (Kg, litro, paquete, prenda, cajón estándar, etc.) y –sin importar tanto los detalles dentro del costo de producción– hay que poner énfasis en los márgenes de beneficio (ganancia) que se identifican en la cadena de transformaciones y comercio, hasta llegar al consumidor final.

FICHA DE INVESTIGACIÓN DE PRECIOS-COSTOS-MÁRGENES

IDENTIFICACIÓN DEL SUBSECTOR O CADENA:

(Dibujar un esquema sencillo de la cadena que se desea medir)

COSTOS DE PRODUCCIÓN PRIMARIOS (1)

- Materias Primas
- Insumos
- Servicios

Subtotal:

MARGEN PRODUCTOR (2)

:

PRECIO VENTA PRODUCTOR (3)

:

COSTO COMERCIALIZACIÓN INTERNA (acopio asociativo) (4)

- Fletes
- Alquiler, almacenamiento
- Procesamiento (empaques, embalaje)
- Movimientos
- Comisiones y otros

Subtotal:

GANANCIA COMERCIALIZACIÓN (5)	:
PRECIO VENTA EMPRESA ASOCIATIVA: (6) = (3 + 4 + 5)	:

COSTO MAYORISTA-ACOPIADOR (7)	
- Fletes	
- Movimiento	
- Alquileres almacén	
- Comisiones y otros	
Subtotal:	

GANANCIA MAYORISTA (8)	:
PRECIO VENTA MAYORISTA (9) = (6 + 7 + 8)	:

COSTO VENTA MINORISTA (10)	
- Depósito	
- Costo de personal de venta	
- Impuestos	
- Comisiones y otros	
Subtotal:	

GANANCIA MINORISTA (11)	:
--------------------------------	---

PRECIO CONSUMIDOR FINAL (12) = (9 + 10 + 11)	:
---	---

Es necesario adecuar esta Ficha a cada tipo de cadena, salteando o incorporando eslabones hasta completar el o los datos de precios/ganancias y tener un perfil de los distintos agregados de valor.

El poder disponer de la mayor cantidad de datos de números de esta cadena de venta va a ayudar a conocer las tasas (en %) de ganancia de cada eslabón, y cuál es la lógica de ganancia de los operadores comerciales respecto a este producto.

c. Determinar la participación en las ganancias de comercialización por medio de fórmulas indicadoras

Con los datos de la planilla anterior se puede calcular un punto de gran valor, que consiste en saber cuál es el grado de participación en los costos y ganancias de cada agente que participa en la cadena.

Para esto se aplican cuatro fórmulas de cálculos sencillos:

MARGEN BRUTO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CADENA (MBC)
<i>Representa la participación en el precio final que le corresponde a la intermediación.</i>
$\text{MBC (\%)} = \frac{\text{Precio minorista (al consumidor)} - \text{Precio del producto (al productor)}}{\text{Precio al consumidor}} \times 100$

PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTOR (PDP)

Es la proporción de participación del Productor en el precio final al consumidor.

$$PDP (\%) = 100 - MBC \text{ (expresado en \%)}$$

MARGEN NETO DE COMERCIALIZACIÓN (MNC)

Es el margen porcentual (%) que la intermediación recibe, luego de que se restan los costos de comercialización de toda la cadena (empaque, transporte, comisiones, etc.).

$$MNC (\%) = \frac{MBC \text{ (por unidad)} - \text{Costos de comercialización (por unidad)}}{\text{Precio final al consumidor}} \times 100$$

PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN RELATIVA (sobre un total de 100 %).

% del productor (PDP) % de costos comerciales % Ganancia intermediario (MNC)

Observemos cómo resultan estos cálculos, cuando se aplican a los ejemplos concretos que venimos utilizando para el tema:

Cooperativa Integral del Norte – Producto: Piña (desde Horqueta hasta Asunción)

Datos:

Precio al productor en finca:	1.080 G.	x	yunta
Precio al consumidor:	2.500 G.	x	yunta
Costo medio comercialización:	175 G.	x	yunta

$$MBC = (2.500 - 1.080) / 2.500 \times 100 = 56,8 \%$$

$$PDP = (2.500 - 1.420) / 2.500 \times 100 = 43,2\%$$

$$MNC = (1.420 - 175) / 2.500 \times 100 = 49,8\%$$

% de Participación relativos

PRODUCTOR 43,2%	COSTOS COMERCIALES 7%	GANANCIA INTERMEDIARIO 49,8%
---------------------------	---------------------------------	--

Asociación de Productores. Producto: Mandioca (de Caaguazú a mercado Asunción)

Datos:

<i>Precio al productor en finca:</i>	120 G.	x	Kg
<i>Precio al consumidor:</i>	750 G.	x	Kg
<i>Costo medio comercialización:</i>	160 G.	x	Kg (incluye % de pérdidas)

$$MBC = (750 - 120) / 750 \times 100 = 84\%$$

$$PDP = (750 - 630) / 750 \times 100 = 16\%$$

$$MNC = (630 - 160) / 750 \times 100 = 62\%$$

% de participación relativos

PRODUCTOR	COSTOS COMERCIALES	GANANCIA INTERMEDIARIO
16 %	22%	62%

d. Determinar las ganancias y el valor agregado de las transformaciones (T→)

Cuando en la cadena hay transformaciones simples, por ejemplo.

- PRODUCTO 1 : Animales en pie T→PRODUCTO 1' : Carne en cortes
- PRODUCTO 2 : Granos T→PRODUCTO 2' : Harinas

Se puede reemplazar en la primera fórmula Margen Bruto de Comercialización por Transformación, quedando así:

VALOR BRUTO DE LA TRANSFORMACIÓN (VBT)

Representa el salto en valor por la transformación en nuevos productos.

$$VBT (\%) = \frac{(\text{Precio unitario } P1' \times \% \text{ de rendimiento}) - \text{Precio } P1 \text{ (al productor)} \times 100}{\text{Precio } P1}$$

Aquí hay que tener cuidado con el Precio de los transformados (T→), haciendo un promedio ponderado.

Con situaciones más complejas y si se generan varias transformaciones de productos y subproductos en la cadena, es más complicado.

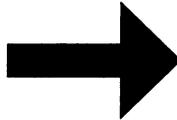
Sin embargo, se puede hacer una apreciación del valor bruto agregado, considerando los datos de entradas y salidas finales de la cadena de un producto determinado.

Por ejemplo, un animal que es adquirido y procesado por un frigorífico que vende la carne a puesto de venta al público (carnicerías).

Datos de entrada

Un vacuno de tal
calidad y 500 Kg
de peso
Precio: 2.000 G./
Kg

Se convierte en:



Datos de salida

P1" :130 Kg de cortes de
1ª a 7.500 G./Kg

P2" :170 Kg de corned
de 5.000 G./Kg

P3" :1 cuero de 14 Kg de
50.000 G. de valor

P4" :70 Kg vísceras y
huesos x 2.000 G./Kg

6. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE TAMIZADO DE PRODUCTO

Finalmente, para completar el "Análisis" a que estamos sometiendo nuestro rubro, de un conjunto de productos posibles de producir por el grupo emprendedor, puede ser que dudemos de sus capacidades para funcionar igual de bien en el mercado.

Para ello se utiliza la llamada "**Matriz de tamizado**", muy útil cuando cuesta tomar la decisión de qué producto elegir o desarrollar para el mercado en el que está la empresa.

En esta Matriz cada producto es analizado y "pasado" a través de un filtro de "**factores**" que lo van calificando. Los factores se eligen según convenga, y a cada uno de ellos se le confiere un puntaje en una escala de 1 a 5. En este caso, 1 significa un mínimo a favor del producto y 5 la máxima calificación.

Seguidamente se ofrecen los ejemplares de uso de la planilla apropiada para los casos que venimos presentando.

Caso: Lechería en Quiindy. Cooperativa de Lecheros

Se seleccionan tres productos para testarlos:

- A = Leche cruda: producto apreciado, gran consumo, sencillez de proceso.
- B = Queso Paraguay: producto apreciado, mercado insatisfecho, cultura productiva.
- C = Yogur: Incremento de consumo en los últimos años, sencillez productiva.

FACTORES ELEGIDOS	PUNTAJES	PRODUCTOS		
		"A"	"B"	"C"
PRECIO (por unidad)	1-Valor bajo 5-Valor alto	1	4	5
DISTRIBUCIÓN (N° de operadores)	1-Pocos canales 5-Muchos canales	2	4	5
INTERMEDIACIÓN (Márgenes de ganancia)	1- Poco margen 5- Mucho margen	4	2	3
PROMOCIÓN (Necesidad publicitaria)	1-Alto esfuerzo 5-Producto conocido	4	5	1
COMPETENCIA	1-Mucha 5-Escasa	3	5	1
PRODUCTO (Valor agregado)	1- De poco valor 5- De alto valor	1	2	5
MATERIA PRIMA (transformar/producir)	1- Escasa 5- Abundante	1	4	5
TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN	1- Complejas 5- Sencillas	5	3	1
MÁQUINAS / EQUIPOS (Producción)	1- Alta inversión 5- Baja inversión	5	4	1
PRONÓSTICO DE VENTAS	1- Bajo volumen 5- Masivo	5	3	1
IMPACTO AMBIENTE	1- Negativo 5- No afecta	5	5	3
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	1- La afecta 5- La favorece	5	5	5
TOTAL DE PUNTAJE DE CADA PRODUCTO		41	46	36

A partir de estos datos se puede estimar la cantidad de Valor agregado:

Valor del P1": $(\text{Peso P1}''/\text{Peso inicial}) \times (\text{Precio unitario P1}''/\text{Precio unitario inicial})$

Valor del P2": $(\text{Peso P2}''/\text{Peso inicial}) \times (\text{Precio unitario P2}''/\text{Precio unitario inicial})$

Valor del P3": $(\text{Peso P3}''/\text{Peso inicial}) \times (\text{Precio unitario P3}''/\text{Precio unitario inicial})$

Valor del P4": $(\text{Peso P4}''/\text{Peso inicial}) \times (\text{Precio unitario P4}''/\text{Precio unitario inicial})$

CANT. DE VALOR AGREGADO: Sumatoria de Valor P1" + P2" + P3" + P4"

En el ejemplo $VP1''=0,97$ $VP2''=0,85$ $VP3''=0,05$ $VP4''=0,14$

La sumatoria nos dice que el vacuno se ha convertido en bienes con un promedio de Valor Bruto Agregado de 2 veces sobre el Producto en pie.

Y al revés, que la participación del "insumo vacuno" en el conjunto de bienes industrializados es del 50%.

Caso: ASOAGRO de Itá. Rubro: Hortalizas frescas

Del menú total de oferta se seleccionaron las más interesantes.

- A = Lechuga: de gran consumo todo el año, sencillez productiva.
- B = Apio: producto nuevo y apreciado, mercado insatisfecho, sencillez productiva.
- C = Frutilla: producto apreciado en su temporada, demanda insatisfecha, buenos precios.

Aplicar una matriz de tamizado a estos tres productos

FACTORES ELEGIDOS	PUNTAJES	PRODUCTOS		
		"A"	"B"	"C"
PRECIO (por unidad)	1-Valor bajo 5-Valor alto	3	4	5
DISTRIBUCIÓN (N° de operadores)	1-Pocos canales 5-Muchos canales	5	3	4
INTERMEDIACIÓN (Márgenes de ganancia)	1- Poco margen 5- Mucho margen	2	5	4
PROMOCIÓN (Necesidad publicitaria)	1-Alto esfuerzo 5-Producto conocido	5	4	4
COMPETENCIA	1-Mucha 5-Escasa	2	2	3
PRODUCTO (Valor Agregado)	1- De poco valor 5- De alto valor	1	1	5
MATERIA PRIMA (transformar/Producir)	1- Escasa 5- Abundante	1	1	5
TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN	1- Complejas 5- Sencillas	5	5	3
MÁQUINAS/EQUIPOS (Producción)	1- Alta inversión 5- Baja inversión	5	5	5
PRONÓSTICO DE VENTAS	1- Bajo volumen 5- Masivo	4	3	5
IMPACTO AMBIENTE	1- Negativo 5- No afecta	5	5	5
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	1- La afecta 5- La favorece	5	5	5
TOTAL DE PUNTAJE DE CADA PRODUCTO		43	43	54

Como se observa, una vez "pasados" los productos de los distintos casos a través del tamiz, queda para cada uno una "radiografía" de dónde hay mayores puntajes y en qué cuestiones el producto flaquea. Esto en general permite seleccionar los productos más interesantes en un momento determinado del negocio.

CAPÍTULO D

SELECCIÓN Y ESTUDIO DEL NICHOS DE MERCADO QUE INTERESA

1. COMPRENDIENDO A CONSUMIDORES Y CLIENTES

a. Definiciones del Nicho

Una vez definido y testeado el Producto en forma general, conocida la cadena del Rubro o subsector donde nos ubicamos, estamos en condiciones de identificar el espacio de actuación del mercado a que apuntamos.

Esta es una decisión estratégica del Negocio: Hay que encontrar al CLIENTE o grupo de CLIENTES que se ajuste a nuestras posibilidades generales.

Para los emprendimientos que están buscando mercado, ayuda a orientarlos en la búsqueda de clientes, mejorando o desarrollando nuevos productos para ellos.

En los casos de empresas en marcha, es posible que sea necesario hacer un cambio respecto a los operadores o niveles de negociación actual, o se confirme que su posición es la correcta, y que hay que mejorar la competitividad en el punto donde actúan.

Veamos primero algunas definiciones que ayudarán a entendernos:

ESPACIO O NICHOS DE MERCADO

Representa el conjunto espacial de clientes potenciales que nos interesan, con los que desarrollaremos una estrategia determinada para atraerlos y convencerlos de las bondades/ventajas de los productos y del valor económico que posee nuestra empresa.

CLIENTES

Es el grupo de empresas o personas con el que pretendemos tener relaciones comerciales de venta en forma sostenida y satisfactoria (y que en consecuencia serán los destinatarios de nuestra atención acerca de sus deseos y de cómo satisfacerlos).

CONSUMIDORES

Son las personas o empresas que utilizan” o “consumen” finalmente el producto o servicio que los productores brindamos. El consumidor puede o no ser nuestro cliente.

Lo es cuando vendemos directamente al público, por ejemplo, en una feria.

Pero lo más frecuente es que mantengamos con los consumidores finales una relación indirecta, porque nuestro producto les llega a través de nuestro “cliente intermediario” (por ejemplo, si vendemos escobas a una despensa).

COMPETENCIA

Son personas o empresas que concurren con mercaderías o servicios iguales, parecidos o sustitutos de nuestro producto para:

- El mismo grupo de clientes y consumidores;
- En el mismo nivel de la cadena donde se posiciona nuestro emprendimiento.

b. Razones del Consumidor: Deseos, Necesidades y Satisfacción

Como en definitiva (directa o indirectamente) hay que satisfacer al consumidor final, importa sobremanera conocerlo en general, y especialmente en aquellos aspectos que se relacionan con su capacidad y actitud hacia lo que nos importa: El consumo de nuestros productos.

¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Cuándo y cómo consumen? ¿Por qué consumen esto y no aquello?

Las razones profundas de nuestras necesidades nos han llevado, desde que tenemos conciencia humana, a expresarlas en formas de deseos.

NECESIDAD

Es la sensación de un estado de carencia. Las necesidades son normales y permanentes en el ser humano, lo que ha variado es la manera de percibir las y de satisfacerlas (lo cual es una cuestión cultural).

DESEO

Es la forma que adopta una necesidad de acuerdo a la cultura y la personalidad de un individuo. Por eso, los deseos son totalmente variables si consideramos personas de distintos lugares, sexo, edad de la vida, etc.

Se aprecia que en el desarrollo humano, las diferentes expresiones de sus necesidades se van haciendo más complejas. A partir de necesidades más primarias de supervivencia (alimentación, vestido, resguardo, seguridad), se avanza hacia satisfacciones más relacionadas con aspectos psicológicos y espirituales (afecto, pertenecer a un grupo social, autoestima, realización vocacional, etc.).

Esto se percibe bien en el esquema tipo pirámide que diseñó Maslow, que jerarquiza genéricamente estas necesidades:



Un consumidor normal, al comprar un bien, no separa las distintas necesidades que cubre con esa adquisición. Su decisión de compra es el resultado del conjunto de motivantes del producto que “activan” distintos aspectos de su pirámide de necesidades.

De hecho puede estar satisfaciendo necesidades básicas, y al mismo tiempo cubrir componentes psicológicos ligados a aspectos de la cultura a la que pertenece o se desea pertenecer.

Estos componentes psicológicos son aprovechados por los medios de comunicación, que, al globalizarse, han masificado el consumo. Por este mecanismo se homogeneizan (se hacen similares) los deseos de la población, generando demandas de productos cada vez más amplias.

También la publicidad estudia a través de los sondeos de opinión la evolución de las formas de necesidad; anticipa y crea nuevos deseos en los consumidores.

c. Concepto de utilidad

De este modo, la idea de para qué sirven los productos y los servicios ha ido evolucionando con la civilización, pasando de una forma directa y primaria a formas muy complejas y elaboradas en las mentes actuales:

UTILIDAD: Se define como la capacidad de un bien de satisfacer una necesidad expresada en forma de deseos.

Hoy se distinguen varias formas de utilidad que –simultáneamente– podría estar ofreciendo un bien cualquiera a los consumidores modernos:

UTILIDAD DE FORMA

Facilita el consumo mediante la adecuación y procesamiento, para que resulte más cómoda y práctica la satisfacción del deseo.

Por ejemplo: distintos tamaños de hortalizas, trozado de carnes, pelado y cocido de mandioca, etc.

UTILIDAD DE TIEMPO

Pone los productos y servicios a disposición de los consumidores en los momentos en que ellos los necesitan o disponen de tiempo para adquirirlos.

Por ejemplo: alimentos básicos desde la madrugada (pan y leche), negocios que extienden sus horarios hasta que los empleados vuelven de sus trabajos, etc.

UTILIDAD DE POSESIÓN

La noción de propiedad es muy relevante en nuestra sociedad. La adquisición de ciertos bienes está asociada a la idea de seguridad que se puede lograr con ello, frente a eventuales problemas (por ejemplo, adquirir bienes inmuebles como forma de capitalización y seguridad económica).

UTILIDAD DE IMAGEN

Muy asociada a los valores “intangibles” de los cuales se habló antes. Consumimos muchos productos sobre la base de “deseos” estimulados por el modelo de consumo y el estatus que darán en un determinado escenario social.

Por ejemplo: Beber determinadas marcas de bebidas, usar pantalones y calzados “X”, etc.

d. El concepto de calidad

La idea de lo que es calidad o lo que es bueno, ha evolucionado también.

Al tomar mayor importancia los aspectos “intangibles” de los productos, también se modifica el concepto de “calidad”, pasando a estar menos asociado a la utilidad concreta y más a aspectos culturales.

CALIDAD

Es el grado de correspondencia entre los deseos de los consumidores con los atributos o características que ofrece el producto:

FORMA DEL DESEO → ← ATRIBUTO DEL PRODUCTO PARA SATISFACERLO

Entonces la noción de “calidad” ya no es más una cuestión valorada por razones prácticas y objetivas: “Elegir esta gaseosa de pomelo porque tengo sed y me la calma mejor”, sino algo mucho más elaborado y complejo, basado en satisfacer varias expectativas de mi pirámide, tales como:

“Elijo la gaseosa de pomelo marca Z porque me gusta, siento que me deja mejor, aparte es la mejor de las marcas, y en mi grupo de amigos la preferimos porque creemos que las gaseosas que no son de frutas perjudican el estómago”.

La satisfacción, como se observa, está ligada a un conjunto de “factores de consumo” que veremos en el punto siguiente.

UNA LLAMADA DE ATENCIÓN SOBRE ESTO

Los tres aspectos conceptuales anteriores hacen que muchas nociones sobre lo que significa un producto estén desactualizadas en relación a lo que desean los consumidores y pide el mercado, a través de la cadena comercial.

Muchas veces los patrones de creencias que tienen los productores acerca de lo que es bueno en su producto (“sirve para esto”, “la calidad preferida es esta”, “la manera de preparar es así”) está cambiándose; mucha gente de la sociedad de consumo la necesita preparada o desea de otra forma.

Y entonces existe el riesgo de quedar fuera del mercado o bien quedar en nichos de menores recursos.

e. Factores que influyen en la conducta del consumidor moderno

¿Por qué compramos esto y no aquello?

¿Por qué, a media mañana decidimos comer un chipá en Paraguay, una medialuna en Argentina o una hamburguesa en Estados Unidos?

¿Por qué, antes de formar una familia, comíamos otras cosas y nos vestíamos distinto?

Todas estas cuestiones, bien diferentes, tienen también razones diferentes.

Esto se comprende adecuadamente cuando se analizan las motivaciones que nos “empujan” al consumo, por medio del conjunto de factores que afectan nuestra vida de habitantes modernos de un mundo cada vez más “urbanizado”.

Las motivaciones que empujan al consumo

Se reconocen dos grandes grupos de motivos:

MOTIVACIONES ECONÓMICAS

Se parte de la idea de que los consumidores disponen de recursos escasos en relación a los deseos existentes. Entonces hay que hacer un uso “ahorrativo” y “a la defensa del bolsillo”, adquiriendo bienes sobre la base de:

- EL RENDIMIENTO QUE DAN Y LA EFICIENCIA DE FUNCIONAMIENTO
- LA ECONOMÍA POR LA COMPRA Y EL USO
- LA DURABILIDAD
- LA CONFIABILIDAD DE USO Y LA GARANTÍA QUE POSEEN
- OBTENER UN VALOR ECONÓMICO RESIDUAL LUEGO DE SU USO NORMAL

MOTIVACIONES EMOCIONALES

Los motivos emocionales están muy vinculados a las necesidades de distintos niveles de la Pirámide de Maslow:

- SATISFACCIÓN DE LOS SENTIDOS
- PRESERVAR LA ESPECIE Y TENER DESCENDENCIA
- TENER SEGURIDAD FRENTE A LA VIDA
- PROGRESAR Y REALIZARSE ECONÓMICAMENTE
- PODER DESCANSAR Y RECREARSE
- TENER UNA ACTIVA VIDA SOCIAL
- SENTIRSE BIEN, TENER CONFIANZA EN SUS CAPACIDADES

Asociado a esto existe una lista de **Factores de influencia**, que harán que el tipo de consumo y la preferencia de artículos sean claramente diferentes en nuestra sociedad.

Consideremos estos principales factores:

LA CULTURA GENERAL Y LAS COSTUMBRES DE NUESTRA SOCIEDAD
LA CLASE SOCIAL A QUE PERTENECEMOS
EL GRUPO SOCIAL CON QUE NOS RELACIONAMOS (amigos, compañeros)
LA FAMILIA O EL GRUPO FAMILIAR QUE INTEGRAMOS
LA EDAD QUE TENEMOS
LA OCUPACIÓN O PROFESIÓN QUE EJERCEMOS
CONDICIÓN ECONÓMICA EN QUE ESTAMOS
EL ESTILO DE VIDA QUE DESARROLLAMOS
LA PERSONALIDAD Y EL CONCEPTO DE SÍ MISMO

Veamos un ejemplo de algunos rasgos de la conducta de los consumidores:

Cómo son y por qué son diferentes los “Consumidores medios” de una ciudad grande (Asunción) y un pueblo típico del Paraguay (Quiindy)

En principio se detecta que en los dos grupos de consumidores en comparación, hay un equilibrio de factores emocionales con los factores de carácter estrictamente económico. Y que además en el desarrollo de la sociedad de consumo, ambos parecen participar con igual fuerza.

Se podría destacar, tal vez, que en los sectores más pudientes aparece una preeminencia de las motivaciones emocionales, del tipo de satisfacción de los sentidos y de autosatisfacción (esto se aprecia más en Asunción).

En cambio en los sectores menos pudientes, en la medida que progresa la crisis económica, aparece una necesidad de racionalizar las compras, economizando y buscando más rendimiento y duración a los bienes de consumo. Esta parecería ser la tendencia en el patrón de consumo de sectores bajos de Asunción y en general en el interior.

Al comparar los consumidores medios de Asunción con un pueblo medio del interior (Quiindy), se aprecia respecto a los factores que determinan y orientan el consumo, que existen algunas diferencias notables:

- **Asunción**

Motivos de satisfacción superflua de los sentidos y comodidad. La durabilidad de los bienes no importa tanto.

Los factores principales son: Mantener un estilo de vida, no perder estatus dentro de la clase social a la que se pertenece; los grupos sociales de referencia definen lo que se compra. Si se puede, las condiciones económicas pesan menos a la hora de consumir.

- **Quiindy**

Las motivaciones económicas predominan e importa una noción de progreso, aun dentro de la crisis. Hay menos presión por la satisfacción de los sentidos.

Como factores principales de consumo se menciona la cultura local y sus tradiciones, la familia tipo clan, la ocupación y la edad a la que pertenece el consumidor.

Para datos más completos, consultar en el Anexo Electrónico el Documento de Marcelo Rodríguez y Waldo Bustamante sobre el comportamiento del consumidor.

2. SEGMENTACIÓN DEL NICHOS DE MERCADO

a. En qué consiste

A consecuencia de todo lo expuesto, aun cuando los mercados están masificados (mucha gente tiene necesidades parecidas), la cantidad de maneras de satisfacer los deseos cada vez más complicados de esta gente hace que existan diferentes “fracciones” o “segmentos de mercado” para una determinada gama de productos.

De este modo, la tendencia general de todas las empresas que producen en el mundo, es satisfacer deseos de clientes y consumidores de manera más específica y con productos ya diferenciados. A esto se lo llama SEGMENTAR el mercado consumidor, o sea, dividirlo por grupos de clientes que tengan comportamientos de compra parecidos.

SEGMENTO DE MERCADO

Es un grupo específico de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos y a quienes se dirigirá la estrategia de mercadeo para que compren determinado producto.

POSICIONAMIENTO

Es el lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor. De esta forma, ante la presentación visual (TV) o verbal (radio, propaganda), se representa una imagen clara y completa de su utilidad, calidad y conveniencia de adquirirlo.

En consecuencia, en un mercado tan grande, las empresas deben definir primero un espacio de mercado donde pretenden operar y establecer sus estrategias comerciales. De este modo pueden orientar sus esfuerzos y lograr identificar los deseos de sus consumidores finales dentro de ese segmento o nicho que les interesa más.

Este enfoque, denominado ENFOQUE DEL RIFLE, reemplaza al viejo criterio de TIRO DE ESCOPETA, porque obliga a identificar un grupo específico de consumidores dentro de un espacio más grande.

Parece complicado, pero esconde una interesante fortaleza para nuestras M.A.R:

Al segmentar, la pequeña unidad empresaria puede concentrar sus esfuerzos y escasos recursos en especializarse en un grupo de productos “hechos a medida” de los deseos de sus consumidores seleccionados.

b. Proceso y criterios de segmentación

¿Y cómo hacemos para entender y dividir adecuadamente el gran espacio de mercado que tenemos delante?

La primera forma de segmentación más general es dividir el mercado de un producto en consumidores finales y clientes intermedios o usuarios industriales, los cuales son compradores de bienes y servicios para usarlos en sus negocios o para fabricar productos.

Si el grupo emprendedor pretende trabajar muy cerca o directamente con consumidores (por ejemplo, si abastecemos mercados locales, o vamos a las ferias), es útil manejar las formas de “segmentar” más comunes que hay:

Selección geográfica Por el lugar donde viven, trabajan y acuden a determinados mercados.
Selección demográfica Este criterio toma en cuenta aspectos de la edad, sexo, tamaño de la familia.
Selección sociocultural Aquí cuenta la cultura grupal, la educación, la nacionalidad, la raza, la religión.
Selección psicosocial Pertenencia a una clase social y a un estilo de vida.
Selección económica Se toman en cuenta la ocupación, los ingresos y el patrón de gastos del grupo consumidor.

Para ver cómo se aplican estas formas de “segmentar”, consideremos un caso actual:

PERFIL DE UN NUEVO SEGMENTO DE CONSUMIDORES EN LA SOCIEDAD: EL MERCADO DE PRODUCTOS NATURALES

El caso de los consumidores de productos naturales u orgánicos es un ejemplo nuevo de segmentación y diferenciación de grupos de consumidores por criterios preferentemente culturales y psicosociales.

Este segmento nace estimulado por un lado por los estudios ecológicos de los años 70-80', que transmitieron a la sociedad occidental la sensación de que la economía y la tecnología con sus propuestas de mayor escala y automatismo estaban agrediendo la naturaleza y la vida corriente.

Por otro lado, los avances de la medicina advierten sobre la capital importancia de la prevención de las enfermedades y el prolongamiento de la vida por medio de la alimentación sana.

Estos estímulos calaron primero en los sectores más intelectuales (profesionales) pero luego desbordaron con fuerza a sectores de clase alta y media, por intermedio de la comunicación de masas (propaganda televisiva por otros medios).

De manera que hoy, estos consumidores potenciales están creciendo y pueden llegar a ser entre 1/3 a mitad del consumo de alimentos de principios del siglo 21.

En los países del primer mundo, se denominan segmentos “orgánicos”, y están siendo capturados por firmas multinacionales con negocios en la alimentación y en la farmacoepa natural.

En nuestros países esto puede beneficiar a los sectores de productores y elaboradores de alimentos naturales y artesanales de distintos niveles. Pues aquí también esto se asocia a la promoción de valores de justicia social, por medio de la consideración de los campesinos y de la gente del campo como proveedores de naturaleza y alimentos que nos conectan y nutren de la vida como fue siempre.

Un “perfil” de los valores que buscan nuestros consumidores potenciales en la línea natural es el siguiente:

- Relacionamento y nutrición de los valores de la vida rural en un medio cada vez más urbano;
- Sensaciones de frescura y de abundancia que da la naturaleza;
- Sanidad y equilibrio nutritivo (sin sustancias “raras” o venenos potencialmente contaminantes);
- Productos genuinos, cuyo origen se pueda demostrar, en contraposición con el “anonimato” del mercado general;
- Adhesión a los productos elaborados artesanalmente, rechazo de lo excesivamente procesado y automatizado.

Por todo lo anterior, es probable que la mayoría de las firmas y empresas dedicadas a la producción y el comercio de alimentos frescos o procesados deban incorporar estas preferencias de algún modo para no perder espacios de consumo.

Y el espacio de oportunidad para los grupos emprendedores de pequeños campesinos puede ensancharse mucho, si proceden a diseñar estrategias y propuestas concretas de participación en ese segmento: sistemas de ferias, servicios puerta a puerta, abastecimiento de negocios "naturistas", consorcios de productores-consumidores, certificación de productos naturales (hierbas medicinales, alimentos orgánicos para consumidores del exterior, etc.).

Como se aprecia cuando se hace una búsqueda en el segmento, analizando los factores del consumidor y de sus motivaciones principales, se dispone ya de una base para saber cómo apuntar con más precisión dentro del grupo de clientes que identificamos.

Si, en cambio, nuestros potenciales clientes son intermediarios, o transformadores de producto en la cadena, las motivaciones y los criterios de satisfacción serán, además de lo que pide el consumidor:

- Aspectos de índole preferentemente financiera (modo y plazos de pago);
- De conveniencia económica (precio, calidades, rapidez, fluidez de entrega, etc.).

Y siempre es muy importante identificarlos con anticipación.

3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

Conociendo ya nuestro segmento de posibles consumidores finales, hay que volver a considerar lo que vimos en puntos anteriores, respecto a la cadena para llegar a éstos, y en qué punto de ella pensamos actuar.

¿Vamos a ser productores para una cadena comercial?

¿O vamos a acopiar y operar como mayoristas, para entregar directamente al supermercado o tiendas?

¿Vamos a vender directamente al público (feria, puerta a puerta)?

Ya en este punto debemos reconocer a otro importante actor del nicho:

LA COMPETENCIA

En quien hay que focalizar mucha atención, pues en los negocios este actor es motivo fuerte de los más importantes fracasos y éxitos del emprendimiento.

a. Estructura de la competencia

Las preguntas apropiadas son:

¿Quiénes son los competidores? ¿Dónde se ubican? ¿Cómo actúan?

Para ello, lo primero es conocer la estructura de esta competencia, mediante algunas variables como las que se detallan abajo:

Caracterización de la competencia en el nivel de actuación empresarial

- Número de empresas en el mercado y cuáles son las mayores;
- Tamaño y localización de las más relevantes;
- Grado de control que tienen sobre el precio.

Atributos del/los productos que ofrecen las mejores

- Calidad, terminación, tamaño;
- Presentaciones, datos de la marca, funcionalidad del embalaje.

En el nivel o franja del mercado atendido

- Tipo de clientes que compran estos productos;
- Marcas más buscadas y razones del éxito de las más vendidas.

Mecanismo de distribución y venta de los principales competidores:

- Modos de acopio, transporte y abastecimiento;
- Servicios a disposición y publicidad que hacen;
- Política de ventas y calidad de atención al cliente.

b. Amenaza de nuevos competidores

Luego hay que observar si en el nicho que elegimos no existe la amenaza de que entren nuevos competidores (por ejemplo, para un nuevo tipo de producto puede haber varias empresas preparando su lanzamiento).

Para esto conviene saber:

- Si los costos del producto pueden bajarse para competir despiadadamente;
- Si las empresas que van a lanzar el nuevo producto conocen el ramo y a los consumidores;
- Qué tamaño, vocación de "pelea" y fuerza de competencia pueden tener.

c. Los sustitutos

Finalmente, también hay que considerar la posible existencia de sustitutos. Este consiste en un producto diferente al nuestro, pero que en su funcionalidad puede reemplazarlo frente a la necesidad de los consumidores.

Ejemplos de esto son:

- Miel de caña por miel de abejas
- Calzado deportivo por zapatillas
- Edulcorante artificial por Ka'a He'ë
- Macetas de plástico por macetas artesanales de cerámica.

Aquí los factores que hay que considerar en la apreciación del mercado consumidor son:

- Precios comparativos entre producto y sustituto;
- Interés de compradores en la sustitución (ventajas, símbolos de estatus, etc.);
- Rendimiento de uso entre el producto y sustituto;
- Proporción que puede alcanzar a reemplazar el sustituto (total, alta, media o baja) de nuestro producto.

La consideración de todos los aspectos de la competencia vistos arriba, permite valorar adecuadamente las oportunidades y posibilidades que tiene el producto de ingresar y “pelear” franjas de clientes en el mercado elegido. Si esto es bajo, cabe buscar otros mercados o rediseñar el producto.

Para profundizar el tema, consultar en el Anexo Electrónico el extracto de Michael Porter sobre “La fuerza de la Competencia”.

4. ESTUDIOS ESPECÍFICOS DE PUNTOS DE MERCADO

Ya situados en un nicho o “nivel” de una cadena específica, a la que conocemos bastante por aplicación de los métodos propuestos en los puntos anteriores, necesitamos retomar lo que se planteó al preparar los “MAPAS” de la cadena o del pueblo.

En este espacio (el ambiente inmediato) seguramente encontraremos a muchas empresas que nos rodean (como proveedores, como clientes o competidores).

Ahora debemos concentrarnos en estudiar esta porción más pequeña en profundidad, para tomar informaciones más detalladas y cuantitativas, como las siguientes:

- Cuáles son y a qué negocio se dedican (ramo y línea de productos);
- En cada agente determinado procurar obtener informaciones de escala de actividad (volumen de producción, número de empleados, facturación anual, etc.);
- Equipamiento y nivel de tecnologías que aplican;
- Quiénes son sus principales clientes;
- Precios y márgenes de comercialización;
- Actividades de promoción que desarrollan;
- Carácter competitivo de la empresa.

a. Los estudios de mercado

La toma de estas informaciones se hace por medio de los llamados “Estudios específicos de Mercado”.

Un estudio de mercado es una investigación de tipo socioeconómico, que utiliza como base el método científico.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Estudio de diseño, búsqueda, obtención y análisis de datos
- Enfocada en el marco de una situación definida de mercadeo
- Con objetivos específicos bien claros y acotados por la parte interesada.

En términos generales, la investigación consta siempre de cuatro etapas:

1. Etapa de definición de los objetivos

Primero hay que determinar “qué queremos saber” con mucha claridad. Esto supone una definición del problema en forma precisa, considerando aspectos que vayan desde el tan común “no podemos vender nuestros productos en el pueblo” hasta cosas muy concretas como “a cuál de los tres acopiadores más conocidos conviene venderle”.

Esta clarificación de objetivos es clave, pues la investigación debe ser realizada dentro del marco de un determinado contexto de decisión. Sin este paso inicial, es difícil que una investigación pueda ser efectiva para la toma de decisiones.

2. Etapa de diseño

El diseño de la investigación formal consiste en la construcción de un modelo destinado a obtener la información que nos interesa y responder a los interrogantes de los objetivos. Para esto se debe diseñar un plan que:

- Parta de los objetivos anteriores. Esto significa establecer claramente cuál es el tipo de colaboración que se pretende brindar en relación a las necesidades del grupo emprendedor.
- Determine la información específica requerida: esto es importante para darle claridad al proyecto en cuanto a los tiempos y costos;
- Determine las fuentes de información:

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias.

Secundaria es aquella que ya está disponible (la que tomamos al estudiar la cadena o el pueblo, datos de distintas instituciones como bibliotecas, organismos del gobierno, asociaciones y ONG, instituciones de investigación, etc.).

Primaria son los datos que será preciso generar vía alguna prueba o consulta, que específicamente servirá para la resolución de nuestro problema, y para lo cual debemos hacer uso de métodos apropiados (algunos se ven en el punto siguiente).

3. Etapa de producción y recopilación de la información

Los datos que serán buscados y absorbidos son aquellos que responden al Plan que se propuso en la etapa anterior. Existen tres modos básicos de obtención de información:

Método de observación

Es la recopilación de datos mediante la observación de personas y acciones en determinadas situaciones (por ejemplo, al comprar).

Es bastante utilizado, pues una de sus ventajas consiste en la objetividad de los datos obtenidos por el procedimiento, ya que quien es estudiado no tiene conocimiento de ello.

Los tipos más comunes de investigación por observación son los registros de ventas o elecciones del cliente, recuento de tráfico de consumidores, cantidad y variedad de bienes por compra promedio, circulación interna de los consumidores en un supermercado, recuento de consumidores interesados por un determinado anuncio.

Método de encuesta

Se basa en la participación activa del sujeto estudiado, quien responde a una serie de preguntas que se le hacen. Para hacer objetivo y sistematizar la información es preciso aplicar el método a un cierto número de personas (muestra) del universo que nos interesa investigar.

Existen varios tipos de investigaciones por encuesta

- **Investigación factual:** absorbe información de tipo cuantitativo (conocida vulgarmente como cuantitativa). Ej.: encuesta de cantidades, momentos, lugares, estilos de consumo;
- **Entrevistas de opinión.** Ej.: Dar su parecer sobre cuál producto entre varios le gusta más;
- **Investigación interpretativa:** Busca responder el porqué de los comportamientos de los consumidores. Ej.: Panel de consumidores que es utilizado cuando se requiere de una muestra permanente de la cual se obtiene información periódicamente.

Para los métodos mediante encuesta tiene particular importancia su elaboración, así como la selección de la muestra a la que se aplicará.

Los medios de comunicación más importantes para aplicar este método pueden ser: teléfono, correo y mail electrónico, la entrevista personal y el panel de consumidores.

Método experimental

Este método se utiliza cuando la investigación se desarrolla como un experimento controlado. Como ejemplos tenemos los ensayos de prueba, gusto (test de degustación), usos, etc. En estos casos se están buscando explicaciones a determinados hechos, no solo saber qué consumen y cuántos consumidores son, sino obtener un modelo que explique por qué gusta o no determinado producto.

4. Procesamiento, Análisis e Interpretación de resultados

Partiendo de la información cruda obtenida en el paso anterior, se procede a ordenarla en función de las Metas y Objetivos planteados.

Los resultados deben ser sintetizados y expuestos de manera clara para ver si se responde a los objetivos de partida.

Aquí puede suceder que no tengamos respuestas claras o no estemos seguros de algunas pistas que sugieren los datos.

Si es así, hay que evaluar si conviene:

- Reforzar aspectos del método practicado (volver a encuestar, redefinir la muestra, ampliar el universo, etc.);
- Diseñar un nuevo y específico sondeo para enfocar y profundizar el aspecto en duda;
- Diseñar otro experimento que ponga a prueba las dudas específicas que tenemos (por ejemplo un test de degustación, etc.).

b. Método de sondeo para estudiar un punto de una cadena

Este es un tipo de investigación acotada, que ayuda a determinar la viabilidad de un producto determinado en un espacio de mercado determinado.

Se adapta muy bien en los casos de ENFOQUE DEL SECTOR O CADENA, funcionando como un relevamiento ágil, fotográfico, sencillo y bastante rápido de ejecutar.

Provee información más bien cualitativa, para marcar las tendencias más importantes del producto en cuestión, y suele ser incompleto numéricamente.

En la práctica se traduce en la aplicación simultánea de uno o varios tipos de encuestas específicas, que hay que adaptar a cada producto, al tramo de la cadena que nos interesa y a los operadores que nos interesa conocer.

Cómo se prepara y realiza el sondeo

Los temas, las cuestiones y las preguntas que tenemos interés en plantear en el sondeo, deben proponerlos los interesados, desde la óptica de su intención de **introducirse con determinado producto en determinado nicho del mercado, y de las trabas o problemas que necesitan reconocer.**

La preparación del instrumento de encuesta, la planificación de la investigación y la ejecución, comúnmente van a demandar un poco de asesoramiento (de algún organismo especializado como la Dirección de Comercialización del MAG, de alguna consultora especializada en la realización de sondeos).

Como a veces el sondeo es bastante simple, los integrantes de la empresa pueden diseñarlo y realizarlo, especialmente con algún apoyo técnico.

Para su ejecución se puede recurrir al apoyo de docentes y alumnos de escuelas de nivel medio, con orientación comercial o de formación docente, con los cuales se puede planear y aplicar la encuesta.

Los pasos son casi los mismos vistos en general más arriba, al plantear el tema Estudios de Mercados.

Paso 1: Selección de fuentes informativas

Recopilación de datos que ya existen. Esto corresponde al acopio de la "información secundaria", y ya sirve la que se recolectó o antecedentes que dispone el grupo.

Paso 2: Selección del método de recopilación de datos

- Método de encuesta, con entrevistas de datos a cierto número de personas;
- Método de observación del comportamiento de los clientes del producto;
- Si se va a usar algún método experimental: probar alguna venta piloto del producto, haciendo pruebas de degustación, etc.

Paso 3: Plan de muestreo

Significa definir a qué cantidad, qué lugares y partes del mercado potencial de clientes se va a consultar. Para este paso es preciso actuar con sentido común y algo de conocimiento de estadística (al mostrar más adelante un caso de estudio de consumidores de mercado local se trata esto).

Paso 4: Elaboración del instrumento (Encuestas)

Hay que hacerlo con cuidado, tratando de ordenar lógicamente los temas, de no superponer preguntas sobre lo mismo y que sea lo más sencillo posible, para facilitar el trabajo del encuestador. Para ayudar a esto, al final del Capítulo se provee de un juego de Encuestas tipo, en donde se pueden consultar diversos formatos de guías (ver Planillas N° 1 a N° 9). También en la parte Práctica del Módulo se presenta el Ejercicio N° 9 y la Actividad N° 3, dedicados a poner a prueba la preparación de estos instrumentos.

Paso 5: Prueba preliminar del instrumento

El cuestionario/encuesta debe probarse con un número pequeño de personas similares a las que van a ser entrevistadas. Esa prueba servirá para verificar y pulir el instrumento.

Paso 6: Recolección de datos

Es la ejecución de la encuesta, que puede quedar en manos de quien se decida (especialistas, escuelas, personal propio, etc.). Aquí lo importante es tratar de realizar el plan de muestreo decidido en un plazo de ejecución no muy largo, para que las opiniones y datos recolectados representen un momento determinado del mercado.

Paso 7: Procesamiento y análisis de la información

Con todas las encuestas realizadas, se procede a ordenar y clasificar las respuestas y opiniones, procurando extraer conclusiones generales que respondan a temas importantes. Para este trabajo es interesante la participación de varios miembros de la empresa con apoyo de algún técnico asesor que coordine el proceso.

Contenidos esenciales a cualquier SONDEO

Según la situación y objetivos que se investiguen, es posible que tenga que considerarse alguno de los siguientes puntos:

Para conocer al cliente

- **Si trabajamos con consumidores finales**
 - Qué satisfacción le provee el producto;
 - Usos más comunes que le da al producto. Motivaciones de compra;
 - Requerimientos de cantidades en cierto tiempo;
 - Requerimientos de calidades y gustos;
 - Oportunidades de compra más frecuente;
 - Demandas de presentaciones;
 - Nivel socioeconómico del consumidor;
 - Lugares habituales de compra.
- **Si trabajamos con compradores intermediarios (mayorista, minorista)**
 - Qué valoración comercial hace el mayorista del producto para sus clientes minoristas;
 - Similares requerimientos de cantidades, calidades y demanda de presentaciones que en el punto superior, pero a escala del minorista y para el consumidor final;
 - Modalidades de publicidad más convenientes y efectivas en la venta al público;
 - Precios comunes de venta.

Para conocer el nivel de distribución

- **Perfil de la cadena de distribución (si no se tiene aún el "MAPA")**
 - Identificar los eslabones de reventa e intermediación hasta el consumidor final;
 - Armar una cadena de distribución, verificando por dónde fluye el mayor volumen de la mercadería en cuestión;
 - Tratar de identificar aproximadamente los volúmenes de producto que fluyen por la cadena, en un cierto lapso de tiempo (semana, mes, año).
- **Características físicas de la operación de distribución**
 - Acopio: lugares y modalidades;
 - Flete: tipos de transporte, frecuencias de traslado y tiempos;
 - Costo de la distribución (fletes, comisiones, operaciones de carga/descarga, etc.).
- **Condiciones de compra al productor primario**
 - Volúmenes usuales de compra por unidad de tiempo;
 - Momentos y modos de entrega al acopiador o primer comprador;
 - Requerimientos de presentación, calidades y embalajes al productor;
 - Precios corrientes, según calidades y volumen. Modalidades de pago más usuales.

Para conocer la competencia

- **Característica del producto de la competencia (similares, parecidos, o sustituto de nuestro producto)**
 - Tamaños y medidas que posee;
 - Evaluación de la calidad interna;
 - Carácter de presentación y marca;
 - Valores de precio al público o consumidor intermedio.
- **Características de las empresas de competencia**
 - Número de empresas competidoras en el segmento que apuntamos;
 - Características de tamaño y datos técnicos de las empresas competidoras que interesen (volumen de producción, maquinarias, número de empleos, etc.);
 - Situación de los competidores respecto a ventajas o desventajas que puedan tener con nuestra empresa (lugar, recursos o materias primas, ventajas impositivas, etc.).
- **Acciones de promoción de la competencia**
 - Propagandas y medios que utiliza;
 - Oferta de premios, pagos de comisiones, etc.;
 - Imagen de los productos competidores que tienen los consumidores o distribuidores.
- **Mecanismos de distribución que utiliza la competencia**
 - Acopio, fletes, transportes, galpones de distribución;
 - Acuerdo que usa o ha pactado con los mayoristas, supermercados, etc. para hacer más eficiente la distribución y entrega del producto.

Para conocer las Regulaciones Legales y Bromatológicas

- Exigencias legales de registros de procesos industriales y de registros de marca comercial y/o patente;
- Registros de análisis bromatológicos y/o sanitarios que se exigen para vender;
- Exigencias comerciales de empaque, marca, código de barras, embalaje en packs;
- Exigencias de legalización impositiva (registro empresario, emisión de facturas y otros documentos).

c. Método de sondeo aplicado al mercado local

El sondeo se puede adecuar para conocer sectores del mercado local. Las formas más convenientes de conocer a los distintos operadores del comercio local se muestran a continuación:

Método de la entrevista directa

Cuando se desea estudiar con algún detalle cualquier sector del comercio (proveedor general, mayorista, minorista) y también a los consumidores grupales (restaurantes, instituciones que compran), conviene utilizar el Método de la Entrevista directa.

La entrevista es una charla abierta, alrededor de algunos temas previamente elegidos, que conviene mantener con el dueño o responsable del comercio, para interiorizarnos con cierto detalle de su negocio y del interés que pueda tener por comprarnos.

Hay un conjunto de pasos y consideraciones para hacer funcionar el método y obtener buenos resultados:

- Hacer una lista de los comercios que nos interesa entrevistar y elegir la persona adecuada para pedirle la información (a veces el dueño, a veces el encargado o gerente que conocemos);
- Tener bien en claro cuáles son los rubros y productos que nos interesa sondear;
- Designar responsables para la entrevista. Atención, el sistema funciona mejor si los comerciantes conocen y tienen confianza en quien los entrevistará. Pueden ir dos personas a la entrevista sin problemas;
- Las entrevistas con apoyo de la guía deben aplicarse a un número representativo de comercios de cada nivel (por ejemplo, a 5 autoservicios y supermercados principales sobre 10; a 2-3 despensas en un barrio donde hay 6-8, etc.);
- Estudiar un guión sobre los temas que se van a preguntar (ver en el SET la Planilla N° 2, presenta un modelo de encuesta para los comercios);
- Solicitar con tiempo la entrevista, explicando qué se desea, para facilitar que el entrevistado tenga tiempo y buena disposición de atendernos;
- Hay que aceptar que algunos comerciantes no quieren (por desconfianza, por algún disgusto previo, etc.) relacionarse con productores locales;
- Durante la entrevista, tratar los temas con un cierto orden. Si aparecen aspectos que al comerciante le agrada discutir, se puede profundizar y aprender mucho del negocio, tanto de las técnicas como de las mañas de su experiencia;
- Dejar en claro que los productores hacen estas consultas para abastecerlos mejor a ellos y al pueblo. En general tratar en esta etapa de no mencionar cuál será el sistema con que piensan vender y a quién en el pueblo;
- La entrevista debe ser más bien breve. Normalmente podemos interiorizarnos con buen detalle usando entre 1/2 y 1 hora de tiempo;
- Tratar de anotar, durante o inmediatamente después de la entrevista, los principales datos conseguidos.

El Instrumento usado es una de las GUÍAS que se describen en el Ejercicio N° 9 de la parte de Taller, que contiene los temas y las observaciones más importantes que considerar cuando se hace la entrevista de reconocimiento a algún comercio o negociante de los rubros que nos interesan.

Ventajas y Desventajas del Método

- Las Entrevistas con apoyo de la Guía son muy buenas para conocer el mercado del pueblo en esta etapa preliminar del estudio, y además dan referencias valiosas del comportamiento de los consumidores finales.
- También son útiles cuando, ya elegido nuestro negocio y rubro (por ejemplo, vender lechones faenados), visitamos todos los lugares de interés, para sondearlos como posibles clientes y preparar una oferta concreta.
- Permite entablar una relación directa particular con cada comerciante.
- La desventaja es que precisamos tiempo y paciencia para organizar y realizar los encuentros con los comerciantes.
- Por último, sirve para estudiar a un competidor directo (por ejemplo, al distribuidor de cerdos de un frigorífico de afuera), pero hay que encontrar y entrevistar a algún informante de nuestra confianza que describa bien los procedimientos de este Actor. Esta información puede ser clave para prepararnos a competir con éxito en nuestro futuro negocio.

Mesa de encuentro de negocios

El otro método muy útil por su rapidez es la aplicación de mesas de encuentro de negocios. Esto consiste en la preparación de un encuentro entre grupos o asociaciones de productores y representantes del sector comercial que nos interesa contactar del pueblo o lugar que se está enfocando como mercado objetivo.

Para prepararlas bien hay que:

- *Definir bien la idea y los alcances de la mesa con los productores;*
- *Cuando se ha definido el objetivo, hacer un listado provisorio de todos los comercios y comerciantes de interés;*
- *Definir a qué otras personas o instituciones de la comunidad que nos interesa se va a invitar;*
- *Analizar cómo manejar las relaciones entre sectores o comerciantes competitivos y que además son rivales o se hallan distanciadas entre sí. Analizar el evento desde la óptica de los intereses políticos del pueblo (quién va a apoyar, a qué sector no le conviene, etc.);*
- *Definida la propuesta, comenzar a entrevistar con tiempo a las personas interesadas. Plantear la mesa como una reunión general de intercambio de ofertas y necesidades (no como un lugar en donde ya se harán negocios);*
- *Acordar una fecha y lugar conveniente a la mayoría de los comerciantes para el encuentro.*

Para la mesa de negocios se aplica también una GUÍA que se puede encontrar en la Planilla N° 1 del SET de Encuestas.

Ventajas y Desventajas del Método

- Es un método muy motivador para los productores. Conviene aplicarlo en una situación grupal inicial, presentando la iniciativa de estos productores como una intención general de abastecimiento futuro, sin definir ni mencionar modo alguno de entrar al pueblo;
- Si se prepara bien y asisten varios comerciantes, es muy rica para estudiar aspectos referentes al estado de un rubro o algún producto importante: Sus volúmenes de consumo, su grado de abastecimiento, el tipo de demandas del consumidor y las condiciones de la operación que prefieren los comerciantes;
- También permite en forma rápida descubrir y discutir en forma conjunta la situación, los problemas y las expectativas de las dos partes (comerciantes y productores) frente a la posibilidad de incrementar el abastecimiento local;
- Puede tener el inconveniente de que algunos comerciantes no deseen participar grupalmente junto a su competencia, o que retaceen informaciones en la reunión. Por esto es bastante incompleto e impreciso si se necesita información de todas las partes del mercado local.

d. Sondear a los consumidores hogareños

Cuando estemos apuntando a algún modo de venta directa (poner una boca minorista, hacer ferias, entrega directa, vender en la calle), vamos a necesitar conocer más directamente a nuestros consumidores que con los métodos anteriores de sondear al comercio.

Entonces hay que estimar de qué forma se hará esto. También hay dos Métodos:

- La consulta informal
- La encuesta de hogares

El Método de la Consulta Informal

Si el número de compradores finales que deseamos no es grande y el negocio es de un solo rubro (por ejemplo, vender pescado puerta a puerta todos los fines de semana), conviene utilizar esta sencilla manera de contactar a nuestros futuros clientes.

Se procede así:

- Redactar una lista de conocidos y amigos a los que les guste el pescado (incluir además los comedores) y salir a visitarlos. Visitarlos y en breve charla preguntar qué tipo de pescado prefieren, frecuencia de abastecimiento, y después informarlos de nuestra oferta (condiciones de entrega, precios y modo de pago);
- Si se dispone de medios para utilizar un teléfono, se puede hacer lo mismo, preparando una lista de personas elegidas a quienes se llamará y conversará brevemente;
- “Seguir la línea”, y pedir a cada uno que le señale posibles clientes interesados en nuestros productos, ampliando la cantidad de consultas hasta donde estimemos suficiente para empezar en firme el negocio;
- Terminar en un plazo razonable y procesar el conjunto de la información.

Método de sondeo por encuesta a consumidores hogareños

Cuando deseamos llegar masivamente al consumidor y queremos saber su disposición a comprarnos productos diferentes, la cuestión es más compleja y precisamos elaborar un sondeo más específico.

Como es necesario tomar datos de muchas personas, esto se debe concretar mediante una consulta breve, con apoyo de una encuesta sobre 4-5 puntos clave que nos interesan, a fin de comunicarnos con rapidez y simplificar nuestro trabajo de estudio.

También hay aquí un modo de organizar el sondeo a estos consumidores, con varios aspectos que tomar en cuenta para lograr mejores resultados:

- Preparar bien la consulta. Primero constituir un miniequipo de asociados (4-5) y gente de apoyo (asesor técnico, gente interesada del municipio, etc.);
- Calcular con qué recursos humanos podemos contar. Si bien es muy interesante la participación directa de los productores en la ejecución de esta consulta (para aprender, para contactarse con sus futuros clientes), es una tarea más apropiada a personas que estén especializadas o conozcan cómo manejar el instrumento de la encuesta. Una buena solución es recurrir a alguna escuela de nivel medio de la localidad (un secundario, un comercial, un magisterio) y pedir colaboración de algún profesor y sus alumnos. Con este apoyo se pueden sondear la localidad y sus barrios en menos de una semana;
- Usar los datos de segmentación que disponemos, para tratar de separar a los consumidores en grupos más chicos. Por ejemplo, una buena forma es separar la localidad en sus barrios y averiguar cuánta gente vive aproximadamente en cada uno de ellos;
- Con estos datos, calcular el número de consultas que hacer. Como nos dirigimos a familias, si el conjunto es más o menos homogéneo y grande (más de 1.000 hogares), con una muestra del 3 al 5% ya es representativo. Si, en cambio, tenemos un pueblo pequeño de 250-300 familias consumidoras de interés, necesitamos subir el % de consulta al 8-10%;
- Seleccionar cuáles hogares de un barrio serán entrevistados. Podemos usar el criterio de entrevistar 2-3 casas por manzana, una por cada cuadra, etc.;
- Poner en común y practicar con algunos casos el uso del instrumento de la encuesta antes de empezar. Esto servirá para que los encuestadores se interioricen de lo que se desea, saber cómo manejarse ante determinadas circunstancias y operar adecuadamente;
- Organizar las fechas, el momento y la duración de la consulta. Si se dispone de apoyo de estudiantes como encuestadores, se puede hacer en una semana todo el trabajo;
- Si se dispone de algún medio masivo de comunicación (radio FM o canal local de TV), conviene avisar y sensibilizar a la población, pidiendo colaboración a las amas de casa;

- Evitar visitar los hogares en momentos inoportunos (horarios de comida, siesta, o de noche);
- Al principio de cada consulta, explicar claramente por qué se hace. Luego aplicar las preguntas de la encuesta en forma directa y sencilla. Agradecer sinceramente la colaboración. Duración media de la consulta: 15 minutos;
- Una vez terminada la tarea, hay que procesar los datos obtenidos. Este es un trabajo que demanda colaboración fuerte de los técnicos en el equipo;
- También conviene tener una reunión general con todos los que hayan participado en la consulta. Aquí se puede, tratando tema por tema, tomar una impresión general del proceso y de muchos detalles de interés comentados por las amas de casa para nuestro proyecto.

El Instrumento apropiado para una consulta a consumidores de pueblo puede ser una encuesta, con las características que se presentan en la Planilla Nº 7, del SET al final del Capítulo.

e. Elaborar los resultados y conclusiones del estudio

Con los materiales de sondeos y consultas que hayamos realizado (de la cadena, del comercio local, de algún grupo de consumidores, etc.), hay que encarar la etapa de conclusiones de los estudios.

Será preciso hacer algunas reuniones de miniequipos responsables, para procesar el material original, y así tratar de distinguir lo importante de lo accesorio y de las anécdotas del trabajo.

Esto se puede lograr con un taller general que tenga por objeto volcar y poner en común la información recogida.

Si nuestros estudios son sencillos, será fácil y rápido pasar a lo que sigue, pero si hemos partido conociendo poco, tenemos varios proyectos en la cabeza o el espacio de mercado en la cadena o el pueblo es grande, seguramente se dispone de mucha información que hay que procesar.

Es probable que parte de la información y opiniones de distintas fuentes aparezca repetida. Esto es normal y ayuda a confirmar "verdades" de peso (por ejemplo: "la mandioca viene sucia", "los mejores precios son de...").

Otras (y especialmente las opiniones personales) pueden diferir o ser opuestas. Esto hay que "tomarlo con pinzas", es información para chequear con más preguntas a otra gente o a confirmar en los hechos ("el proveedor NN me dijo que si les compramos a ustedes, que nos olvidemos de toda su línea de productos", "cuidado con este depositero, les va a prometer y después los va a abandonar en la calle").

La metodología para ordenar y preparar la información es la siguiente:

Paso 1: Poner en común la información sobre los principales comercios

Con la ayuda del sondeo y/o la mesa de negocios, se pueden preparar dos cuadros generales como los que siguen.

En el primero, más orientado a estudiar comerciantes, conviene identificar y separar

los sectores más importantes (por ejemplo, “Proveedores mayoristas”, “Comercios de peso”, “Despensas de barrio”, etc.) y captar su visión del negocio y de la posibilidad de abasto por parte de nuestro emprendimiento:

Nombre y datos del comercio	Principales productos de interés	Datos sobre el origen y provisión	Tipos de clientes y modo de venta	Opinión y oportunidad de compra local
GRAN COMERCIO - Supermercados - Autoservicios - Almacén de ramo general				
DESPENSAS - Más grandes - Kioscos				

El ejemplo de arriba es para un mercado local. Si el sondeo realizado fue de un espacio de una cadena, se reemplaza en el cuadro la primera columna con los operadores que nos interesan más y que entrevistamos durante la consulta.

El segundo cuadro está dirigido a sintetizar todas las informaciones sobre los productos que nos interesan o que hayamos descubierto que faltan en este espacio de la cadena o en el pueblo. En él se puede separar por rubros:

Rubro y productos	Volúmenes semanales identificados	Precios principales (May. o Min.)	Épocas de mayor y menor consumo	Modos de presentación y preparación
VERDURAS				
HORT. PESADAS				
FRUTOS				
LÁCTEOS				
GRANJA				
CARNES				
OTROS RUBROS				

Paso 2: Poner en común la encuesta de los consumidores:

Si se ejecutaron las encuestas, primero habrá que procesarlas. Normalmente esto consiste en extraer las principales informaciones de cada una y sumarlas en un cuadro final.

Este trabajo es propio de algún técnico o dirigente con experiencia, quienes podrán presentar algunos cuadros de síntesis, acerca de los puntos que se han consultado a las amas de casa.

De aquí será muy interesante tratar de extraer conclusiones generales sobre lo que nos cuente la gente. Algunas cosas confirman lo que ya sabemos, pero en otros aspectos aparecen opiniones que nos sorprenderán y ayudarán a satisfacer sus deseos.

Se mencionan abajo algunas cuestiones que habría que tratar de contestar con los datos de la encuesta al consumidor:

- Tomar una idea del tipo o **perfil de consumo** para sectores más pudientes, sectores medios y sectores pobres (¿en qué son diferentes?);
- Obtener una idea de **cantidad de consumo familiar por semana** de 4-5 artículos que más nos interesen;
- Detectar **productos que la gente quiere y no producimos aún** (¿frutilla?, ¿pollos caseros?, ¿panes especiales?, etc.);
- Ver si coincide lo que nos dicen de los lugares de compra, con nuestra idea o lo que cuentan los comercios;
- Tomar una clara idea del momento semanal o mensual de compra, y **analizar a qué hábitos o razones responde**;
- Detenerse en el punto Nº 6, y **analizar con cuidado los factores que deciden la compra de cada rubro**. Estos datos, junto a los hábitos de consumo, ayudarán a conocer a nuestros tipos de consumidores y sus hábitos actuales;
- También analizar a fondo el punto Nº 7 sobre la cuestión del abastecimiento por productores al pueblo. Ver **quiénes nos miran con simpatía o no; qué problemas y obstáculos perciben sobre nuestro proyecto, etc.**;
- Finalmente, determinar cuál es el **sistema de comercialización** que les resulta más atractivo.

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 1

GUÍA PARA UNA MESA DE NEGOCIOS CON COMERCIANTES DEL MERCADO LOCAL

1. PRESENTACIÓN DEL ENCUENTRO

- Antecedentes de la idea, objetivos y programa de la mesa de encuentro.
- Un coordinador técnico conocido por ambas partes (productores y comerciantes) enfoca la cuestión del mercado local, resaltando las ventajas concretas de concertar negocios con los productores locales.

2. EXPOSICIÓN DE DEMANDA

- Los diferentes comerciantes van opinando sobre su comercio (qué rubros y productos venden, cantidades, calidades, formas y tamaños de venta, precios, días y épocas de más ventas, condiciones de cobro, etc.).

3. EXPOSICIÓN DE OFERTA

- Distintos representantes de grupos o de rubros de producción van mencionando su capacidad actual y potencial de oferta para los distintos rubros. También su capacidad para preparar nuevos productos, productos fuera de época, limitaciones para atender al comercio local, etc.

4. PLENARIO DE DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- Luego se procede en discusión general a intercambiar y a seleccionar el conjunto de oportunidades y obstáculos que generaría cualquier propuesta de Negocios entre Productores y el Comercio.
- Si cabe, se proponen futuros encuentros, visitas a determinados comercios más interesados, etc.

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 2

MODELO DE CONSULTA EN LOS COMERCIOS DEL MERCADO LOCAL

1. SOBRE LA ACTIVIDAD

- Qué tipo de comercio es: acopiador, mayorista, minorista o una mezcla de ellos.
- Qué trabajo principal hace: distribución, compra y vende, fabrica o transforma algo a partir de materias primas (por ejemplo, un carnicero, además de compra-venta de carne también hace chorizos, dando valor agregado).

2. SOBRE LOS PRODUCTOS QUE NEGOCIA

- Cuáles son los rubros o productos principales que trabaja (tomar en cuenta los 4-5 más importantes).
- Cómo están presentados para la venta (tamaños, envases, marcas).
- Trate de tomar algunos precios de estos 4-5 productos.

3. SOBRE LOS CLIENTES

- ¿Qué tipo de personas le compran? ¿Es para consumo o para revender?
- Momentos o días de la semana de mayor venta.
- Épocas del año de mayor movimiento comercial.
- Modalidades de venta (contado, plazos, créditos, etc.).

4. ORIGEN DE LOS PRODUCTOS O INSUMOS

- De dónde se abastecen los 4-5 rubros que nos interesan (lugar de donde viene, nombre del abastecedor).
- Frecuencia de abastecimiento (¿cada cuánto compra a estos proveedores?).
- ¿Con qué tipo de productos o insumos tiene problemas de abastecimiento y por qué?

5. POSIBILIDADES DE ABASTECIMIENTO O DE HACER NEGOCIO CON PRODUCTORES DE LA ZONA

- ¿Qué piensa de esta posibilidad? ¿Tiene experiencia de compra a productores de la zona? ¿Con qué resultados?
- ¿Qué productos le interesarían? ¿Qué producto que hoy no se produce en la zona le solicitaría a los productores?
- Tomando el caso de algunos de estos productos que podría comprar: ¿En qué época del año le interesa? ¿Cuánto podría comprar de cada uno? ¿De qué calidad?
- Condiciones de entrega: ¿Dónde? ¿Cómo?
- Modo de pago y precios que podría ofrecer.
- Alguna facilidad para apoyar a los productores (por ejemplo, semillas, envases, transporte, etc.).

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 3

MODELO DE ENCUESTA A PUNTOS DE VENTAS AL PASO DE DULCES
(Minishoppings de estaciones de servicios, puestos de cruces de rutas, etc.)

2. DATOS DEL COMERCIO

Nombre:

Tipo de comercio:

Ubicación:

3. DULCES QUE OFRECE

PRODUCTOS	MARCA COMERCIAL	PESO NETO	PRECIOS	
			COMPRA	VENTA
Mamón en almbar				
Batatitas en almbar				
Andaf en almbar				
Mermelada de guayaba				
Mermelada de piña				
Dulce de coserevá				
Ka'í ladrillo				

4. APRECIACIONES SOBRE EL CONSUMIDOR

· ¿Cuál es el dulce más elegido y por qué?:
· ¿Cuál es la marca más buscada y por qué?:
· ¿Cuál es el envase más conveniente?:

5. VOLÚMENES Y OPORTUNIDADES DE VENTA

Meses de mayores ventas:	Meses de menores ventas:	
Volúmenes de venta aproximada: (en época de mayores ventas)	Semanal	Mensual
Época o fechas especiales de buenas ventas:		

6. DETALLES PARA UNA POSIBLE COMPRA

Qué productos le interesaría adquirir:				
A qué precios de compra:				
En qué cantidad por vez:				
Condiciones de compra:	Código de barras	Registro legal	Tipo de factura	Otros
Momento y modo de entrega de la mercadería:				
Forma de pago:				

7. INTERÉS POR PRODUCTOS NUEVOS

Indique cuál de los productos regionales siguientes le puede interesar agregar a su stock de ventas:

PRODUCTO	TAMAÑO			ENVASE		
	1/2 kg	1 kg	4 kg	Vidrio	Plástico	Lata
Mermelada Frutilla						
Almíbar Guayaba						
Mermel. Pomelo / Mamón						
Mermel. Naranja						
Mermel. Nar. Agria						
Mermel. Lima						
Mermel. Guayaba						
Mermel. Grosella						
Mermel. Frutilla						
Mermel. de Piña						

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 4

MODELO DE CONSULTA A ACOPIADORES MAYORISTAS DE PESCADO

Empresa: _____
Localidad _____
Dirección: _____ Teléfono: _____

¿Cuál es el destino del pescado de río que adquiere? ¿Quiénes son sus clientes?

¿Qué necesidades de estos clientes satisface con el producto?

¿Cuál es el volumen de compra semanal normal de pescado?

¿Actualmente su demanda es satisfecha? ¿Cuáles son las épocas del año en que sus demandas no son satisfechas?

¿Qué especies compran en forma preferente? ¿En qué proporción?

¿En qué estado reciben los pescados? (limpios, con/sin cabeza, congelados o no, procedencia, etc.)

¿Qué precio están pagando por especie?

¿Cómo define Ud. en este rubro un producto de calidad?

¿Cuál es el volumen de pescado que usted está interesado en comprar?

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

6. Por favor califique de 1 a 5 las condiciones de entrega de los productos

- Que se entreguen rápido
- Que lleguen en buen estado
- Que el proveedor sea confiable
- Que los productos deteriorados se repongan con rapidez
- Que el transporte sea elegido por los comerciantes

7. Podría Ud. indicarme si para las condiciones de compra de estos productos su empresa:

- | | | |
|--------------------------------|-------|-------|
| • Exige factura | 1. Sí | 2. No |
| • Exige código de barras | 1. Sí | 2. No |
| • Modo de entrega (transporte) | 1. Sí | 2. No |

8. Cuáles son los días de entrega de los productos

- Todos los días
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- cada 2 semanas
- 1 vez al mes

Cuál es la forma de pago de los productos

- Al contado
- A las 48 horas
- A 1 semana
- A los 15 días
- A 1 mes

9. Por favor indíqueme quiénes son sus proveedores habituales:

Nombre o firma

Productos que entrega

Origen

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 6

MODELO DE CONSULTA A COMERCIOS MINORISTAS DE FLORES

1. Datos del comercio

Nombre:
Tipo de Comercio:
Ubicación:

2. Productos que más ventas tienen (marcar con "X" donde corresponde)

PRODUCTOS	1	2	3	4	5	6	7	8
Arreglo en canastos para envío								
Arreglo para fiesta de casamiento								
Arreglo para misa de casamiento								
Arreglo para cumpleaños de 15								
Arreglo para buffet								
Arreglo para cumpleaños infantiles								
Arreglo de centros de flores secas								
Coronas								

3. Flores o follajes requeridos por las florerías

FLORES O FOLLAJES	1	2	3	4	5	6	7	8
Gladiolos								
Crisantemos								
Pompones de crisantemos								
Rosa								
Gypsophylla								
Ilusión								
Drasena								
Mirto								
Cala								
Margaritas								
Clavelinas								
Estatís								
Ligustro								
Eucalipto mentolado								
Anturio								

4. Detalle de calidad y colores requeridos de las flores más demandadas

FLORES	COLOR (EN %)	CARACT. DEL TALLO	VARIEDAD (%)
Rosa	rojo 70%	largo	uklecho 60%
			samanta 20%
Resusa 10%			visa 4%
			bingo 4%
			royaltie 2%
Rosa 25%	largo	super start	otros 5%
Gladiolos	blanco 50%	largo - 6 hojas	
	rosa 30%	idem	
	rojo 10%	idem	
	otros 10%	idem	
Crisantemos	blanco 50%	idem	polaris 80%
			araña 10%
			otros 10%

5. Tamaño de la unidad de compra

FLORES	TAMAÑO DE LA UNIDAD
Gladiolos	Paquete de 2 docenas
Rosas	Paquetes de 25 unidades
Pompones	Paquetes de 2 docenas
Mirto	Atados grandes
Ilusión	Mazo de 350 gramos
Gypsophylla	Mazo de 350 gramos

6. Posibles cantidades de flores requeridas por las florerías, por mes (en cantidad de paquetes)

FLORES	EN	FE	MA	AB	MY	JN	JL	AG	SE	OC	NO	DC
Gladiolos												
Rosas												
Gypsophylla												
Pompones												
Ilusión												

7. Precios pagados por florerías encuestadas

FLORES	MÁXIMO	PROMEDIO	MÍNIMO
Rosas			
Gladiolos			
Pompones			
Gypsophylla			

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 7

MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES

1. Datos sobre el núcleo familiar

Composición familiar	Datos de domicilio	Ocupaciones familiares
N° total de miembros:	Barrio:	
Mayores:	Sector:	
Menores:	Ciudad:	

2. Datos sobre el consumo normal

Para los rubros que se indican en el Cuadro de abajo, marcar con una (x) en el casillero que corresponde: si consumo es diario, si es frecuente (por lo menos 1-2 veces por semana) o solo a veces.

Para los 3-4 productos que más interesen a los productores, solicitar una estimación aproximada por semana de la cantidad que consume la familia normalmente.

RUBROS y Productos	Consumo diario	Consumo semanal	Consumo alguna vez	Cantidad semanal en 3 principales productos
Hortalizas				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
Frutas				
-				
-				
-				
-				
-				
Carnes-granja				
-				
-				
-				
-				
Panificados				
-				
-				
-				
Otros rubros				
-				

3. Lugares habituales de compra de estos productos

Marcar para los rubros del cuadro, los lugares más frecuentes de compra con (xx) y con una sola (x) donde compra a veces.

Rubros	Aimacén y despensa	Supermercado	Compra en su casa	Compra en la calle	Compra al productor
Hortalizas					
Frutas					
Carnes-granja					
Panificados					

4. Número de compras por semana

Marcar con (x) en el casillero donde corresponda

HORTALIZAS	FRUTAS	CARNE-GRANJA	PANIFICADOS
- Día por día			
- 2 ó 3 compras			
- 1 sola compra			

5. Día de compra en la semana

Marcar con (xx) el día que se hacen las mayores compras de estos productos
Marcar con (x) si hay otros días de menor compra.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

6. Factores más importantes para decidir la compra de estos productos en el mercado

Marcar para cada rubro con (xx) el factor más importante que toma en cuenta, y sólo con una (x) si toma en cuenta también otro factor.

FACTOR O RAZÓN	HORTALIZAS	FRUTAS	CARNE y GRANJA	PANIFICADO
- La calidad del producto				
- El precio bajo				
- El rendimiento				
- Garantía de cambio				
- Fácil de encontrar				
- Posibilidad de crédito				

6.Cuál es su opinión sobre comprar estos productos a los productores de la zona

- ¿Qué piensa? ¿Podría funcionar? ¿Qué problemas habría?
- Marque con una (x) el sistema de compra que más le convendría y apoyaría:

Sist. Puerta-Puerta. Bolsón preparado 1 ó 2 veces/semana	Feria de productores Variedad de productos Lugar fijo 1 vez/semana	Vehículo en la calle Oferta variada 1-2 veces por semana	Otro sistema ¿Cuál?

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 8

MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES AL PASO

(Por ejemplo, turistas y visitantes a Caacupé)

1. DATOS DEL CONSUMIDOR

Composición familiar Número de miembros	Datos de domicilio • Barrio • Ciudad
--	--

2. SELECCIÓN DE PRODUCTOS

De la lista siguiente de dulces y mermeladas regionales señalar si las conoce y cuáles prefiere:

DULCES EN ALMÍBAR	CONOCE (Probó)	PREFIERE	MERMELADAS Y JALEAS	CONOCE (Probó)	PREFIERE
Mamón			Naranja		
Lima			Quinoto		
Quinoto			Lima		
Aguái			Mandarina		
Batatitas			Guayaba		
Frutilla			Grosella		
Coserevá			Frutilla		

3. De esta lista (N° 2) señalar

- Cuál es su producto preferido y por qué:
- Cuáles son las características más apreciadas de este producto

La presentación	Colores del producto	El gusto	La textura	Composición natural	Otros

- De qué modo lo consume y cuándo:

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

- Qué marca seleccionó de este producto y por qué:
- Qué tamaño de envase elige usualmente al comprar:
- En qué tipo de comercio lo adquiere normalmente:

Almacén	Supermercado	Restaurantes	Compra al paso	Lugares de turismo	Otros

- Épocas o momentos de más compra:

SET DE ENCUESTAS

Planilla N° 9

MODELO DE EVALUACIÓN DE ASPECTOS INTANGIBLES DEL PRODUCTO MEDIANTE UN PANEL DE CONSUMIDORES

Para la determinación de lo intangible del producto, como ser los valores que representa o tendría que representar, utilizamos la metodología del panel de consumidores.

Para ser llevado a cabo se conforma un grupo de 5 - 10 consumidores que sean representativos del segmento de consumidores seleccionado y bajo la coordinación de una persona que orienta el encuentro, se discuten los siguientes aspectos del producto:

A. Evaluación del producto real

CALIDAD INTERIOR	
- Sabor	
- Olor / aroma	
- Textura	
- Color / colores	
- Composición	

CALIDAD EXTERIOR	
- Tamaño	
- Tipo de tapa o cierre	
- Tipo de envase	
- Etiquetas	
- Marcas, nombres, símbolos	

VALORES QUE REPRESENTA EL PRODUCTO

B. Producto ideal

Se discute cómo debiera estar constituido el producto en cuanto a producto esencial, real y aumentado. Se consulta sobre valores o ideas que debiera representar y cómo deben ser expresados por el producto.

PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO

INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA

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

En esta parte se desenvuelven básicamente dos tipos de actividades:

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

EJERCICIOS DE TALLER

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

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

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

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

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

APLICACIONES DE TERRENO

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

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

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

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

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A ACTUACIÓN EN LOS AGRONEGOCIOS

EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Identificación de opciones de agronegocios para las MAR

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller de Sistematización conjunta de las experiencias profesionales sobre empresas grupales que dispone un conjunto de técnicos asesores o extensionistas.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Se plantea una lluvia de ideas, solicitando a los participantes aportar casos de M.A.R. con sus ideas o ejemplos de negocios. Se confecciona un listado general, listando datos mínimos de nombre de cada grupo emprendedor, lugar y negocio en que están involucrados.

Luego se procede a seleccionar cuatro casos y asignarlos a cuatro equipos, para trabajar en cada uno de ellos las siguientes consignas:

1. Lectura del tema "Identificación de negocios" en el Capítulo A del Módulo;
2. Definir con propiedad y detalles la idea de negocio de cada caso.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se sugiere que los cuatro casos por trabajar sean notoriamente distintos (por sus actividades, por el rubro productivo, por sus mercados, etc.).

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador prepara una planilla general de buen tamaño en papelógrafo destinada a contener los datos principales;
- Se establece un breve tiempo para el trabajo individual de selección de casos, al final del cual cada asistente anota en el papelógrafo sus ejemplos;
- Se completa la planilla y analiza el conjunto, pasando a elegir cuatro casos bien diferentes;
- Se forman cuatro equipos y presentan las consignas de trabajo, aclarando cualquier duda;
- Trabajo de taller por equipos;
- Se procede a la puesta en común, presentando uno a uno los casos;
- Se comentan detalles y matices de cada Idea de negocio, extrayendo conclusiones generales.

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO

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

- 1. TÉCNICAS DE MERCADEO PARA AGROINDUSTRIAS CAMPESINAS**
Apuntes de cursos de Capacitación INTA Famaillá (Tucumán) y PSA Corrientes- Argentina, 1997.

Waldo Bustamante (IICA Chile).

Base documental que plantea los fundamentos conceptuales para el desarrollo del mercadeo moderno, aplicados a la realidad de empresas grupales de pequeños productores.

- 2. EL MERCADEO EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES**

Sistematización de Talleres de Capacitación para un Sistema de Apoyo al Mercadeo. Marcelo Rodríguez y otros. (IICA) Argentina, 1996.

Complementario al trabajo anterior, desarrolla las bases conceptuales y varios instrumentos aplicables a los estudios de mercados agrícolas apropiados a campesinos y pequeños productores artesanales.

- 3. MERCADOS Y MARKETING**

Curso de Agregación de Valor. Euclides J. Barni (EPAGRI Santa Catarina) – Brasil, 1999.

Sus conceptos clarifican el sentido y el propósito de la visión socioeconómica de las empresas modernas. Es el material básico para comprender la actuación empresarial en los mercados de futuro.

- 4. LOS MERCADOS LOCALES Y EL ESTUDIO DE SUS POSIBILIDADES**

Curso para organización de Empresas de pequeños Productores. Enzo Battú (PSA Formosa) – Argentina 1999.

Analiza las potenciales oportunidades que significan los Mercados de poblaciones locales y regionales en la estrategia de mercadeo de pequeños productores. Se aportan instrumentos de aplicación para estudios del mercado local.

- 5. EL ENFOQUE DE MERCADEO PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Autor: Waldo Bustamante – IICA (Chile) 1997.

Desarrollo conceptual acerca de la situación de los campesinos y las claves del mercado a asumir ante los nuevos escenarios de globalización.

6. FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN

Autor: Gilberto Mendoza – IICA (Perú) 1995.

Describe con claridad las distintas funciones que hay que asumir hoy en la comercialización, marcando la interrelación entre todas sus partes.

7. CONCEPTOS GENERALES SOBRE MERCADEO

Autores: Marcelo Rodríguez y Waldo Bustamante – IICA (Argentina) 1997.

Extracto de los autores que presentan el enfoque moderno del mercadeo, pensado para ser aplicado a las realidades de los pequeños productores.

8. EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Autores: Marcelo Rodríguez y Waldo Bustamante – IICA (Argentina) 1997.

Extracto de los autores profundizando los deseos, motivos y factores de comportamiento del consumidor moderno.

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- 1. AGRICULTURA ORGÁNICA Y MERCADO**
Laercio Meirelles MAELA (Brasil, 1998).
- 2. ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE UNA CADENA COMERCIAL**
S. Haggblade, Programa GEMINI (África, 1991).
- 3. ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA**
J.L. Ponce (1996).
- 4. DIBUJANDO EL FUTURO MERCADO**
P. Kotler (1997).
- 5. DOCUMENTOS Y TALLERES DE DISCUSIÓN SOBRE MERCADOS ORGÁNICOS LOCALES**
PSA (Argentina, 1997).
- 6. EL MERCADEO LOCAL: EL CASO DE LAS FERIAS FRANCAS**
L. Schmidt PSA (Argentina, 1996).
- 7. ENFOQUE DE MERCADEO COMO ORIENTADOR DE TRANSFERENCIA Y FINANCIAMIENTO**
W. Bustamante IICA/PRODAR (Chile, 1997).
- 8. GESTIÓN DE MICROEMPRESARIOS HORTÍCOLAS. CAMPAÑAS 1994/95/96**
E. Battú PROCAT-FIDA (Argentina, 1996).
- 9. ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGEN LOS CONSUMIDORES?**
J. Orlando (Argentina, 1997).
- 10. IDENTIFICACIÓN GENERAL DE NEGOCIOS PARA GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**
E. Battú PSA (Argentina 1997).
- 11. II SEMINARIO NAC. DE COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA RED RÚRAL** (Paraguay, 1994).

- 12. LOS MERCADOS LOCALES COMO ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN**
C. Cattáneo PSA (Argentina, 1997).
- 13. MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PROCODER IICA** (Costa Rica, 1993).
- 14. MANUAL DE MERCADEO PARA MICROEMPRESAS**
Programa MICROS (Paraguay, 1995).
- 15. MANUALES ASOCIATIVOS: DISEÑO DE IDEAS COMERCIALES Y PLANES DE NEGOCIOS**
E. Battú (Paraguay).
- 16. MARKETING DE PRODUCTOS. PLANIFICACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS**
D. Gray (1993).
- 17. SET DE MODELOS DE ENCUESTAS PARA APLICAR EN DIVERSOS SONDEOS SENCILLOS DE MERCADO**
E. Battú (Paraguay, 1999).
- 18. SONDEOS DE MERCADO: CASOS DE FLORES, HORTALIZAS, DULCES ARTESANALES Y ARTESANÍAS CARAPEGÜEÑAS**
E. Battú CPES y FDC-FIDA (Paraguay, 1998/99).
- 19. SONDEOS DE MERCADO: CASOS DE MIEL, HIERBAS MEDICINALES Y POLLO**
RED RURAL (Paraguay, 2000).
- 20. TÉCNICAS DE MERCADEO PARA AGROINDUSTRIAS CAMPESINAS**
W. Bustamante IICA (Chile, 1993).

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS

EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Diagnóstico del estado de los productos en su vinculación al mercado específico

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas del Capítulo C del Módulo, los equipos trabajarán simultáneamente y para diferentes casos seleccionados, las siguientes consignas:

1. Hacer un resumen de la situación de oferta concreta del/los productos a nivel empresa y demanda en el mercado concreto del producto, con los conocimientos que se dispongan;
2. Sobre los datos concretos de oferta del rubro que maneja cada caso, plantear la línea de productos más conveniente y de mayor interés futuro del mercado;
3. Seleccionar a tres productos más valiosos, justificando por qué;
4. Proceder a aplicarles la Matriz de tamizado de productos, ubicada en el Punto N° 7 de la Parte C del Módulo.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

A partir de la publicación de casos presentados en los ejercicios N° 1 o N° 2 del Módulo, es aconsejable hacer una selección cuidadosa de 3-4 casos, que serán utilizados para trabajar en este taller y en los ejercicios siguientes.

Se sugiere tomar en cuenta y seleccionarlos bajo los criterios siguientes:

- Casos con actuación y cierto desarrollo en los mercados;
- Que sean entre ellos diferentes respecto a rubros productivos y canales de mercadeo.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

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

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno.

Es preferible que los equipos se constituyan con conocedores del caso e interesados por el rubro productivo.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL ESTADO DEL PRODUCTO

RUBRO O PRODUCTO

Datos de la oferta

1. Caracterizar al producto en sus atributos (calidad, momentos de oferta y faltantes, formas de preparación y presentación, etc.);
2. Caracterizar a los productores (capacidad de producción individual y asociada, recursos disponibles y faltantes para ejecutar la producción);
3. Formas y lugares usuales de acopio.

Datos de la demanda

1. Lugares habituales de venta
2. Principales canales de distribución por donde va el producto
3. Características generales de los clientes (compradores del producto)
4. Tamaño general de su mercado en general (volúmenes de consumo por mes/año)
5. Estacionalidad de la demanda de estos productos
6. Estimación del futuro probable de la demanda (crece, igual, disminuye) y razones de cambio del mercado

Obstáculos

Principales obstáculos encontrados por la empresa para colocar estos productos en el mercado en que actúa. ¿Cuáles son? ¿Cómo se pueden superar?

Apoyos

Estimación de apoyos y ayudas con que puede contar la empresa para mantener e incrementar estos productos y colocarlos en este mercado. ¿Quién le ayuda y cómo? ¿Quién podría ayudarle en el futuro y cómo?

EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Identificación de canales, agentes y otros datos relevantes de la cadena de comercialización, preparación de un mapeo provisorio del mercado donde se actúa.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas de los puntos 3, 4 y 5 del Capítulo C del Módulo, los equipos trabajarán simultáneamente y para los casos ya seleccionados, las siguientes consignas:

1. Determinar los canales y el flujo del producto hasta llegar al consumidor final;
2. Identificar a los agentes más notables y las funciones que cumplen;
3. Realizar un mapa provisorio que contenga los principales actores y relaciones de canal entre ellos, agregando detalles cualitativos de importancia sobre regulaciones, condiciones de negocios en la cadena, etc.;
4. Analizar la dinámica comercial y las restricciones de la cadena.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

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

Otra opción es aplicar el ejercicio de mapeo al mercado local de mayor conocimiento de los participantes.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio anterior.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura en equipos: 45 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO Nº 6 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis de precios y costos de la cadena de comercialización

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lectura del punto 6 del Capítulo C del Módulo, cada equipo trabajará para los casos ya seleccionados, las siguientes consignas:

1. Ubicar los distintos precios en la cadena comercial;
2. Hacer un cálculo de costos de comercialización, utilizando los tres indicadores disponibles de:
 - Margen bruto de comercialización
 - Participación del productor
 - Margen neto de comercialización de la cadena

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

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

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar al ejercicio anterior.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio anterior.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D SELECCIÓN Y ESTUDIO DEL NICHOS DE MERCADO

EJERCICIO N° 7 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis de los valores del consumidor y su relación con el patrón de consumo de productos más corrientes (alimentos, vestimenta, seguridad, esparcimiento, etc.).

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas del primer punto del Capítulo D del Módulo, los equipos trabajarán simultáneamente en el análisis de cuáles son los motivos y factores de más peso en la conducta de los consumidores promedios de tres poblaciones diferentes.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se sugiere tomar en cuenta casos disímiles como los siguientes:

1. Un pequeño pueblo bastante aislado y con ambiente típicamente rural;
2. Una ciudad cabecera departamental, comunicada y relacionada con centros urbanos, de un porte de 20.000 a 50.000 habitantes;
3. Un centro urbano más ampliado (Asunción, Ciudad del Este, Encarnación).

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar a los ejercicios anteriores para trabajo de equipos pequeños.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres Equipos con 5-7 personas cada uno.

Es preferible que los equipos se constituyan con personas que viven y conocen las realidades típicas de los consumidores de los casos de referencia.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO Nº 8 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Selección del segmento de mercado específico de un grupo emprendedor y análisis de actores principales (clientes/compradores, competencia, referentes, etc.).

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas de los puntos 2 y 3 del Capítulo D del Módulo, los equipos trabajarán simultáneamente el tema para los casos ya seleccionados.

Se aplicarán las siguientes consignas:

1. Determinar quiénes serán los clientes elegidos para vincularse preferentemente con los productos actuales o nuevos productos. Justificar las razones de la empresa para hacer esta selección del segmento de consumidores o de clientes compradores;
2. Identificar los principales competidores que actúan en el segmento, haciendo una estimación inicial de sus habilidades, fuerza para competir y riesgos para el negocio de cada caso.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se deberán utilizar los casos de grupos emprendedores o empresas aplicados a ejercicios anteriores Nº 4 y 5.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar a los ejercicios anteriores para talleres de pequeños equipos.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares a los ejercicios anteriores.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura en equipos: 30 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO N° 9 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Preparación de un Instrumento de sondeo para situaciones de estudio específico del segmento de mercado. El objetivo es que cada participante comience a ejercitar el uso de los instrumentos de estudio, preparándose para aplicarlos a sus realidades concretas.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller de trabajo individual y plenario de consultas.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

1. Cada participante selecciona su caso de aplicación del estudio;
2. Por medio de repaso de documentación del Módulo analiza el tipo de enfoque a aplicar al caso (de cadena o de plaza);
3. Selecciona los actores específicos que estima necesario estudiar (¿consumidores?, ¿compradores mayoristas o minoristas? ¿Cuál es la competencia?);
4. Prepara un borrador de modelo de Instrumentos de sondeo que estima más conveniente. Para ello utiliza datos de cómo se prepara un sondeo, con apoyo de alguna de las planillas guía de las páginas siguientes o ejemplos sacados del SET de Encuestas de diferentes tipos que se ofrece en el Capítulo D del Documento.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Cada participante selecciona un caso hipotético propio en el que estima podrá aplicar las herramientas de sondeo.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y se discute hasta lograr una comprensión del objetivo y alcances del ejercicio;
- Trabajo individual asistido por el coordinador, apoyando y aclarando las diferentes dudas en la elaboración del borrador de sondeo;
- Plenario de puesta en común de la elaboración, por medio de la exposición de 2 ó 3 ejemplos de borradores, que servirán de modelos de aclaración y aplicación;

Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 15 minutos
- Trabajo individual de Taller: 90 –120 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por ejemplo (incluye discusión)

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

ACTIVIDAD N° 1

TÍTULO Y OBJETIVO

Aplicación de guía de diagnóstico en la parte comercial y de mercado a dos emprendimientos de referencia de cada participante.

TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Aplicable a los dos casos de referencia de cada participante.

La actividad es más oportuna cuando se trata de grupos que desean ingresar en los Negocios o que precisan revisar su situación y estrategia de mercadeo.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El participante explica su intención de sistematizar la temática y acuerda la entrevista con las personas apropiadas;
- Seguidamente revisa la guía de aplicación, y agrega cualquier consulta que considere de interés de acuerdo a la especificidad del caso;
- Se ejecuta la entrevista;
- Ajuste de la información y formateo apropiado.

Participantes, integración de equipos, etc.

Dirigentes y referentes apropiados del grupo o cercanos al mismo para tomar adecuadamente la información.

Lugar de ejecución

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución de la entrevista: 1 hora por caso
- Ajuste y preparación de informe: 2 horas

INSTRUMENTOS DE APOYO

Se presenta en la hoja siguiente la guía que se utilizará formateada de forma que permita el rápido y correcto registro de los datos e informaciones recabados.

GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

La Guía es un instrumento integral y concreto de abordaje de microempresas rurales.

Se ofrece aquí el segundo de los siete puntos clave de que está constituida, el cual sirve para introducirse en todos los aspectos del mercado que el grupo emprendedor conoce y en los que participa.

Aun cuando esta guía ha sido probada en distintas situaciones empresariales rurales o agroindustriales, es probable que la experiencia de casos que consideren los participantes indique necesidades de alguna adaptación o modificación, que puede consistir en dar a algunos temas mayor relevancia, realizar nuevas preguntas, y otras.

RECOLECCIÓN DE DATOS DEL ESTADO DEL PRODUCTO Y VINCULACIÓN AL MERCADO

DATOS DE LA OFERTA

Los productos que van al mercado

1. Cuáles son los productos o servicios a que se dedica la empresa.

Línea de productos(rubros) y/o servicios principales % sobre el total de ventas.

2. Caracterizar al producto en sus atributos:

- Calidades, rasgos internos, como composición, sabor, tamaño, peso, calidad, etc.

- Aspectos externos, como color, estilo, presentaciones, envases, etiquetas, etc.

3. Caracterizar a los productores (capacidades de producción individual y asociada, recursos disponibles y faltantes para ejecutar la producción).

4. Volumen aproximativo de producción ofrecida en los últimos ciclos o tiempos. Proporción de estas ventas que se canalizan asociativamente en la microempresa y cuánto en forma particular.

5. Momentos de oferta normal y de faltantes en la oferta al mercado. Variaciones ocurridas en el volumen de oferta por épocas o ciclos y sus causas.

6. Incrementos de producción por lograrse con la actual capacidad productiva si el mercado lo demandara.

7. Estimación de la calidad general de los productos lograda en relación a la competencia más cercana o conocida.

8. Formas y lugares de acopio.

9. Esquema de distribución utilizado concretamente por la empresa y sus características (acuerdos de entrega, fletes, modos de pago y otros servicios que pueda ofrecer el intermediario).

10. Criterios usados para poner el precio de los productos y política de ventas (venta o entrega en consignación, operación al contado o a plazos).

11. Tipos de publicidad/propaganda realizados desde que se han lanzado al mercado. Describir cuáles, quién las ha realizado, resultados que han dado y cómo se ha costado.

DATOS DE LA DEMANDA

Tipos de mercados para estos productos.

Describir con los conocimientos que se tengan cómo es el mercado posible que existe para los productos en cuestión. Considerar los siguientes puntos en forma breve:

1. Quién es el consumidor final y qué beneficios obtiene de los productos. Ver si el consumo de estos tiende a crecer, permanecer estable o decrecer con la situación socioeconómica futura;

2. Cómo son los mercados instalados que existen (mayorista, minorista, directo a consumo), qué escala volumétrica aceptan, dónde se encuentran, qué distancias y medios de comunicación existen respecto al lugar donde opera la empresa;

3. Dónde se comenzó a vender. Mercados actuales y lugares habituales donde comercializan. Quiénes son los clientes principales (nombres). Tipos de ventas que realizan (mayorista, minorista o al consumidor);

4. Cómo es el proceso de distribución que comúnmente se hace de este tipo de productos. Qué intermediarios principales se identifican, cómo operan en términos generales (qué funciones cumplen, con qué medios cuentan, cómo operan con los productores en cuanto a pagos y calidades, si la distribución es monopolizada o es atomizada);

5. Caracterizar a la competencia que tienen. Quiénes producen similares productos o sustitutos para este mercado. Qué tamaño empresario y escala de producción tienen. Grado de beneficiamiento, tipos de envases y uso de marca comercial. Qué esquema de distribución poseen, a qué mercados y clientes le venden. Qué política comercial desarrollan (publicidad, ofertas, descuentos, premios);

6. Estudios del mercado: si cuando se empezó con el emprendimiento o después, se hizo cualquier relevamiento, visitas de reconocimiento, sondeos al mercado. Quiénes participaron, para qué sirvió y si los cálculos preliminares fueron utilizados a la fecha.

RESTRICCIONES/ OBSTÁCULOS

Principales problemas encontrados por la empresa para colocar estos productos en el mercado en que actúa. Identificar y describir las principales:

- 1. Barreras detectadas en todo el proceso comercial que se viene ejecutando;*
- 2. Limitaciones internas de la empresa asociativa para operar con éxito en estos mercados*

APOYOS

Estimación de apoyos y ayudas con que puede contar la empresa para mantener e incrementar estos productos y colocarlos en este mercado. ¿Quién le ayuda y cómo? ¿Quién podría ayudarles en el futuro y cómo?

ACTIVIDAD N° 2

TÍTULO Y OBJETIVO

Visita de reconocimiento a mercados. El objetivo es que los participantes adquieran la habilidad de observación y consulta en distintas situaciones de mercado de interés para los campesinos.

TIPO DE ACTIVIDAD

Visita grupal con entrevista guiada

TIPOS DE MERCADO Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

En la medida de lo posible se sugiere organizar tres visitas a situaciones de mercado:

- Visita general a un mercado concentrador de frutas y hortalizas (tipo abasto) y en el lugar, contacto con entrevista a una comercializadora o distribuidor mayorista en funcionamiento activo;
- Visita a una feria campesina o feria libre de alimentos o artesanías;
- Visita a un supermercado grande orientado a sectores de ingreso medio-alto. Se sugiere participar en el mercado en los momentos de actividades pico, para observar actores y comprender su dinámica.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador organiza el evento de cada visita, coordinando, con las personas que recibirán al grupo, objetivos, modalidades, horarios y duración de la visita;
- El coordinador prepara junto al grupo un instrumento-guía de consulta;
- Se ejecuta la visita guiada y las consultas estimadas en el lugar;
- Se realiza una puesta en común de las experiencias vistas. Como algunas visitas son largas, es aconsejable realizar esto último en un momento posterior y con tiempo para extraer la mayor cantidad de impresiones y conclusiones.

Participantes, integración de equipos, etc.

Estas visitas se pueden organizar a dos niveles:

- Con todo el grupo de técnicos participantes a un curso de mercadeo;
- Con asociados y dirigentes del grupo emprendedor que apoye cada participante.

Lugar de ejecución

Mercados de abasto, feria agrosopping, ferias artesanales, grandes supermercados

Organización del tiempo

El tiempo de ejecución de la visita es variable a cada caso. Se sugiere:

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

- Presentación y recorrida del mercado: 20 a 30 minutos
- Realización de minientrevistas a Actores: 5 – 10 minutos cada una
- Duración máxima del evento: 2 horas
- Plenario de evaluación: 30 minutos

INSTRUMENTOS DE APOYO

En las páginas siguientes se ofrecen:

- Guía para entrevista al comercio.
- Guía para observación de una feria en actividad.

GUÍA DE BÚSQUEDA EN LOS COMERCIOS

- **SOBRE LA ACTIVIDAD**
 - Qué tipo de comercio: Acopiador, mayorista, minorista o una mezcla de ellos;
 - Qué actividad principal hace: Distribución, compra y vende, fabrica o transforma algo a partir de materias primas (por ejemplo, un carnicero, además de compraventa de carne, también hace chorizos, dando valor agregado).
- **SOBRE LOS PRODUCTOS QUE NEGOCIA**
 - Cuáles son los rubros o productos principales que trabaja (tomar en cuenta los 4-5 más importantes);
 - Cómo están presentados para la venta (tamaños, envases, marcas);
 - Trate de tomar algunos precios de estos 4-5 productos.
- **SOBRE LOS CLIENTES**
 - ¿Qué tipo de personas le compran? ¿Es para consumo o para revender?;
 - Momentos o días de la semana de mayor venta;
 - Épocas del año de mayor movimiento comercial;
 - Modalidades de venta (contado, plazos, créditos, etc.).
- **ORIGEN DE LOS PRODUCTOS O INSUMOS**
 - De dónde se abastecen los 4-5 rubros que nos interesan (lugar de dónde viene, nombre del abastecedor);
 - Frecuencia de abastecimiento (¿cada cuánto compra a estos proveedores?);
 - ¿Con cuál tipo de productos o insumos tiene problemas de abastecimiento y por qué?
- **POSIBILIDADES DE ABASTECIMIENTO O DE HACER NEGOCIO CON PRODUCTORES DE LA ZONA**
 - ¿Qué piensa de esta posibilidad? ¿Tiene experiencia de compra a productores de la zona? ¿Cómo le fue?
 - ¿Qué productos le interesarían? ¿Qué producto que hoy no se fabrica o produce en la zona le solicitaría a los productores?
 - Tomando el caso de alguno de estos productos que podría comprar: ¿En qué época del año le interesa? ¿Cuánto podría comprar de cada uno? ¿Qué calidad?

- Condiciones de entrega: ¿Dónde? ¿Cómo?
- Modo de pago y Precios que podría ofrecer.
- Facilidades para apoyar a los Productores (por ejemplo, semillas, envases, transporte, etc.).

GUÍA DE ANÁLISIS DE UNA FERIA

• LUGAR Y AMBIENTE

- Ubicación estratégica respecto al entorno. Facilidades de ingreso/salida.
- Características de espacio disponible.
- Aspectos de confort (sombra, techo, iluminación, etc.), aseo, servicios sanitarios, protección, etc.
- Sectorización y disposición de puestos. Espacios adecuados al puesto y a las mercaderías.

• SOBRE LOS PRODUCTOS QUE SE OFRECEN

- Qué tipo de rubros o productos principales se ofrecen en cada puesto
- Qué variedad y líneas de productos hay dentro de los principales rubros
- Detectar la diversidad de productos elaborados y con valor agregado artesanal

• SOBRE LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS

- Cómo están presentados para la venta (tamaños, envases, marcas)
- Existencia de empaques para transporte (bolsas, canastos, cajas, etc.)

• SOBRE LOS CLIENTES

- Qué tipo de personas compran
- Proporción de clientela estable respecto del total de clientes
- Momentos del día y días de la semana de mayor venta
- Épocas del año de mayor movimiento comercial
- Modalidades de venta (contado, plazos, créditos, etc.)

• PUESTOS Y PUESTEROS

- Quiénes y cuántas personas atienden los puestos
- Cómo varía esto según los rubros del puesto
- Cómo se organiza el proceso de atención al cliente, despacho y cobro

• ORIGEN DE LOS PRODUCTOS O INSUMOS

- Dónde se producen o abastecen los 4-5 rubros que nos interesan (lugar de donde viene, nombre del abastecedor)
- Con cuál tipo de productos tiene problemas de abastecimiento y por qué

• PRECIOS

- Qué valores se manejan para los principales rubros
- Cuál es el sistema de fijación de precios. Cómo se acuerda y controla el nivel entre los feriantes

• PROMOCIONES

- Qué tipo de publicidad general de la feria hay (radio, parlantes, pasacalles, etc.).

- Qué tipo de promociones tiene organizada la feria en su conjunto (rebajas de precios, bonificación o sorteos con premios a clientes más fieles, etc.).
- ¿Hay formas de propaganda por rubros (degustaciones, regalos, etc.)?

ACTIVIDAD N° 3

TÍTULO Y OBJETIVO

Planificación y organización de un sondeo de nicho de mercado para un caso.

TIPO DE ACTIVIDAD

Proceso de planificación y taller grupal.

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a los grupos de base (comités, consorcios, etc.) o empresas MAR.
- Es muy apropiado para situaciones preempresarias en las que el grupo está trabajando su idea de negocio, o cuando la empresa ya constituida necesita estudiar nuevos mercados.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El responsable analiza en plenario grupal, o recibe de referentes del grupo sus demandas de estudio de mercado. Se procede a definir con precisión las necesidades, los problemas por resolver y los alcances concretos del sondeo;
- Realiza una recopilación de fuentes secundarias (datos de la guía, entrevistas con encargados de comercialización del grupo, con técnicos acompañantes del mercado);
- Procede a preparar una propuesta de sondeo, conteniendo:
 - . Los objetivos específicos;
 - . Un plan maestro de la actividad que contiene: qué actividad se propone, cuándo y cómo se va a hacer, dónde se va a ejecutar el sondeo;
 - . Detalles de la consulta y muestreo (cómo se elige a quien contactar, cuántos casos, en qué momento y tiempo, etc.);
 - . Modelo de planillas de entrevistas o sondeo específico;
 - . Planteo organizativo del sondeo (quiénes van a participar, cómo y cuándo);
- Prepara una reunión para coordinar el taller junto a dirigentes y técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en un día de trabajo con el siguiente programa:
 - . Presentaciones de las personas y de los objetivos del trabajo de estudio;
 - . Planteo de la propuesta del plan maestro por dirigentes y el técnico;
 - . Trabajo de revisión y análisis en 2 ó 3 pequeños equipos;
 - . Puesta en común y discusión sobre la organización. Armado de un plan de acción y medios previstos para realizar el sondeo en tiempo y forma;
 - . Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones;
- Ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios necesarios

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

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

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

Organización del tiempo

- Reuniones y planificación previa: 1 – 2 días
- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

ACTIVIDAD N° 4

TÍTULO Y OBJETIVO

Organización y ejecución de un panel de consumidores.

El objetivo del ejercicio es que los participantes adquieran la habilidad de observación y consulta sobre el valor de sus productos en un ámbito de consumidores determinados.

TIPO DE ACTIVIDAD

Reunión breve de encuentro entre consumidores y diseñadores del producto.

OPORTUNIDAD Y MOTIVO DE APLICACIÓN

La técnica se utiliza cuando se prepara una línea o un producto diferente, que, por su novedad y sus características, exige que se realicen algunas pruebas de utilidad, aceptación de gustos y calidades, etc. Es especialmente útil en la determinación de los valores “intangibles” de los productos, como ser:

- Valores que representa el producto esencial para el consumidor;
- Calidad interior: sabor, olor, textura, color, composición;
- Presentaciones: tamaño, envase, tapas, etiquetas, marcas, nombres, signos;
- Ideas de utilidad secundaria: utilidades y efectos potenciales a la salud, etc.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador organiza el evento calculando:
 - El lugar o punto de realización del panel (es posible calcular varios paneles);
 - Las personas o el tipo de consumidores participantes, determinando cómo serán invitados a participar y cómo se retribuirá su aporte (obsequio del producto);
 - Los temas y las preguntas que se harán, cómo se organizará la discusión y cómo se recogerá la información generada;
 - El tiempo destinado a presentar el/los productos, a las consultas y al cierre.
- Se ejecuta el/los paneles previstos. Es muy importante la “presentación” de los productos, muestras de los cuales estarán expuestas para su visualización y consumo. Se puede realzar la presentación con material audiovisual sobre el proceso de producción y las utilidades de los productos.

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

- Posteriormente se realiza una puesta en común en una reunión del grupo, para conocer y sistematizar la información reunida y sacar conclusiones;
- Ajuste y formateo de las conclusiones.

Participantes, integración de equipos, etc.

- 5 a 10 potenciales consumidores representativos del segmento seleccionado
- Coordinador del panel
- 2 ó 3 representantes del grupo emprendedor durante el panel
- Reunión posterior del grupo emprendedor.

Lugar de ejecución

En ferias, shopping, supermercados, lugares públicos de paseo, etc. Es necesario disponer de un pequeño lugar apartado para realizar la prueba y los aportes del panel.

Organización del tiempo

- Preparación: 1 día
- Realización de panel: 15-30 minutos netos
- Reunión grupal posterior de evaluación: 2 horas

Organización del tiempo

- Presentación del taller: 5 minutos
- Trabajo individual: 5 minutos
- Puesta en común: 3 minutos por Caso – Total: 60 a 70 minutos
- Selección de casos y formación de equipos: 10 minutos
- Trabajo de taller: 15 minutos
- Puesta en común y conclusiones: 15 minutos

EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Identificación de los problemas más frecuentes que causan estancamiento y disolución de las M.A.R. de pequeños productores en sus fases tempranas (lanzamiento – crecimiento).

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller con lluvia de datos y posterior lectura grupal

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

El ejercicio consiste en aportar grupalmente un buen conjunto de casos de empresas asociativas campesinas que hayan experimentado problemas serios en sus inicios de actividades de negocio, tratando de explicar su causa más directa.

La tarea siguiente es la lectura grupal del punto de problemas que figura en el Módulo en el Capítulo A, tratando de encontrar coincidencias y diferencias entre la experiencia expuesta y el documento.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes plantean preferentemente casos de su conocimiento directo, evitando referir historias que les han contado otras personas, que son de otras regiones cuyas características no domina, etc.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo el ejercicio y aclara cualquier duda;
- Se nombra un miniequipo de tres personas para coordinar tiempos, preparar un papelógrafo para asentar la información y escribirla durante la lluvia de datos;
- Cada participante expone por lo menos un caso y menciona los problemas que produjeron la caída de la empresa. Se sistematiza la información, tratando de registrar bien estas;
- Lectura de taller: 2 ó 3 participantes van leyendo el documento punto por punto para todo el grupo;
- Cada miembro trata de encontrar similitudes entre su caso y lo que menciona el

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

documento;

- Puesta en común, identificando y registrando en el papelógrafo las causas **más** frecuentes de problemas, haciendo una breve reflexión sobre otros factores **más** indirectos que han influido.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Equipos con tres personas cada uno para administrar la tarea

Organización del tiempo

- Presentación y explicación del ejercicio: 5 minutos
- Taller lluvia de datos: 60 minutos
- Lectura grupal: 10 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

EJERCICIO N° 3 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Diagnóstico de algunos déficits del enfoque y ejecución de la comercialización por parte de los pequeños productores del Paraguay.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas del Capítulo B del Módulo, cada equipo trabajará una de las siguientes consignas:

1. Identificar el conjunto de formas de pensar y actuar en la comercialización, que funcionan como barreras e impiden asumir el enfoque de mercadeo moderno por parte de los campesinos. Seleccionar los tres factores más influyentes y proponer algunas estrategias generales para tratar y corregir el problema;
2. Reconocer cuáles serían los aspectos más deficitarios encontrados en las funciones físicas de la comercialización que realizan los grupos de campesinos en su vinculación con los mercados lejanos y cadenas agroindustriales;
3. Analizar las características de los mercados agrícolas a los que concurren los campesinos, tratando de detectar situaciones estructurales perjudiciales y no apropiadas a sus posibilidades y recursos. Seleccionar tres aspectos más influyentes y proponer alguna estrategia para tratar y mitigar estos problemas.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes utilizarán sus conocimientos sobre el tema en cada equipo donde actúen.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

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

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno.

M.A.R. - MÓDULO Nº 2

El criterio es que los equipos sean lo más heterogéneos posibles. Si los participantes son de una zona homogénea, se utiliza un sistema de azar o numérico.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)



FECHA DE DEVOLUCION

IICA
E20-14 v. 2

Autor

Título Las oportunidades de negocios
y el mercado

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

31/5/05

Mari Blanco

Estructura Directiva del IICA

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

Junta Interamericana de Agricultura, JIA.

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

Comité Ejecutivo

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

Dirección General

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

Estados Miembros

Región Norte

Canadá
Estados Unidos de América
México

Región Central

Belice
Costa Rica
El Salvador
Guatemala
Honduras
Nicaragua
Panamá

Región Andina

Bolivia
Colombia
Ecuador
Perú
Venezuela

Región Sur

Argentina
Brasil
Chile
Paraguay
Uruguay

Región Caribe

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

Estado Asociado

España

Observadores Permanentes

Alemania, Austria, Bélgica,
Japón, Portugal, Reino de los Países
de Corea, República de Polonia

Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia,
Egipto, República Checa, República



**Instituto Interamericano
de Cooperación
para la agricultura**

Oficina de IICA en Paraguay

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