

# Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial







# ***Índice / Marco institucional***

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons

Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

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

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

Autor: David Burin

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

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diagramación: David Burin

Diseño de portada: David Burin

Impresión: Fromprint

Fuentes y autores de las fotografías de portada: arriba izquierda, Corporación del MCBA; arriba derecha, Nicolás Seba; centro izquierda, Ana Herrera; centro medio: gentileza Marcelo Champredonde; centro derecha, IICA; abajo izquierda, <http://www.enbocadetodoshd.com.ar/>; abajo centro: Mariana Piola / Lorena Peña; abajo derecha: UNIR - Fundación ArgenINTA.

Burin, David

Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. – Argentina : IICA; INTA, 2017. 416 p.; 21 cm x 29,7 cm

ISBN: 978-92-9248-715-7

Publicación conformada por 18 fascículos relacionados por el título del manual

1. Adopción de innovaciones 2. Creación de capacidad 3. Explotación agrícola familiar 4. Comercio 5. Mercados 6. Diagnóstico 7. Comercialización 8. Asociaciones comerciales 9. Consumidores 10. Productos agrícolas 11. Precios 12. Publicidad 13. Financiamiento 14. Evaluación I. IICA II. INTA III. Título

AGRIS  
E70

DEWEY  
380.145 338 16

Primera edición de 2000 ejemplares. Agosto, 2017

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Oficina en la Argentina

Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso

C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Avda. Rivadavia 1439

C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Impreso en Argentina

# ÍNDICE

## Índice / Marco institucional

### **Cartilla 1. El rol del facilitador de procesos de innovación comercial**

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

### **Cartilla 2. La propuesta de formación de facilitadores**

- Objetivos. Etapas, modalidades y recursos disponibles. Los encuentros de co-desarrollo.
- El Repositorio de documentos escritos y audiovisuales y las guías de autoformación.
- Actividades a desarrollar entre encuentros. Distintos modos de evaluación.

### **Cartilla 3. La agricultura familiar y sus actores**

- Valores, costumbres, pautas culturales, modos de hacer las cosas (habitus).
- Estrategias económicas, racionalidad a las que obedecen.
- Carga cultural de los productos que surgen de los territorios.
- Tensiones entre mercado y pautas culturales locales. Ejemplos.
- Qué tiene que hacer el facilitador de procesos comerciales.

### **Cartilla 4. El diagnóstico comercial y la investigación de mercados**

- Primera información sobre el caso. Evaluación inicial sobre comercialización.
- El análisis de los aspectos macro, meso y micro.
- El análisis de la cadena productiva y posibles avances hacia atrás y hacia delante.
- Métodos de investigación de mercados simples y baratas (encuestas, entrevistas a expertos, método Delphi, grupos focales, diagnósticos participativos, información secundaria, etc.).
- Distintos análisis que se pueden realizar con la información obtenida.

### **Cartilla 5. Estrategias de comercialización**

- Definiendo los objetivos y metas de los productores.
- Factores que integran el sistema de comercialización y relaciones entre ellos.
- Estrategias de comercialización competitivas según los resultados del diagnóstico.
- Marketing de guerrilla.
- Estrategias de crecimiento y análisis de sus riesgos.
- Estrategias críticas.
- De la estrategia comercial de los productores a la estrategia de trabajo del facilitador.

### **Cartilla 6. Asociativismo**

- El para qué de las estrategias asociativas.
- Las características generales de las asociaciones de agricultores familiares.
- Las personas jurídicas y el tipo de asociación. Los aspectos fiscales y administrativos.

- Evaluar el momento de la formalización, costos de la formalidad.
- La evolución, desarrollo y consolidación en el tiempo.
- Las cuestiones sociales e ideológicas. Enfoques y métodos para trabajar los vínculos.
- Los límites del asociativismo.

### **Cartilla 7. Los clientes**

- Los clientes y su necesidad como base de la comercialización. Necesidad propia y de terceros.
- Segmentación y análisis de clientes.

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

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

### **Cartilla 9. El producto**

- Propuesta de valor o cómo hacer que el valor sea percibido por el cliente. Clínica de productos o degustación de productos. Análisis del valor.
- Estrategias de diferenciación. La presentación como modo de comunicación del valor. Diseño, envase y etiquetas. Qué información debe contener.
- Sistemas de alimentos localizados (SIAL). Calidad específica vinculada al territorio. Tipicidad territorial y cultural. Calidad objetivable. Indicación geográfica y Denominación de origen.
- Marketing Social, Marketing Verde y Marca Colectiva.

### **Cartilla 10. Costo, valor y precio**

- Costo, valor y precio. Criterios para definir el precio.
- El precio como parte de la comunicación del valor del producto.

### **Cartilla 11. La venta**

- La situación de venta, el análisis del cliente y el manejo de objeciones.
- Atención al cliente y negociación. La venta como investigación antropológica. Tipología de compradores y vendedores.
- Actitudes de venta. Competencias que se pueden desarrollar y otras que no.
- Las bases de datos y los referidos. Fidelización del cliente (o de quien incide en la compra). Presencia continua, atención a la persona.

### **Cartilla 12. Coo-petencia**

- Una nueva forma de pensar el negocio: Coo-petencia.
- La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales: tipos de juegos (ganar/perder, perder/perder, ganar/ganar).

- Los jugadores y el tablero de juego incluye nuestra red de valor: clientes, competidores, complementadores y proveedores.
- Posibles alianzas con cada uno de ellos.

### **Cartilla 13. Publicidad y promoción**

- La publicidad con bajo presupuesto. La marca.
- La promoción de ventas.
- Comunicación total (dirigida a distintos destinatarios).

### **Cartilla 14. Comercio electrónico y redes sociales**

- Comercialización y redes sociales (facebook, twitter, google+ y youtube).
- Comercio electrónico (Mercado libre, Olx, AlaMaula).
- Una nueva alternativa: las tiendas virtuales.

### **Cartilla 15. Organismos de control alimentario**

- Los organismos de control en el ámbito alimentario, el marco regulatorio y sus costos.
- Inocuidad, normas sanitarias y estándares para distintos mercados.
- SENASA y ANMAT/INAL. Qué alimentos controla cada organismo. Los diversos registros existentes.
- SENAF y CONAL: modificaciones a las normativas para adecuarlas a las condiciones de la AF.
- Normativa provincial y municipal: la certificación orgánica participativa, las cocinas domiciliarias y otros casos.
- Organismos de bromatología municipal y distintas actitudes según cada municipio.

### **Cartilla 16. Fuentes de financiamiento**

- Por qué formular y gestionar proyectos con eje en la comercialización. a través de la cooperación para el desarrollo.
- La cooperación internacional para el desarrollo.
- La formulación de proyectos.
- Qué se necesita para formular proyectos.
- Dos lógicas posibles.
- Principales problemas al formular y gestionar proyectos.
- Constitución de sociedades de comercialización con aportes privados.
- Crowdfunding.

### **Cartilla 17. Monitoreo y evaluación**

- Metodología y técnicas de monitoreo y evaluación del plan de comercialización.
- Indicadores de gestión comercial y del impacto de la intervención.

### **Cartilla 18. Formación de facilitadores**

- El rol del formador de facilitadores.
- Fuentes de referencia para conocer marcos de actuación y encuadres pedagógicos participativos.



## El marco institucional del proyecto

Estas cartillas han sido producidas en el marco del Proyecto “Innovaciones institucionales para el apoyo a la gestión de procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”, que se desarrolló de forma simultánea en Chile, Perú y la Argentina entre los años 2014 y 2016. Este proyecto fue financiado por el Fondo Concursable para la Cooperación Técnica del IICA (FonCT) con contrapartes gubernamentales en los tres casos.

El proyecto parte de identificar tres problemas específicos con relación a la comercialización de los agricultores familiares:

- Deficiencias estructurales para que los agricultores familiares y la pequeña agroindustria local se vinculen a los mercados de manera sostenible (mal estado de los caminos, poca disponibilidad de medios de transporte, falta de galpones de acopio y cámaras de frío, ausencia de canales adecuados, adecuación de normas sanitarias a escalas de producción reducida y venta en mercados locales, legislación que facilite el comercio estatal, entre otras).
- Necesidad de adecuación, fortalecimiento y articulación de las instituciones que brindan asistencia técnica y extensión al sector para que puedan incorporar y abordar el tema comercialización entre sus competencias.
- Escasa presencia de recursos y capacidades técnicas especializadas en comercialización de la Agricultura Familiar (AF) en los sistemas de asistencia técnica y extensión y en las organizaciones de productores.

El proyecto tuvo dos componentes. El primero se propuso diseñar y propiciar que las organizaciones de apoyo adopten propuestas de innovaciones o arreglos institucionales para mejorar la intervención público/privada en los procesos de fortalecimiento de la gestión comercial de la AF y la pequeña agroindustria local, con énfasis en mercados locales y circuitos

cortos de comercialización. El segundo apuntó a diseñar y aplicar programas de formación para conformar una masa crítica de agentes de desarrollo y extensionistas con capacidades para facilitar y apoyar la gestión de procesos comerciales de la AF y para promover su vinculación sostenible con los mercados.

*Facilitador coordinando un taller de Gestión comercial en el marco del Proyecto Red Comercial del Corredor de las Rutas 127 y 12, en la localidad de Feliciano, provincia de Entre Ríos.*

Fuente de la foto: <http://www.entrieros.gov.ar/minpro/userfiles/files/DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20AGRICULTURA%20FAMILIAR/DESARROLLO%20RURAL/boletines/boletin31/boletin31.htm>





En la Argentina el Proyecto contó con dos contrapartes:

- la **Unidad Integrada de Apoyo a Iniciativas Rurales (UNIR) de la Fundación ArgenINTA**. UNIR brinda servicios a actores del sector agroalimentario, agropecuario y agroindustrial para facilitar su acceso a los mercados, al financiamiento y a mejorar las estrategias de diferenciación de sus productos mediante el agregado de valor a sus productos y servicios, con el fin de mejorar la calidad de vida de los actores y las comunidades. Se propone ser una Unidad de servicios en apoyo a las iniciativas de desarrollo que surgen en los territorios, vinculándose con ellas a través de los sistemas de extensión, con la premisa de generar capacidades locales, a través de la asistencia técnica y capacitaciones en temas específicos. Asimismo, apoya a productores en su participación en ferias temáticas. El modo de trabajar se basa en la articulación con programas públicos, iniciativas privadas, universidades y organismos no gubernamentales.
- el **Proyecto “Mercados y Estrategias Comerciales” del Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios del INTA**. Este proyecto pretende dar respuesta a las necesidades planteadas desde los territorios. Sus líneas de acción se vinculan con las demandas sistematizadas en la cartera de Proyectos Regionales Territoriales (PRET 2013-2019), identificadas a partir de la inserción del INTA en las diferentes geografías del país. Sus principales objetivos son conocer las demandas de los distintos actores de la pequeña y mediana producción agraria y agroindustrial para proponer políticas públicas específicas en temas comerciales y de acceso a mercados. En principio, se registran dos grandes necesidades: la de aquellos productores que buscan que sus productos lleguen de manera competitiva a los mercados llamados “tradicionales” y la de aquellos otros que procuran acceder y/o construir canales alternativos para vender directamente al consumidor y disminuir de ese modo los costos de intermediación.



*Estos materiales están pensados para su utilización por extensionistas y organizaciones de productores, con la idea de formar facilitadores de innovaciones comerciales para la agricultura familiar en la Argentina.*

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



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

---

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





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

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





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

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

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

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diagramación: David Burin

Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Oficina en la Argentina

Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso

C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Avda. Rivadavia 1439

C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina

2017

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

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

ISBN: 978-92-9248-715-7



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## El rol del facilitador de procesos comerciales

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

El mapa puede verse en la página siguiente.

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

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

## FUNCIONES CLAVES

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

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

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

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

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

## REALIZACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fotomontaje: David Burin

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

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

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

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



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

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

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

## Actividad. Análisis de casos

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

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

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

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

#### **Mucho poroto, poco precio**

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

### **¿Qué es el éxito? ¿Quién fracasa?**

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



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

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

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

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

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

Ya duele menos, puedo escribirlo.

## **Caso 2. COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE VINOS**

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

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

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

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

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

- ¿Qué argumentos negativos tendría al evaluar el producto?

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

- ¿Le interesaría que hubiera promociones?

El 97% quiere promociones, pero no había.

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

- ¿Qué opina de la etiqueta del vino?

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

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

Analicen el caso. Desde la experiencia que tienen como extensionistas

¿Qué les ocurre a los productores cuando tienen datos?

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

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

¿Qué hubieran hecho ustedes en este caso?

---

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

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

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

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

## La demanda explícita y lo que puede ocultar

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

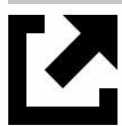
Pero el 90% de lo que se puede hacer, o lo que no se puede hacer, depende de aspectos externos, que hay que evaluar y tener presentes al tomar decisiones.

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

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

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

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



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

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

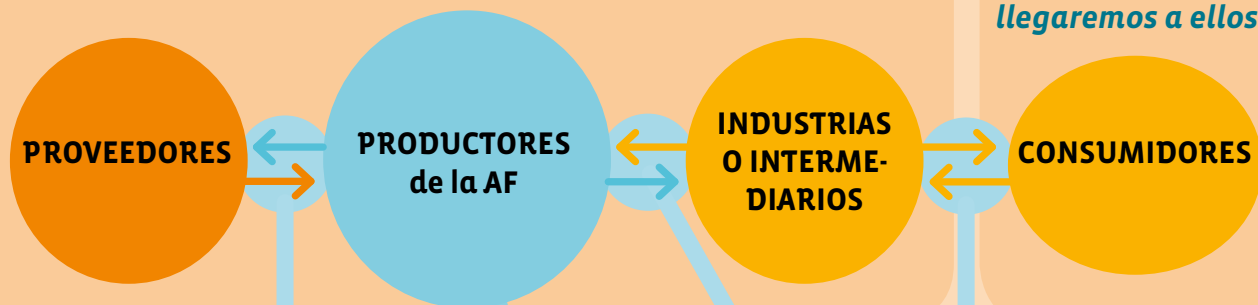
## ESTRUCTURA DE ANÁLISIS MODEM

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

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

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

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



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

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

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

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

Referencias de colores:

Factores externos

Gestión interna

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## La participación de los productores y la construcción de confianza

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## Actividad. Construir un mapa con aspectos vinculados a la comercialización

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

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

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

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

Foto: Ana Herrera



# POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR

REGLAMENTAR LAS LEYES DE AF NACIONAL Y PROVINCIALES

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

ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON OTROS ESLABONES DE LA CADENA

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

VÍNCULOS SOCIALES, COMERCIALES, DE CONFIANZA

## ASOCIATIVISMO

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

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

MANTENER LA IDENTIDAD de cada PRODUCTOR o CONSTRUIR SUJETOS COLECTIVOS  
FORMALIZACIÓN / FORMA JURÍDICA / IMPUESTOS

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

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

## ACCEDER A INFORMACIÓN DE MERCADO

ENTENDER LA LÓGICA Y ESTRUCTURA DEL MERCADO

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

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

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

## DEFINIR LA COMERCIAL

## TRABAJO

VO LUNTAD DE TRABAJAR MÁS TIEMPO o EN TAREAS NUEVAS

## RECURSOS ECONÓMICOS (CAPITAL)

POSIBLES FUENTES DE RECURSOS: PROGRAMAS NACIONALES, PROVINCIALES, INTERNACIONALES

## CUÁL ES EL PROBLEMA?

DIAGNÓSTICO INICIAL FODA - MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

SITUACIÓN FINANCIERA DEL PRODUCTOR Y/O DEL GRUPO DE PRODUCTORES

## PRODUCTO

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

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

## NECESIDADES Y OBJETIVOS DEL PRODUCTOR

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

NECESIDAD DE CONTAR CON REGISTROS PROPIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA

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

¿HAY MEJORES TECNOLOGÍAS PARA PRODUCIR A ESCALAS ARTESANALES?

ANÁLISIS DE COSTOS INCLUYENDO LA MANO DE OBRA DEL AGRICULTOR FAMILIAR

# MODA

TENDENCIAS DEL MERCADO

## CLIENTES

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

SABER VENDER

ORGANIZAR A LOS CONSUMIDORES

MEDIAR CUANDO APARECE COMPETENCIA ENTRE INTEGRANTES DEL GRUPO ASOCIATIVO

LOGÍSTICA  
INFRAESTRUCTURA VIAL

## CANALES DE VENTA

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

ANÁLISIS DE LA CADENA

REFERENTES GASTRONÓMICOS O DEL MUNDO DE LA MODA

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

PROMOCIÓN  
DIFUSIÓN  
COMUNICACIÓN

DAR OTROS SERVICIOS  
ENTREGA A DOMICILIO / ENVÍOS / RECETAS

VENDER COMPLEMENTOS

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

ESTRATEGIA Y PLANIFICAR

CREAR VALOR

CAPTAR VALOR

## POSICIONAMIENTO

ESTAR EN LA CABEZA DEL CLIENTE

## MARCA y PRESENTACIÓN

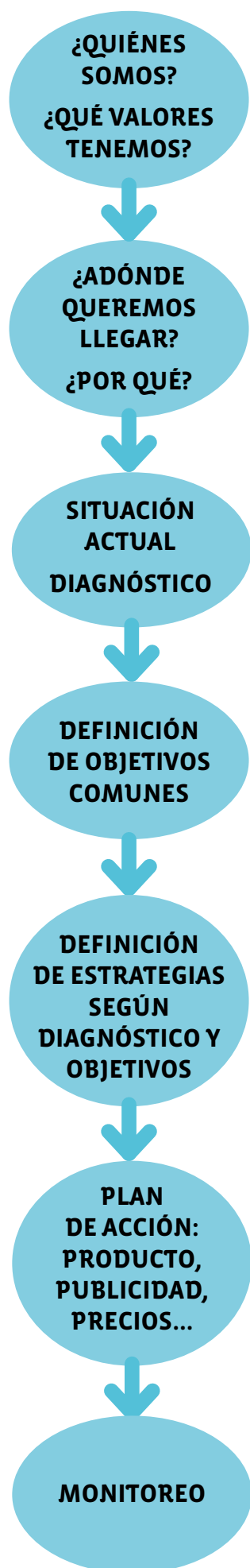
MEJORAR LOS ENVASES  
ENVASES DIFERENCIADOS SEGÚN CADA SEGMENTO DE CONSUMIDORES  
CÓDIGO DE BARRAS  
SELLOS DE CALIDAD  
MARCA DE LA ORGANIZACIÓN  
ETIQUETAS

## PRECIOS

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

COMPETIDORES

## PROCESO PASO A PASO



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

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

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

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

### Cómo seguimos

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

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

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

## Actividad. Buenos y malos facilitadores

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

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

<b>Buen facilitador</b>	<b>Mal facilitador</b>

## Bibliografía

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **2. La propuesta de formación de facilitadores**

---

- Estas cartillas como parte de un proceso de formación.
- Objetivos. Etapas, modalidades y recursos disponibles.
- La propuesta de realizar encuentros de co-desarrollo.
- El Repositorio de documentos escritos y audiovisuales y las guías de autoformación.
- Actividades a desarrollar entre encuentros.
- Criterios de autoevaluación.



## **2. La propuesta de formación de facilitadores**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





La propuesta de formación de facilitadores está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## Estas cartillas son parte de un proceso de formación

Para poder cumplir con los objetivos propuestos al finalizar la página 8 de la cartilla introductoria es necesario que el facilitador cuente con herramientas conceptuales y prácticas para hacer un diagnóstico y pensar con los productores las mejores alternativas.

Si bien en estas cartillas se incluyen dichas herramientas, no es suficiente leerlas para transformarse en un facilitador.

Creemos que la mejor forma de entender un concepto y un método es aplicarlo en distintas situaciones y, mejor aún, compartir e intercambiar las propias experiencias con las de otros facilitadores.



Foto: IICA

Estas cartillas se pensaron y diseñaron como parte de un trayecto de formación que se implementó en 2016 con la participación de 40 técnicos del INTA, la Fundación ArgenINTA, la entonces Secretaría de Agricultura Familiar y algunos gobiernos provinciales y municipales. Un objetivo del proyecto es que ese trayecto se replique y repita, quizás desde otros marcos institucionales y con otros actores.

En esta cartilla presentamos los objetivos del trayecto de formación diseñado, su estructura, estrategias, modalidades y recursos didácticos disponibles y los métodos de evaluación pensados, para que quienes quieran replicarlo puedan tomarlos de referencia y modificarlos en función de las condiciones específicas en que se piense implementar.



Foto: Archivo personal del autor

## Objetivos

Uno de los objetivos a los que apunta el trayecto de formación es el de incorporar herramientas para realizar junto a los productores un diagnóstico inicial sobre los productos que ofrecen y los mercados donde podrían ubicarse. Este diagnóstico debería permitir luego alcanzar un segundo objetivo: analizar críticamente las posibles estrategias alternativas que se podrían poner en marcha frente a cada situación y desechar aquellas inviables. Un tercer objetivo será el de diseñar e implementar las acciones operativas que surjan de la estrategia definida.

Vimos que los contextos que condicionan cada actividad y territorio son importantes: las políticas macroeconómicas, las regulaciones y modos en que funcionan los organismos de control nacionales, provinciales y municipales, las características socioculturales –en particular las expectativas, creencias, prejuicios y experiencias previas).

Pero también las estrategias posibles variarán en función de otra serie de factores. Por nombrar algunos: el capital, tiempo y capacidades disponibles y el riesgo que quieren asumir los productores, el tipo de productos a vender, la lejanía y dificultad de acceso a los mercados, la cantidad de productores y su grado de organización, la posibilidad de acceder a financiamiento, contar con integrantes de la organización o miembros del grupo familiar que quiera asumir tareas de comercialización, la situación concreta del mercado (tendencias, competidores, clientes potenciales, posibles canales de venta, logística, costos, precios, etc. etc.).

Por lo tanto, un primer objetivo es reducir las posibles estrategias alternativas en la medida en que el diagnóstico permita definir la situación actual y las expectativas que tienen los productores a futuro.

El trayecto brinda herramientas conceptuales y prácticas para realizar este diagnóstico y pensar con los productores las mejores alternativas. Pero sabemos que la mejor forma de entender un concepto y un método es aplicarlo en distintas situaciones. Una parte importante del trayecto consiste en analizar una diversidad de casos reales –y recomendamos invitar o visitar a algunos protagonistas de estos casos.

Es importante que los futuros facilitadores comprendan la diversidad de aspectos involucrados en la comercialización, las alternativas que cada aspecto presenta y la forma en que se vinculan entre sí y se condicionan mutuamente.

Luego, se trata de entender cómo esta diversidad de aspectos se presenta en concreto para cada situación e identificar cuáles de dichos aspectos implican únicamente decisiones de los productores, cuáles se pueden modificar fácilmente, cuáles implican cambios que representan un mayor esfuerzo o que llevan tiempo o para los cuales se requiere financiamiento –que puede no ser sencillo de alcanzar– y cuáles son prácticamente imposibles de cambiar. En función de este diagnóstico, veremos cuáles estrategias son posibles de implementar y cómo diseñar una planificación a partir de las estrategias elegidas.

Si bien la capacitación diseñada abarca una gran variedad de temas, da principal importancia a tres cuestiones, que han resultado las que con mayor frecuencia permiten lograr resultados significativos y sostenibles:

- los modos de valorizar y diferenciar los productos que se ofrecen de aquellos de la competencia a través del desarrollo de características que los distingán, o de herramientas de comunicación publicitaria (diseño, marca, envase, promoción), usando también canales diferenciados o mejorando la atención al cliente, de forma que se atienda al arraigo de los valores de la cultura local –detectando las potencialidades de la zona y de las organizaciones– y al tipo de clientes al que se apunta, para que la oferta de valor sea en lo posible original y atractiva y sea percibida por los consumidores, de modo tal de ir construyendo una cartera de clientes, en lugar de generar ventas coyunturales. Esto incluye acompañar en la contratación de técnicos que puedan hacerlo (o capacitar a integrantes de la propia comunidad).



*Asamblea anual de la Asociación Civil de Pequeños Productores del Departamento de Quitilipi, Chaco.*

Foto: [http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota\\_foto\\_tapa/unnamed\\_9\\_86.jpg](http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota_foto_tapa/unnamed_9_86.jpg)

- las alternativas asociativas que existen, lo que implica entender cuáles son los procedimientos de aprobación y mantenimiento de la persona jurídica, los costos que esto conlleva, así como la vinculación con profesionales que puedan acompañar dicho proceso.
- los posibles sistemas de monitoreo y evaluación, que permitan establecer indicadores más o menos objetivos de gestión comercial y visualizar las mejoras logradas.

Dada la complejidad y variedad temática, la formación no pretende brindar un conocimiento acabado de cada aspecto, variable o información necesaria ya que sería imposible. Sin embargo, el proceso de formación sí brindará una información básica con numerosos ejemplos en cada aspecto.

En concreto el trayecto está pensado para desarrollar tres tipos de competencias diferentes:

- las relacionadas específicamente con la comercialización;
- aquellas relacionadas con la formación de otros técnicos en su región para conformar un equipo regional que trabaje estos aspectos comerciales, y
- aquellas relacionadas con la posibilidad de aplicar de forma participativa los conocimientos adquiridos al trabajar con las organizaciones y los productores de la AF.

Ayudaremos a que los facilitadores tengan en cuenta la coherencia entre las variables controlables al implementar y gestionar la estrategia definida de mercadeo:

si se respeta el posicionamiento planificado,  
 si el producto es percibido positivamente por ese público objetivo al cual se quieren dirigir  
 y se logra que quiera apropiarse del valor del producto  
 y si la demanda alcanza a cubrir las expectativas económicas de los productores.

Es fundamental no perder la visión de conjunto en la planificación comercial.

## Etapas, modalidades y recursos disponibles

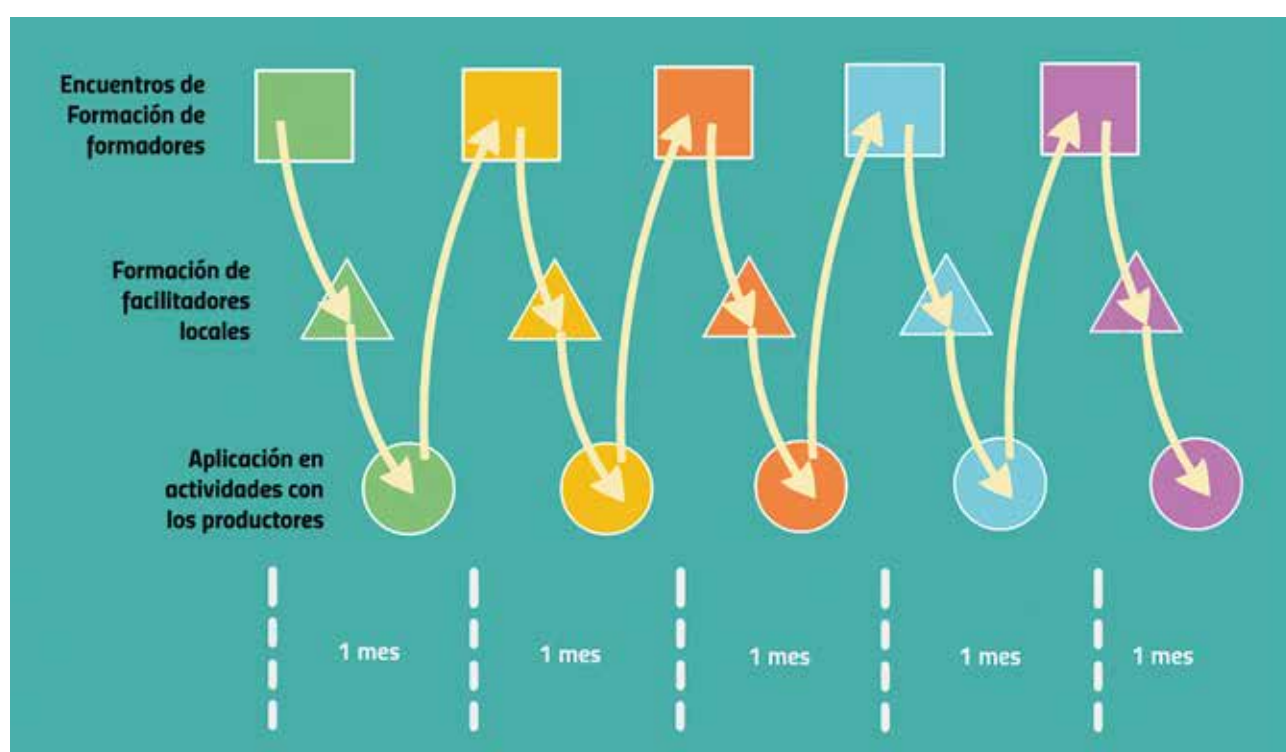
Los contenidos de este trayecto de formación se estructuraron en 6 ejes que se propone abordar a lo largo de una serie de encuentros de tres días de duración cada uno (mínimo 4 encuentros, si bien lo ideal sería poder completar 6 encuentros). Son encuentros intensivos, con muchas actividades y que requieren de una atención casi exclusiva. En la página siguiente se puede ver el mapa de contenidos de todos ellos.

El diseño realizado propone utilizar en cada encuentro métodos didácticos diversos: proyección de videos, análisis de casos, interpretación de roles, visitas a espacios comerciales, presentaciones de expertos y entrevistas colectivas posteriores, lecturas, dinámicas participativas, dispositivos de evaluación y autoevaluación, juegos y dinámicas participativas, etc.

Al iniciar cada encuentro se debe disponer de un tiempo específico para compartir, evaluar e intercambiar las experiencias que los participantes van implementando en sus territorios entre encuentro y encuentro, tanto sea las actividades de formación de sus compañeros de equipo como la implementación de actividades pautadas con los productores y organizaciones con las que trabajan. Estos espacios que llamamos de co-desarrollo son centrales en el proceso de formación. Podemos graficar este proceso de este modo:



En el Repositorio de materiales, en el Tema 2 “Trayecto de formación en la Argentina”, se pueden encontrar las planificaciones de los encuentros realizados durante 2016 que pueden servir como ejemplos para planificar encuentros a nivel local o regional.



Encuentros	EJES		
	Presentación / Intercambio / Formación de formadores (15%)	El territorio: construcción socio cultural, económica y ambiental (12%)	Plan comercial estratégico. Diagnóstico y diseño de la estrategia /objetivos (25%)
1	Presentaciones. Encuadre. Objeciones de extensionistas y productores sobre la comercialización. Introducción al trayecto de formación. Objetivos. Etapas, modalidades y recursos disponibles. Los encuentros de co-desarrollo. Las guías de autoformación. Actividades a desarrollar entre encuentros. Criterios de autoevaluación. Mapa semántico. Plan de contenidos. El Repositorio de documentos. Uso de papelógrafo, coordinación de simulaciones. Técnicas de evaluación.	La agricultura familiar y sus actores. Quiénes son los destinatarios de nuestro trabajo. La familia, el grupo asociativo pequeño y la organización. Modos de participación de los agricultores familiares en el diseño de estrategias comerciales y su aplicación operativa en cada caso. La participación de las mujeres y los jóvenes. Modos de construir la confianza. Relatos de experiencias. Qué pasa con la confianza cuando aparece la cuestión comercial. Valores, costumbres, pautas culturales, necesidades, estrategias económicas, racionalidad a las que obedecen. Tensiones entre mercado y pautas culturales locales. Cómo actúa su posición ideológica el facilitador o extensionista.	El diagnóstico integral del emprendimiento y el diagnóstico comercial. Matriz FODA. Método MODEM: Factores macro, micro y meso. Método link: Análisis de la cadena productiva. Factores que integran el sistema de comercialización. Relaciones entre ellos. Quién/es son nuestros clientes. Segmentación: características y necesidades de cada segmento. Mercado objetivo y nuestro posicionamiento en el mercado. Visión/Misión y modelo de negocio. Expectativas de ingresos. Fijación de objetivos comerciales. La estrategia de comercialización como ordenadora de las estrategias productiva, legal e impositiva, organizativa. Efectos en la inclusión. Análisis de casos de conflictos sobre la estrategia. Matriz de Ansoff: mercados y productos nuevos o conocidos. Innovación y riesgo. Estrategias para diferenciarnos (por calidad, precio, servicio, imagen de marca). Diferenciales de oferta y de demanda. Coordinación de reuniones para la definición de estrategias y toma de decisiones comerciales. Encuadre, dinámicas, registro de decisiones, evaluaciones. Rol del coordinador.
2	Recuperación de trabajos y consignas propuestos en el encuentro anterior. A lo largo de este, se presentarán modos de trabajar las temáticas compartidas con los agricultores familiares y como formadores de otros extensionistas.	De quién es el plan de comercialización: ¿del técnico o de los agricultores familiares? ¿Quién arriesga y toma las decisiones? Análisis de casos.	Canales de venta alternativos para llegar a los clientes definidos. Canales cortos, largos; locales, regionales, nacionales; estatales, privados y de la economía social; propios, ajenos o compartidos, etc. Sistemas de distribución alternativos a nivel local y nacional. El enfoque basado en cadenas productivas.
3		Sistemas de agroalimentos localizados. Denominación de origen, Marca Colectiva, Ferias. Calidad específica objetivable relacionada con un territorio. Modos de generar "tipicidad". Modos de rescatar la carga cultural de los productos que surgen de los territorios. La información al consumidor en el producto.	Cuál va a ser nuestro posicionamiento en el mercado y qué estrategias nos vamos a dar para diferenciarnos (por calidad de producto, por precio, por servicio, por imagen de marca). En qué nicho de mercado vamos a competir.
4			Coopetencia. El tablero de juego con clientes, competidores, complementadores y proveedores. Posibles alianzas con cada uno de ellos.
5			Metodología y técnicas de monitoreo y evaluación del plan de comercialización, indicadores de gestión comercial y del impacto de la intervención.

Encuentros	EJES		
	Plan comercial operativo (25%)	Información para tomar decisiones y gestión de recursos (asist. técnica y financiera) (15%)	Eje asociativismo (8%)
1	Diagnóstico integral: Resultados de los FODA realizados. Costos. Organización de la producción. diversidad y calidad de productos, mercados objetivo y canales por los que se llega a esos mercados, costos y fijación de precios, competencia, comunicación. Coherencia entre todos los factores.	Métodos de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, grupos focales, actividades de diagnóstico participativo, informantes clave, etc.). Fuentes de información secundaria por sectores: Cámaras empresarias, información demográfica. INDEC y otras fuentes alternativas.	Impacto del asociativismo en la comercialización y el acceso a financiamiento. El asociativismo en el marco de cadenas productivas. Diagnóstico: capacidad de gestión del grupo y estrategia de comercialización que puede desarrollar. Estadios evolutivos según indicadores y relación con la estrategia de <i>Marketing</i> . Antecedentes positivos y negativos. Experiencias asociativas para distintos aspectos de la comercialización. Cómo fortalecer los vínculos internos.
2	Logística y costos. Cantidad y continuidad en la entrega. Masa crítica y necesidad de asociarse. Estrategias para reducir costos de transporte. Rol de los gobiernos. El puesto o punto de venta. El local propio, la feria. Arquitectura comercial, diseño de la circulación, atracción de clientes a la feria y formas de diferenciar el propio local.	Recuperación de las prácticas propuestas de investigación de mercados. Práctica de grupo focal. Organizar la propia base de datos de clientes. Distintos análisis que se pueden realizar con la información obtenida: posición comercial asumida, estrategias comerciales y riesgos posibles, recursos e inversiones necesarias.	
3	El producto. Innovación. Estrategias de diferenciación. Características, diversidad y mezcla de productos. Marca y envase. Importancia del uso de la marca para lograr la diferencia en el posicionamiento. Etiqueta y embalaje. La industrialización. El diseño, la publicidad, la imagen. Incidencia en los costos.		Formas asociativas existentes. Diferencias. Ventajas y desventajas. Marco jurídico, fiscal y previsional. Cuándo comienza a ser necesario formalizarse, costos de la formalidad. Aspectos que colaboran al fortalecimiento o debilitamiento de las organizaciones. Organismos de control. Funcionamiento, trámites, seguimiento para estar al día.
4	Análisis de costos, valor y precio. Criterios para definir el precio. El precio y la presentación en la comunicación del valor del producto. El precio y la competencia. Ingeniería del valor: valor de uso, valor estético, valor de estatus. El Plan de comunicación y las estrategias de promoción. Atención al cliente. Bases de datos y referidos. <i>Delivery</i> . Herramientas informáticas y redes sociales aplicadas a la comercialización: <i>facebook</i> , página web, comercio electrónico, tienda virtual.	Recursos para la capacitación y la asistencia técnica. Construcción común de referidos. Fuentes de asistencia técnica desde el Estado, desde el tercer sector (ONGs de desarrollo), desde las Universidades y desde consultoras privadas. Fuentes de información para búsqueda de financiamiento.	El fortalecimiento progresivo de los vínculos en las experiencias asociativas. Negociación interna, mediación y conciliación de intereses. Heterogeneidad y homogeneidad. La comunicación interna en la organización: cómo convencer o lograr consensos. Las actividades en común. Los modos de plantear diferencias. Dinámicas y técnicas específicas para el mejoramiento de los vínculos.
5	Campaña de medios como estrategia de comunicación de MKT. Cómo transformar el emprendimiento en una nota periodística. Cómo vincularse con periodistas y comunicadores. Atención al cliente y negociación. La venta como investigación antropológica. Tipos de compradores y vendedores. Actitudes de venta. Competencias que se pueden y no se pueden desarrollar.	Lista de medios locales, provinciales, regionales y nacionales: radio, TV y prensa escrita. Los organismos de control en el ámbito alimentario. Normas regulatorias y sus costos. Inocuidad, normas sanitarias y estándares para distintos mercados. SENASA y SENAF, modificaciones a las normativas, casos. INAL y los organismos provinciales de bromatología. El RNE y RNPA. Sellos: sin TACC (libre de gluten) agroecológico y orgánico. Distintas actitudes de bromatología en diferentes municipios.	<i>Marketing social</i> (integrar la economía social como argumento de venta) y <i>marketing verde</i> (respetar el medio ambiente, producir orgánico, como argumento de venta).

Si el trayecto de formación se organiza a nivel local o regional y hay recursos para el traslado, para el último encuentro se sugiere organizar una feria donde puedan participar los productores a los que se asiste (el formato final dependerá del tipo de productos que los productores apoyados por los técnicos participantes quieran impulsar comercialmente).

A su vez, se propone implementar actividades prediseñadas para que sean coordinadas por parejas pedagógicas integradas por los mismos participantes, para desarrollar y evaluar sus competencias como formadores.

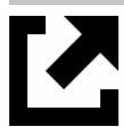
Para apoyar el proceso de formación se diseñaron 18 guías de autoformación (esta es la segunda), dos cartillas sobre temas específicos y se seleccionaron una serie de materiales donde se podrá profundizar en los distintos temas según las necesidades propias de cada caso y de cada facilitador.

A estos dispositivos se agrega la posibilidad de acceder a un grupo de *whatsapp*, donde se puede compartir preguntas, solicitar datos específicos al resto de los facilitadores de la red, compartir contactos y materiales, y coordinar la presentación conjunta de proyectos a fuentes de financiamiento internacionales. Todo esto ayuda a resolver situaciones problemáticas por las que pueden pasar los facilitadores, permite conocer el funcionamiento de los organismos públicos de control y facilita el intercambio de productos o la inserción en mercados locales alejados del lugar de producción.

## **El Repositorio de documentos escritos y audiovisuales**

Como parte de los recursos de que disponen los facilitadores el proyecto cuenta con un sitio web donde puedan consultarse y bajarse documentos, manuales, videos o fuentes de datos primarios para que puedan contar con información específica y detallada de manera directa.

Las referencias a documentos que están en el Repositorio para quienes quieran ampliar o profundizar en un determinado tema, se indican del siguiente modo, por ejemplo:



*Para ampliar la información sobre metodología de análisis de cadenas y estrategias basadas en modelos de negocios incluyentes, ver en Tema 4 del Repositorio de materiales el documento “Metodología LINK”.*

Estos documentos se agrupan en Temas para facilitar la búsqueda, como puede verse en la siguiente página.



Repositorio de materiales - IICA

comercializacionaf.org/repositorio-de-materiales/

INICIO INSTITUCIONAL EL PROYECTO NOVEDADES PUBLICACIONES REPOSITORIO DE MATERIALES NORMATIVAS CONTACTO

# Repositorio de materiales

Repositorio de materiales

			
1. Materiales Integrales	2. Trayecto de formación en Argentina	3. La agricultura familiar y sus actores	4. Diagnóstico e Investigación de mercados
			
5. Estrategias de comercialización	6. Asociativismo y gestión de organizaciones	7. Los Clientes	8. Canales de distribución
			
9. Agregado de valor	10. Costo, valor y precio	11. La venta	12. Coopetencia
			
13. Publicidad	14. Comercio electrónico	15. Organismos de control alimentario	16. Financiamiento
			
17. Monitoreo	18. Formación de facilitadores		

IICA FONCT INTA ARGENTINA ITP

Repositorio de materiales

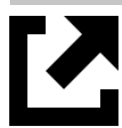
308 IICA Desarrollado por Píramide

Los documentos incluidos en el Repositorio surgieron inicialmente del conocimiento de los técnicos y funcionarios a cargo del Proyecto, pero luego fueron enriquecidos con aportes de los participantes del curso y de los docentes invitados.

Invitamos a quienes lean este material a que se contacten con los responsables del Proyecto si tienen nuevos materiales para aportar que conozcan y puedan servir para ampliar o mejorar este Repositorio de materiales.

## Las guías de autoformación

Esta cartilla integra una serie de 18. En caso de que se encarren proyectos de formación como el propuesto, sugerimos que las mismas se vayan entregando en los sucesivos encuentros de formación a razón de 3 o 4 por encuentro. Sugerimos también encarpetarlas.



En la pestaña “Publicaciones” del sitio web del Proyecto pueden encontrarse estas cartillas en formato .pdf

Ver: <http://comercializacionaf.org/publicaciones-propias/manual-de-facilitadores-de-procesos-de-innovacion-comercial/>

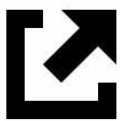
The screenshot shows a web browser displaying the website for the 'Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial'. The browser's address bar shows the URL 'il-de-facilitadores-de-procesos-de-innovacion-com'. The website has a blue header with the title 'Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial'. Below the header, there is a navigation bar with 'Inicio / Publicaciones / Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial'. The main content area features a large blue box with the title 'Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial' and a collage of images including coffee bags, a market stall, a white van, and a book cover titled 'PRODUCCION POR LA AGRICULTURA FAMILIAR'. To the right, there is an 'Indice' section with a list of 17 topics, each preceded by a document icon: 1 Introducción el rol del facilitador, 2 La propuesta de formación, 3 La agricultura familiar y sus actores, 4 El diagnóstico comercial, 5 Estrategias competitivas, 6 Asociativismo, 7 Clientes y segmentación, 8 Distribución canales logística, 9 El producto, 10 Costo valor y precio, 11 La venta, 12 Cooperencia, 13 Publicidad y promoción, 14 Comercio electrónico y redes sociales, 15 Organismos de control alimentario, 16 Fuentes de financiamiento, and 17 Monitor...

Las cartillas son útiles tanto para que se capaciten ustedes como para capacitar a sus compañeros, los facilitadores que acompañarán a las organizaciones. También pueden usarse para capacitar a los mismos productores en sus procesos comerciales, sea a título individual o en el marco de organizaciones. Puede entregarle copias a los referentes de comercialización de la organización con la que se trabaje.

Los materiales son breves y directos. Salvo las cartillas sobre diagnóstico y estrategias, de 40 páginas, las demás no superan las 18 páginas cada una. El lenguaje es sencillo y tienen ilustraciones como ejemplos y modos de reforzar algunos conceptos de manera visual. Varias cartillas terminan con algunas propuestas de actividades a desarrollar entre encuentro y encuentro.

## Actividades a desarrollar entre encuentros

El tipo de actividades que deberán desarrollar entre los encuentros son aplicaciones “en la vida real” de las prácticas que se realizan durante los encuentros de formación. En los encuentros se utilizan guiones de casos y se realizan simulaciones que sirven para anticiparse a situaciones que pueden ocurrir en el trabajo de campo con los productores. Si se utilizan las cartillas fuera de un proceso de formación, sugerimos aplicar, de todos modos, las actividades diseñadas.



*En el Tema 2 del Repositorio de materiales puede visualizarse la presentación Prezi “Trayecto de formación en Argentina”. Para verla hay que tener instalado el programa Adobe Flash en la computadora.*



*Equipo técnico del ProHuerta en Tucumán compartiendo una capacitación coordinada por “Pancho” Zelaya, participante del trayecto de formación de facilitadores en 2016.*

*Foto enviada al autor por Whatsapp por Francisco Zelaya.*

Como ejemplo, se trata de pequeñas investigaciones de mercado o sobre posibilidades logísticas, coordinación de reuniones de diagnóstico, planificación o monitoreo con los productores, búsquedas de información de distinto tipo, recopilación de productos de la competencia para realizar paneles de degustación, evaluación de las ventajas y desventajas de distintos canales de comercialización, entre otras.



*Actividad de evaluación con productores, luego de una feria.*

*Foto: Félix Cavour Fernández*

La idea es que, al volver de los encuentros de formación, el facilitador comparta lo trabajado con sus compañeros de trabajo y que puedan hacer estas prácticas en conjunto para formar equipos locales de apoyo a la comercialización.

La posibilidad de aplicar las actividades dependerá de la situación por la que pasen los productores y del momento en que se encuentre la relación entre el facilitador y ellos. Posiblemente, algunas actividades (por ejemplo, el diagnóstico) ya hayan sido realizadas, o también es posible que las prioridades y urgencias sean otras y el facilitador evalúe que no es apropiado aplicar una actividad sobre un tema que los productores pueden considerar secundario o forzado. Esto deberá evaluarlo cada facilitador.

## **Distintos modos de evaluación**

Al completar las actividades de aplicación entre encuentros e informar sus resultados en los espacios previstos en las cartillas, se conformará una carpeta de trabajos prácticos. Esta debería ser tomada en cuenta al finalizar el proceso de formación. En ese momento cada participante debería compartir los resultados de su trayecto con un panel de expertos que, idealmente, debería incluir a algunos productores.

Esta evaluación final se complementa con autoevaluaciones escritas en cada encuentro sobre el grado de apropiación de contenidos teóricos y competencias y la autopercepción acerca de la capacidad de enseñarlos a otros.

También se deberían aplicar evaluaciones sobre el curso (sus contenidos, metodologías, los materiales didácticos, la logística y organización, el desempeño de docentes invitados y facilitadores) que son útiles para mejorar la propuesta en los sucesivos encuentros o en sus futuras ediciones (incluimos un modelo de planillas para este tipo de evaluación en las páginas siguientes).

Los espacios en que se comparten los resultados de los trabajos en terreno con las organizaciones funcionan como evaluaciones cruzadas, al contar con opiniones, comentarios y propuestas alternativas de los compañeros.

Al finalizar cada jornada se pide, además, la opinión acerca de las cosas que más valoraron del día y de aquellas otras que podrían mejorarse en los siguientes encuentros.

Por último, el conjunto de los participantes evalúan los desempeños de cada pareja pedagógica luego de cada actividad coordinada por una de ellas. Para esto, se asignará a un par de participantes por actividad el rol de observadores, para lo cual se les proporciona guías de observación específicas.

La idea de instrumentar estos diferentes métodos de evaluación no parte de la concepción tradicional de la evaluación como un método para asignar una calificación, sino como otro modo de aprender, en muchos de estos casos a partir de los errores. Equivocarse es parte del aprendizaje de nuevas competencias, y solamente podemos aprender de ellos si hay tiempos y estrategias de evaluación previstos.

**CURSO “FORMACIÓN DE FACILITADORES DE PROCESOS DE INNOVACIÓN COMERCIAL”  
2º ENCUENTRO JULIO 2017**

**EVALUACION**

Por favor, anote las respuestas a todas estas preguntas con letra lo más clara posible. Su evaluación nos permitirá mejorar esta propuesta de formación, tanto para los siguientes encuentros como para las sucesivas ediciones del curso, en caso de que se replique:

Puede poner su nombre o no, lo que prefiera: .....

¿Qué fue lo que más le hizo pensar, lo que siente que fue un aporte significativo como formador de un equipo local o regional?

.....  
.....  
.....

¿Qué cree que le resultará más útil como facilitador de procesos de innovación comercial?

.....  
.....  
.....

¿Qué cree que le resultará útil como formador de un equipo local o regional?

.....  
.....  
.....

¿Por qué? .....

.....  
.....  
.....  
.....

¿Qué fue lo que menos te gustó o te resultó poco significativo o útil?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Por qué? .....

.....  
.....  
.....

5) ¿Cómo evalúa los temas tratados? Marque con una x en el siguiente cuadro según corresponda (si hay temas que no se alcanzaron a trabajar, táchelos):

Tema	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas
Síntesis y repaso del 1 <sup>er</sup> encuentro				
Rescate y puesta en común de experiencias en territorio				
Investigación de mercados / grupo focal / entrevistas				
Segmentación de mercados				
Videos sobre asociativismo				
Canales de comercialización				
Visita a Mercados mayoristas y minoristas y a Ferias y Showrooms				
Recuperación de la visita a los Mercados				
Armado de Feria de Intercambio				
Práctica de degustación				
Asociativismo (formas asociativas, evolución, acuerdos y generación de confianza, estilos de liderazgo)				
Dinámicas participativas y despertadores				

¿Cómo evalúa la organización y logística del curso? Marque con un círculo lo que corresponda:

muy buena                      buena                      regular                      mala

¿Cómo evalúa a los docentes especialistas? Marque con un círculo lo que corresponda:

muy buenos                      buenos                      regulares                      malos

¿Cómo evalúa al coordinador del curso? Marque con un círculo

muy bueno                      bueno                      regular                      malo

Si tiene algún otro comentario, sugerencias, temas o actividades que propondría incluir anótelos acá. ¡Muchas gracias por sus aportes!

.....

.....

.....

## Bibliografía

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

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

Da Trindade E y Santos A. Educación y aprendizaje a lo largo de la vida. Los adultos y la enseñanza superior. (2015) Revista Sinéctica, 45 (1-20).

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

Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual de Técnicas Participativas para la Estimulación de las Capacidades del “Ser” en la Formación Profesional. (2012). San José de Costa Rica, Costa Rica. Disponible en: [http://www.ina.ac.cr/asesoria\\_genero/manual\\_tecnicas\\_participativas\\_1.pdf](http://www.ina.ac.cr/asesoria_genero/manual_tecnicas_participativas_1.pdf)

Instituto pedagógico latinoamericano y caribeño (2000). Diseño curricular. Disponible en: <https://dcedutecnica.wikispaces.com/file/view/Libro+Dise%C3%B1o+Curricular+F.+Addine.pdf>

Los fundamentos del diseño curricular por competencias laborales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/fundamentos-competencias/fundamentos-competencias.shtml>

Métodos de educación de adultos. Disponible en: <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo28.pdf>

Proyecto Jalda. Manual de Técnicas Participativas. Sucre, Bolivia. Disponible en: [http://www.iirsa.org/admin\\_iirsa\\_web/Uploads/Documents/ease\\_taller08\\_m6\\_anexo2.pdf](http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/ease_taller08_m6_anexo2.pdf)

Puello Beltrán, J.J. y Bohorquez, R. Un modelo para el diseño de cursos virtuales de aprendizaje por competencias y basados en estándares de calidad. Publicación sin fecha. Descargada de la web el 29 abril de 2017: <http://www.bdigital.unal.edu.co/17052/2/12624-32993-2-PB.pdf>



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **3. La agricultura familiar y sus actores**

---

- Valores, costumbres, pautas culturales, modos de hacer las cosas (habitus).
- Estrategias económicas, racionalidad a las que obedecen
- Carga cultural de los productos que surgen de los territorios.
- Tensiones entre mercado y pautas culturales locales. Ejemplos.
- Qué tiene que hacer el facilitador de procesos comerciales.



## **3. La agricultura familiar y sus actores**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





La agricultura familiar y sus actores está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017



# Definiciones

Para el INTA la agricultura familiar es:

*“un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado”.*

Según el Foro Nacional de la Agricultura Familiar es, además, una forma de vida, una cuestión cultural que tiene como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas, en lugar del lucro, de forma tal que pueda sostener valores culturales que conforman su identidad y modos de producción.



Fotos: Nicolás Seba

# PROCESO PASO A PASO



Es garante de la soberanía y seguridad alimentaria, sobre todo por la producción variada de alimentos, tanto para la misma familia como para los mercados internos (en general mercados cercanos), aunque también han llegado a exportarse productos de la agricultura familiar.

También es importante para la preservación de la agrobiodiversidad y el cuidado del ambiente, ya que al ser consumidos por la misma familia los alimentos se producen más frecuentemente con enfoque agroecológico o, al menos, con prácticas naturales que utilizan menos insumos externos. Produce arraigo rural y genera empleo, ya que absorbe buena parte de la mano de obra en la actividad agropecuaria.

El 66% de las explotaciones agropecuarias pertenecen a la agricultura familiar, si bien en algunas provincias superan el 85%. Ocupan el 13% del total de la tierra trabajada. Participan con el 88% del total de la producción de mandioca, el 77% de los caprinos, el 62% de la producción de yerba mate, el 49% de los porcinos, el 41% de las hortalizas a campo y el 30% de la apicultura, para tener alguna dimensión cuantitativa.



Foto: Félix Cavour  
Fernández



Foto: Nicolás Seba



*Para ampliar la información sobre el sector de la Agricultura Familiar recomendamos leer el libro y ver los videos que conforman la serie “Somos la Tierra” producidos por el INTA a fines de 2015. En el Tema 3 del Repositorio de materiales incluimos el libro “Somos la Tierra” y un link para ver un trailer del video que lo acompaña.*

## Valores, costumbres, pautas culturales, modos de hacer las cosas (habitus)

Esta caracterización general de la Agricultura Familiar permite entender algunas de las condiciones desde las que hay que partir al pensar estrategias y acciones relacionadas con la comercialización junto con los productores.

En los últimos 50 años muchos extensionistas han pensado que sembrar una diversidad de cultivos y criar animales de granja no permite aprovechar oportunidades económicas que ofrecen algunos cultivos extensivos o especializarse en un monocultivo. Han propuesto entonces alternativas productivas que, en muchos casos, no mejoraron la vida de los agricultores familiares. Hay que tener en cuenta que la familia del agricultor familiar come de lo que produce su finca y vende el excedente. Esto no se registra como “ingreso”, pero es dinero que el núcleo familiar no gasta. Al pasar a una producción extensiva aparece este nuevo gasto. Por otra parte, se genera un ecosistema entre los distintos cultivos y animales, de forma tal que unas producciones alimentan a las otras reciclando desechos. Hubo productores que apostaron todo a un único producto que luego, por razones climáticas o de mercado, no fue redituable y se quedaron sin ingresos... y sin comida\*.

Pasar de usar pocos insumos externos a tener que comprar semillas, fertilizantes, herbicidas, maquinaria y otros elementos puede generar mayores ingresos, pero también muchos egresos, lo que muchas veces da un saldo equivalente a lo que ya se hacía, o peor, genera deudas y quebrantos que pueden llevar al abandono de la explotación.

Por esto es necesario pensar las recomendaciones que se dan y tener presente que el que luego va a sufrir las consecuencias es el productor. Ponerse en sus zapatos es una buena premisa. ¿Qué haríamos si estuviéramos en su lugar?

En muchos casos los modos de hacer las cosas obedecen a mandatos o formas aprendidas que vienen de generaciones pasadas. Según Criado (2009) los hábitos se incorporan, se aprenden con el cuerpo, más allá de la consciencia. Las personas interiorizan los modos de pensar, de percibir y de apreciar la realidad del grupo social en el que se han educado y luego reproducen esos esquemas y valores de un modo involuntario e inconsciente. Creencias, prejuicios, explicaciones de la realidad que tienen su propia lógica y que suelen resultar incomprensibles, pero que puede esconder una gran sabiduría y filosofía de vida. ¿Qué implica cada cambio que uno propone en tiempo, esfuerzo, energía y necesidad de aprender nuevos modos de hacer las cosas? ¿Es necesario ese cambio? Pero sobre todo ¿es posible?

\* Esto no quiere decir que en algunos casos el monocultivo o la concentración en pocos cultivos no sea lo más indicado. El comentario apunta a que, en general, no se toman en cuenta todos los ingresos y costos que tiene la unidad familiar, tanto monetarios como no monetarios, ni los aspectos comerciales vinculados a los nuevos productos propuestos.



*Para profundizar sobre el concepto de “habitus” (los modos*

*de hacer las cosas) desarrollado por Pierre Bourdieu, sugerimos leer la entrada escrita por E. M. Criado en el Diccionario Crítico de Ciencias Sociales, disponible en internet en:*

*<https://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/H/habitus.htm>*

Para reducir la incertidumbre acerca de los posibles beneficios comerciales que generará un cambio productivo es necesario testear el mercado. En la cartilla 4 presentamos diversos métodos de investigación de mercados que se pueden aplicar.

Se puede decir que hay un difícil equilibrio entre las expectativas que tienen los productores, la disponibilidad de tiempo y recursos y la realidad del mercado.

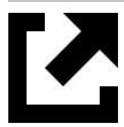
¿Son realizables las expectativas? ¿Son factibles de concretar? ¿Desearán los productores hacer lo que hay que hacer para concretarlas? Eso lo dirá el diagnóstico y la discusión y definición de objetivos.

Muchas veces la gente no quiere cambiar sus hábitos, aunque sepa que, quizás, podría estar mejor si hiciera ese cambio. Un ejemplo típico es el de las adicciones: el que fuma o el que come de más sabe que eso le hace mal pero no por eso está dispuesto a cambiar. Tiene algún beneficio secundario (que puede ser simplemente el placer o el disfrute momentáneo de eso que le hace mal o calmar la ansiedad) que lo condiciona para no cambiar. Es útil conectarnos con esa zona de confort que cada uno tiene para tratar de entender al productor que no quiere adaptarse a cambios que se le proponen.

Tampoco en muchas de las propuestas de cambio se aclaran cuáles son los riesgos. Se vende una panacea que luego no es tal, o que genera ganancias para terceros y no para el productor, o lo condiciona y lo hace más dependiente. A veces ese cambio obedece a modas, a valores simbólicos que se le asigna a un equipamiento, o a razones políticas proselitistas.

Un ejemplo: la distribución sin previo análisis de ordeñadoras automáticas para productores con pocas vacas y mala calidad de agua. No se consiguen repuestos, los insumos para limpieza son caros, hay que hacer instalaciones eléctricas importantes o mover y modificar los tambos para adaptarse. Y, finalmente, no se justifica el cambio. Las vacas terminan con mastitis, y al productor/a resulta que le gustaba ordeñar a mano, se había encariñado con sus tres o cuatro vaquitas...

Con las estrategias de comercialización puede ocurrir algo similar. Antes de hacer una propuesta hay que realizar un buen diagnóstico y tener claro cuáles son los objetivos de los productores. En función de ambas cosas, tener en la mente la pregunta: ¿es necesario? O, como decía el paisano de Landriscina: ¿para qué?



En el Tema 3 del Repositorio incluimos la grabación del cuento de Luis Landriscina en que confrontan las visiones sobre el desarrollo y la vida entre un turista norteamericano y un paisano que cuida a sus cabras mientras descansa bajo un árbol.

Por lo tanto, el punto inicial de cualquier planteo es saber si el productor (o el grupo o asociación de productores) está interesado –y cuánto interés tiene– en ampliar sus ingresos. Esto que pareciera una obviedad (¿quién no querría ampliar sus ingresos en esta sociedad capitalista?), no es tal.

Es posible que al poner en la balanza el esfuerzo que puede implicar, los cambios que se deberían hacer y el nivel de riesgo asociado a implementar esos cambios para poner en marcha nuevas estrategias comerciales, los productores prefieran seguir como están. ¡Y esa decisión es muy válida!

Supongamos que la idea es participar con un puesto en una feria franca dos veces por semana. Esto que parece algo más o menos simple implica cambios en la dinámica familiar. Suele ser la mujer o los hijos quienes atienden el puesto de la feria. ¿Están dispuestos todos a hacer ese esfuerzo? ¿Las relaciones de género y el reparto de las tareas del hogar en esa familia alcanzan para que la mujer o los hijos e hijas vayan a la feria esos dos días semanales? ¿Qué implica como tiempo y esfuerzo preparar productos para llevar a la feria? ¿Cómo se vende ahora y qué beneficios traerá esa participación?

Como se ve, pueden aparecer cuestiones no relacionadas directamente con lo productivo o lo económico. La mujer puede adquirir más independencia, generará un ingreso propio. Esto puede generar celos o envidias, inseguridades. El marido va a tener que reemplazar a la mujer en algunas tareas del hogar esos días, etc. Lo mismo puede ocurrir con otros cambios, como asociarse a otros productores, o empezar algún proceso de industrialización, aunque sea simple.

Mucho de esto se puede entender en el artículo del antropólogo Eduardo Archetti *Conocimiento, poder y desarrollo: el caso de la producción de cuyes en las tierras altas ecuatorianas*. Allí relata el fracaso de diversos proyectos multimillonarios que proponían a las mujeres reproducir a los cuyes en criaderos para generar ingresos que permitiesen, además, poner en valor el trabajo femenino. Archetti fue contratado para tratar de explicar por qué se fracasaba. La respuesta fue simple: no se tuvo en cuenta la enorme cantidad de trabajo que ya hacían las mujeres en su jornada cotidiana, ni el valor simbólico que tenían los cuyes (que solamente eran sacrificados en fiestas), así como el modo habitual en que eran criados en la cocina como un animal doméstico. Cuestiones culturales que normalmente no se toman en cuenta.

Asimismo, los actores de la agricultura familiar no están acostumbrados a pensar como lo haría un empresario o un gran productor. No tienen objetivos de producción y venta claros, no valorizan su tiempo como un costo porque no cobran un salario fijo sino “lo que dé” la venta de la cosecha o de la cría de ganado. Les es extraña la lógica “empresarial” que todo el tiempo compara costos, precios y márgenes de ganancia. El productor y su familia “hacen camino al andar”. A veces se gana más, otras menos, sin parámetros previos para poder afirmar que ese año fue un fracaso o un éxito.

Inclusive si la opción fuera ampliar sus ingresos, la siguiente cuestión a definir es en cuánto se pretende ampliar los ingresos. Quizás con unos pocos cambios y decisiones acertadas sea suficiente y no haga falta definir una estrategia comercial muy diferente a la que ya se tiene.

## Estrategias económicas, racionalidades a las que obedecen

Hay dos cuestiones centrales a tener en cuenta al hacer el primer diagnóstico para entender cuál es la lógica con que piensa el productor:

1. cuáles son las diferentes fuentes de ingresos que tiene el productor (incluir la producción para autoconsumo como un ingreso más a sumar dentro de la columna alimentos y comidas), y cuáles son sus ventajas y desventajas, así como el monto que genera cada una por mes (ver el cuadro siguiente que puede facilitar este análisis).

	TRABAJADOR RURAL ESTIBADOR	EMPLEO FIJO	TURISMO RURAL	CRÍA DE ANIMALES	SERVICIOS RURALES	APICULTURA	ARTESANÍAS	ALIMENTOS COMIDAS	AUH - BECAS SUBSIDIOS PLANES
Ganancias posibles									
Facilidad del trabajo que hay que hacer									
Cantidad de clientes posibles									
Posibilidad de consumir lo producido									
Necesidad de suelo									
Necesidad de agua									
Necesidad de dinero o insumos									
Necesidad de tecnología									
Necesidad de personal capacitado									
Cantidad de mano de obra necesaria									
Cantidad de competidores									
Dificultad para llegar a los clientes									

Foto: Gráfico Matriz de Ingresos. Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. PROSAP.

Si tomamos el total de los ingresos por diferentes vías podemos encontrar que el producto que se quiere comercializar mejor quizás no sea el principal ingreso del núcleo familiar y que si se encara una estrategia comercial que implique más recursos, o implique disponer de más tiempo, eso afecte otros ingresos que hoy son seguros.

2. cuál es el actual canal de venta principal de la producción excedente y cuáles son las razones de haber elegido dicho canal.

Es un clásico en la extensión rural identificar al intermediario o al acopiador como la suma de todos los males, el que se queda con la tajada mayor de la renta. Si bien esto es cierto, también lo es que ese intermediario le ahorra al productor tener que salir a buscar clientes, y que suele brindarle una cantidad de servicios complementarios: desde hacerle trámites en la ciudad, proveerlo de algunos bienes de uso indispensables, prestarle dinero, salirle de padrino a sus hijos,

hasta simplemente visitarlo, conversar, hacerse amigo, cosa que resulta importantísima para productores que viven en fincas alejadas cuya vida es muy solitaria.

Si vamos a sugerir cambios de cualquier tipo es fundamental tener una mirada antropológica sobre estas realidades en lugar de usar únicamente la calculadora. Mucho de lo comercial no tiene que ver con el dinero y la ganancia, sino con otras cuestiones como la autoestima, la realización personal, el reconocimiento, la valorización de lo que el productor genera.

En una investigación realizada hace muchos años en una zona cabritera en La Pampa se analizaba la dinámica de los precios con relación a la capacidad de asociarse de los productores y se veía una curva que se repetía cada cinco o seis años: los intermediarios monopolizaban la compra y bajaban los precios que ofrecían. Los productores entonces se organizaban en cooperativa y lograban vender en cantidad a precios más altos. Entonces los intermediarios subían el precio al año siguiente y muchos productores preferían venderle bajo cuerda al intermediario en lugar de hacerlo a través de la cooperativa. Se generaban conflictos entre los productores y la cooperativa se debilitaba o terminaba en un fracaso. Al año siguiente los intermediarios bajaban nuevamente el precio.

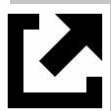
Pero además del factor económico, lo que mostraba la investigación era la forma en que se producía concretamente el acto de la venta. El intermediario invitaba a tomar unas ginebras al productor a un boliche en el pueblo y le alababa la calidad de sus animales en un verdadero acto de seducción. Toda la labor de un año de trabajo era valorizada por el intermediario, lo que premiaba el esfuerzo realizado. A diferencia de esto, cuando se vendía a través de la cooperativa el único que participaba de la negociación era el gerente y el presidente de la cooperativa, lo que generaba celos, frustración. Sentían que se quedaban afuera de la negociación.

Como conclusión: hay que entender todos los efectos que pueden tener los cambios sugeridos en la vida de los productores y sus familias. Aunque las decisiones actuales parezcan no tener una racionalidad económica, siempre tienen una explicación lógica o basada en deseos conscientes e inconscientes que hay que entender.

Recomendación: lleve un cuaderno de campo donde anote este tipo de cuestiones no relacionadas con lo estrictamente productivo. Sea un observador de la vida cotidiana. Esto le permitirá entender mucho más cuáles son las motivaciones reales por las cuales los productores y sus familias hacen (o no hacen) determinadas cosas.

## Carga cultural de los productos que surgen de los territorios y tensiones con la lógica de mercado

Así como no fue viable la cría de cuyes en serie en los Andes ecuatorianos, muchas veces tampoco funcionan cambios que parecerían menores. Un caso típico es lo que ocurre con los encargos de diseños atípicos o con motivos de otras culturas a teleros o artesanas acostumbrados a una técnica. Si la costumbre es hacer ponchos o hacer mantas, es muy posible que los encargos de otro tipo de piezas (camino, fundas para almohadones, o lo que fuera) posiblemente sea difícil.



*En el video “Artesanías en lana”, que incluimos en el Tema 3 del Repositorio de materiales, se puede ver el testimonio de la docente de la carrera de diseño de indumentaria de la UBA donde comparte su experiencia en relación a distintos encargos con artesanas del NOA.*

Una de las preguntas que se formulan en el video precisamente es esa: ¿hay interés en los productores de adaptarse a los requerimientos de los clientes, del mercado? ¿O los productores sólo quieren producir lo que ya saben, lo que responde a su cultura?

En el video se muestran otros casos donde el criterio fue el inverso: tratar de mantener los productos propios de la cultura ancestral (si bien con pequeños cambios relativos a la uniformidad de tamaños y talles, cosa que tampoco resulta muy fácil) y agregarle valor a la oferta a través de fotos de los artesanos, un breve relato sobre la prenda, sobre la cabra o la oveja de la que se sacó la lana, una firma del productor para exportarlos a Italia con el apoyo de una fundación dedicada al comercio justo.

En este tema se juegan cuestiones como la identidad, la autoestima y las relaciones de poder intercultural, los prejuicios. Para la visión de algunos la única forma de sobrevivir es adaptarse a “los requerimientos del mercado”, pero la verdad es que no hay un requerimiento de mercado universalmente uniforme, y puede haber muchos potenciales consumidores que deseen consumir productos que precisamente conserven una carga cultural específica, diferente, atípica. Y, en todo caso, se trata de buscar esos clientes y no otros, implementando una buena estrategia de comunicación publicitaria.

El problema aparece cuando los costos y la distancia cultural para acceder a esos consumidores son muy altos o no hay suficiente mercado para la cantidad de productos. En ese caso habrá que recurrir a otro enfoque comercial.



*Veremos en la cartilla N° 7 la forma de segmentar a los clientes. Un criterio para elegir el segmento al que se quiere apuntar puede ser este: qué tipo de clientes tendrían interés en comprar productos que tengan una fuerte carga cultural aunque tengan que pagar un mayor valor por eso mismo.*



## Tipos de productores y cómo abordarlos

Vimos en estas páginas ya algunas cuestiones que hacen muy variable el trabajo del facilitador según cada contexto donde tenga que brindar su asistencia técnica.

Por una parte, no es lo mismo asistir a un núcleo de la agricultura familiar, es decir un/una productor/a y su familia ampliada (todos los que comparten sus ingresos, que van a parar a la misma olla), que asistir a un grupo asociativo pequeño, por ejemplo, en el marco del programa Cambio Rural, que asistir a una organización de 30 productores, o a otra con 500 asociados. Las escalas de producción varían, también la complejidad, la mecánica de la toma de decisiones y los modos de encarar y atender a las relaciones humanas. Los objetivos, en un caso, serán definidos por una sola familia, en los pequeños grupos serán definidos por el colectivo de asociados, en los grandes grupos por un conjunto de dirigentes en los que se delega la toma de decisiones.

También es distinta la posibilidad de contar con capital y tecnología –sea aportada por los mismos productores o gestionada a través de líneas de financiamiento estatal o privada– si se trata de varios productores. Si la organización tiene una mayor masa crítica, seguramente aparecerán, además, cuestiones relacionadas con lo político.

Otros aspectos que inciden en la estrategia a adoptar, por citar algunos determinantes, son:

- El tipo de producto de que se trate, lo que determinará la urgencia por vender o la posibilidad de esperar (sea porque se carece de capital de trabajo y se necesita conseguir dinero pronto una vez cosechado u obtenido el producto, o porque el producto rápidamente se echa a perder) y la relativa autonomía a fijar precios, canales de venta y otras variables comerciales en función del grado de originalidad o las características que diferencian al producto de otros competidores (en un extremo un *commodity* que no puede almacenarse por mucho tiempo y sin ningún valor agregado –verduras de hoja, frutas, etc.– y, en el otro, productos muy específicos, de escasa oferta y mucha demanda como la quinua, o inclusive sin competencia en el mercado y que pueden conservarse cierto tiempo sin afectar su estado, como pueden ser fideos de maíz negro o pochoclo de quinua).
- La distancia desde el predio al mercado y/o la dificultad para llegar a él (si un productor está a 150 km pero tiene camioneta y puede salir a la ruta estará en mejor situación que si está a 50 km pero tiene que vadear arroyos crecidos alguna época del año y tiene que ir en mula...).

## Una tipología posible

El grado de organización, la distancia a los mercados, la urgencia por vender y la diferenciación (o no) de los productos permiten delinear una tipología que podremos mejorar durante el transcurso de la formación:



1. El productor que se dedica a una producción perecedera, tiene poco capital de trabajo, trabaja solo y está lejos de los mercados conforma un tipo extremo muy vulnerable y con pocas posibilidades de mejorar la comercialización, al menos, de manera individual. Por lo general, dependen de acopiadores que van a comprar la cosecha al predio y, a su vez, revenden, ya que están insertos en cadenas largas hasta llegar al consumidor final. Quizás pueda procesar parte de lo que cosecha o produce y agregarle algún valor (haciendo dulces, encurtidos, quesos u otros productos de factura simple) para vender por otros canales.



2. Un segundo tipo consiste en ese mismo productor pero ubicado cerca de un pueblo o una ciudad donde exista un mercado para el que produce, o con medios de transporte propios o accesibles para achicar esa distancia. Puede vender productos de huerta y granja a ciudadanos casa por casa o ponerse un puesto en alguna esquina un par de días por semana, vender por encargo (pollos, lechones, huevos) o participar de una feria franca y acortar así la cadena comercial. Muchas veces se combinan estas estrategias de venta directa con la venta a acopiadores.



3. Un tercer tipo aparece cuando este tipo de productores que venden en mercados abiertos se asocian para generar volumen y así mayor capacidad de negociación al venderle a intermediarios que luego venden en mercados concentradores. Si la organización se consolida, pueden avanzar en la cadena productiva (sea hacia atrás al producir sus propios insumos o comprar maquinaria agrícola y equipos de riego; o hacia adelante a través de instalar estructuras de acopio, adquirir medios de transporte o inclusive disponer de un punto de venta propio en un mercado concentrador o negociar con grandes empresas). Es el caso de Campo de Herrera o de la Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán. La primera le vende azúcar a Arcor, la segunda produjo su propia papa semilla en Tafí del Valle y construyó una cámara de frío e inclusive intentó construir un mercado concentrador en Bella Vista como canal de venta propio.



4. Productores asociados para envasar y comercializar lo que producen de un modo un poco más elaborado pero que siguen vendiendo un *commodity* o un producto que

Foto: [http://www.enbocadetodoshd.com.ar/u/fotografias/m/2015/12/26/f300x0-10418\\_10436\\_0.jpg](http://www.enbocadetodoshd.com.ar/u/fotografias/m/2015/12/26/f300x0-10418_10436_0.jpg)

Foto: <http://colectivosolidario.org/cooperativa-el-espinal/>



*Planta de envasado del puré de tomates Sabores de Guanacache, de Coopafes, en la provincia de Mendoza.*

Foto: <http://colectivosolidario.org/cooperativa-coopafes/>

tiene muchos otros competidores. Es el caso de la miel de la cooperativa de trabajo El Espinal, de Entre Ríos o la Cooperativa Coopafes en Mendoza con el envasado de triturado de tomates o grupos de criadores de cerdos de Cambio Rural que juntos deciden instalar una carnicería.

5. Productores organizados para industrializar lo que producen pero con fuertes diferenciales en los productos que los hacen especiales, exóticos, difíciles de reemplazar o con mucha identidad: Fecoagro en San Juan con el envasado de semillas (por ejemplo, abastece al Prohuerta); la Cooperativa Láctea Sarandí de El soberbio que comercializa queso barra en el este misionero prácticamen-



*Máquina para producir cereales inflados en las instalaciones de la Cooperativa Prosol, en Huacalera, provincia de Jujuy.*



*Carne de llama envasada al vacío, fraccionada por la Asociación de Pequeños Productores aborígenes de la Puna, en La Quiaca, provincia de Jujuy.*



Envasado de dulces en la Cooperativa Alimentaria de San Pedro.

Fuente de la foto: <https://arielsujarchukeconomiasocial.wordpress.com/2013/12/05/ariel-sujarchuk-la-cooperativa-san-pedro-proyecta-nuevos-productos-y-mercados-2/>

te sin competencia debido al bajo costo de transporte al producirse localmente; las Cooperativas Cauqueva y Prosol de la Quebrada de Humahuaca que producen en un caso puré deshidratado de papas andinas, caramelos de papas ocas glaceadas, fideos de maíz negro o alfajores de maíz capia y kiwicha, y en otro verduras y sopas deshidratadas y pipocas de quinua; Matriarca que vende artesanías wichis muy bien elaboradas y originales, sea para regalos empresariales e inclusive para exportar; un último ejemplo es la Asociación de Pequeños Productores aborígenes de la Puna que envasan carne de llama al vacío en La Quiaca y apuntan a mercados gourmet. En estos casos los productores que aportan las materias primas generan una estructura para industrializar esa producción, lo que da trabajo a familiares directos, pero los productores siguen siendo quienes toman las decisiones.

6. Un último tipo son las empresas recuperadas que tienen relación directa con productores familiares que les proveen de insumos (como en el caso anterior, algunos integrantes de la empresa recuperada son familiares de los productores que proveen los insumos). La diferencia es que la cooperativa que industrializa la materia prima es una unidad económica diferenciada de los productores. Las decisiones las toman quienes trabajan en la industrialización y no los productores que proveen la materia prima, si bien los retiros de la cooperativa pueden ir a parar a la misma olla que la de los productores. *Es lo que ocurre, por ejemplo, con la cooperativa láctea Nuevo Amanecer en Mar del Plata, o la fábrica de dulces Dulce Blasón de la Cooperativa Alimentaria de San Pedro, en provincia de Buenos Aires.*

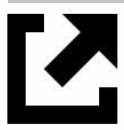
Zelada Briceño, en su libro, estudia distintos casos de intervenciones comerciales realizadas por ONGs de desarrollo en su trabajo con productores y nombra lo que es posible hacer en los tres tipos iniciales (1, 2 y 3) como “articulación comercial primaria” y en los tipos 4, 5 y 6 como “articulación comercial avanzada”.

Las estrategias de articulación comercial avanzada son más complejas, pueden utilizar canales diferentes y simultáneos y no depender de las relaciones con otros eslabones de la cadena productiva, lo que les permite una mayor autonomía. Pero, al mismo tiempo que aumenta la complejidad, en términos generales aumenta el riesgo. El riesgo también varía según cómo estén dadas las relaciones de poder en cada cadena productiva y según qué segmentos de mercado se elija abastecer.

Esta tipología no pretende abarcar todos los casos, pero sirve para entender la diversidad de situaciones que se nos pueden presentar... y la diversidad de demandas. No es lo mismo plantear soluciones comerciales para un productor de pollos y productos hortícolas que vende casa por casa cerca de su finca, que resolver el problema de una organización que debe exportar miles de kilos de miel. Cada caso tiene sus particularidades, mercados diferentes, regulaciones distintas, complejidades diversas.

Tampoco las situaciones son estáticas. Quizás hoy la situación se presente como un conjunto de productores individuales de un mismo producto en una misma región sin demasiada vinculación entre sí; pero para quienes la mejor alternativa es concentrar la producción e industrializarla o comercializarla juntos, la estrategia comercial a mediano plazo sea generar una asociación o una cooperativa, y así pasar de una tipología a otra y a otra, si el grupo crece.

En algunos casos el problema se resuelve con una acción táctica muy específica: dotar de una moto carro para trasladar la mercadería, por ejemplo, mediante la compra de un equipo a través del Sistema Móvil de Abastecimiento de Alimentos Frescos (SIMAF) de la Fundación ArgénINTA...



*Verán más información sobre este tema en la cartilla 8 “Distribución: canales, logística y punto de venta”.*

...O mejorar el diseño de una etiqueta (veremos en la cartilla N° 9 sobre El producto cómo se dispararon las ventas de El Espinal simplemente por jerarquizar en la etiqueta el título MIEL ORGÁNICA, en lugar de destacar el nombre de la cooperativa). Es decir, acciones bien específicas.

En otros casos es necesario hacer una intervención de más largo aliento, que puede implicar buscar información específica, hacer un diagnóstico profundo de la situación, quizás una investigación de mercados, delimitar un plan estratégico con acciones a varios años. En el trayecto de formación y en estas cartillas veremos ejemplos diversos.

## Actividad. ¿Por qué existimos?\*

Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

¿Cuál es la razón de fondo, la causa más profunda que justifica lo que hacemos? Somos productores de la agricultura familiar, cultivamos, criamos ganado, hacemos artesanías, somos pescadores artesanales, procesamos los alimentos que producimos y hacemos vino, dulces, encurtidos, quesos, deshidratados, o abrimos nuestras casas para ofrecer servicios de turismo rural y comunitario, pero... ¿por qué hacemos lo que hacemos y no otra cosa?

¿Elegimos? ¿Eligieron por nosotros? ¿Quién? Nuestros padres, que nos dejaron el predio y seguimos con lo que aprendimos de chicos... algún amigo que nos indujo a meternos en esto, profesores que fomentaron cambios en nuestra vida... o la inercia (era más fácil seguir haciendo lo mismo, lo que ya sabíamos). ¿Elegimos lo que hacemos o eligieron por nosotros?

Y si elegimos, ¿por qué elegimos esto? ¿Cuál es la razón por la que hacemos lo que hacemos?

¿Cuántas veces en la vida nos paramos a pensar en esto? ¿Alguna vez lo hicieron?

Al hacerle esta pregunta a otros productores y emprendedores, las respuestas son variadas: elegí producir y vender esto porque me daba placer; porque me gustaba y me apasiona esta actividad; porque era muy rentable y quería acumular dinero (o mucho dinero); porque quería aportar algo a la sociedad (alimentos saludables, por ejemplo, o que conozcan nuestra cultura e identidad en el caso del turismo rural); porque quería trascender; porque mi pasión era hacer, hacer y hacer; porque quería dar trabajo a otros; porque quería contribuir a una sociedad más justa, etc. Hay decenas de respuestas posibles.

No hay respuestas buenas y respuestas malas. No hay mejores y peores. Simplemente hay o no hay respuestas.

La no respuesta puede significar que alguien eligió por nosotros.

Después de muchos años de escuchar respuestas a esta pregunta se podrían agrupar los “por qué existimos” en tres grandes grupos: Pareciera que las personas hacen lo que hacen por dinero, por prestigio o por placer (puede ser placer personal, digamos por que le gusta hacer lo que hace, o que el placer provenga de brindar un servicio a otros, de comunicarse con otros o sentir que lo que hace beneficia a otros, sentirse bien porque otros se sienten bien). Algunas lo hacen por dos de las tres razones, otros por las tres.

Entonces, piensen primero individualmente durante unos 10 minutos sobre las siguientes preguntas, luego júntense en grupos de 4 y luego conversaremos entre todos en plenario sobre las siguientes preguntas:

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

¿Hacemos lo que decidimos hacer?

¿Somos felices haciendo lo que hacemos?

¿Cuál es la medida de nuestro éxito?

---

\* Este ejercicio es una adaptación de otro titulado ¿Por qué existo? desarrollado por Manuel Sbdar en el libro *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*.

## Actividad. ¿Qué somos y para quiénes somos?\*

Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

¿Cuántas veces nos hemos sorprendido pensando qué pasaría si cambiamos algo en los productos que vendemos o si la venta de tal o cual producto o servicio sería un buen negocio?

¿Qué es lo primero que pensamos cuando se “aparece” un negocio en la cabeza? ¿Pensamos primero en el producto o servicio que podríamos ofrecer o pensamos primero en las personas que lo podrían comprar? ¿Detectamos determinadas necesidades y pensamos cómo satisfacerlas o ideamos un producto innovador, o más rico, o más saludable, o más barato, que dura más... y luego pensamos quiénes lo podrían consumir?

Estas preguntas llevan a una primera posible respuesta: es casi imposible separar el “qué” del “para quiénes”. No solo no existe uno sin el otro, sino que en un extremo se podría decir que son la misma cosa.

Cualquier modelo de negocio requiere pensar en qué nos diferenciaremos.

¿Qué valor aportaremos al público al que nos dirigimos con nuestros productos o servicios, diferente al de otros productores?

Esta cuestión imposible de separar –el qué y el para quién– tienen un verdadero condicionante: la diferencia.

¿Se es lo que se hace? Puede ser. Pero la búsqueda debe estar orientada a lo que se es de diferente. ¿En qué somos los mejores o en qué somos mejores que otros? Concreto, cortito y al pie.

¿Somos mejores sembrando y cosechando? ¿Somos mejores porque no usamos agroquímicos? ¿Somos mejores procesando materia prima? ¿Somos mejores envasando? ¿Somos mejores entregando porque tenemos buena logística y llegamos rápido o justo cuando se nos necesita? ¿Somos mejores vendiendo? ¿Financiando (vendiendo fiado)? ¿Somos mejores porque pudimos bajar los costos y vender más barato? ¿Un poco de cada cosa? ¿Qué hacemos diferente?

Vale responder “nada”.

No es lo mejor que puede pasar, pero vale.

Si copiamos lo que hacen otros, el producto no será un diferencial. Si usamos los mismos fletes que los competidores, la logística no será un diferencial. Si tenemos la misma estructura de costos que los demás, el precio no será un diferencial.

Y entonces... ¿por qué existo?

Aún no lo sabemos pero sería bueno averiguarlo.

---

\* Este ejercicio es una adaptación de otro titulado ¿Qué y para quién soy? desarrollado por Manuel Sbdar en el libro *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*.

## Actividad. Definición de objetivos

Para aproximarse a una definición de objetivos proponga a los productores abrir una discusión alrededor de los siguientes interrogantes:

- ¿Están satisfechos con la cantidad que venden?
- ¿El principal objetivo es vender más de lo que ya producen, porque desechan producción?
- ¿Tienen problemas para abastecer pedidos de los productos que ya producen y necesitan ampliar la oferta (asociando a otros productores o mejorando las técnicas de producción, o ampliando las superficies de cultivo, etc.)?
- ¿Quieren diversificar la oferta de productos? ¿De qué modo?
- ¿Están satisfechos con los precios a los que venden hoy sus productos tal como los entregan? Si no están satisfechos: ¿creen que pueden mejorar esos precios con los actuales clientes?
- Si no se pueden mejorar los precios con los actuales clientes... ¿Creen que deberían cambiar de mercados? ¿Cuáles serían los nuevos mercados?
- ¿Creen que el modo de mejorar la rentabilidad o aumentar las ventas es mejorando el modo en que llegan los productos al mercado? ¿Sería este el objetivo principal?
- ¿Creen que el modo de mejorar los precios es agregarle valor a los productos de algún modo (envasado, procesamiento, etiquetas, marca, publicidad, etc.) y están dispuestos a aportar tiempo y recursos para ese cambio?
- ¿Están seguros que los costos que involucra mejorar la calidad o el valor del producto permitirá ampliar los márgenes de rentabilidad actual?
- ¿Cuál sería el modelo de negocio? Es decir ¿cuál sería la fuente principal de obtención de ganancias?
- Si fuera posible, hagan una descripción de cómo se imaginan que estaría funcionando la organización (o la familia) en un año, en dos años y en cinco años. Qué cambios concretos se imaginan que habrán hecho y qué logros estarían obteniendo en esos plazos?

Modifique esta lista según el tipo de productores y el contexto concreto en el que esté trabajando.

A su vez, esta discusión puede actualizarse luego de trabajar el diagnóstico y el tema de estrategias comerciales (cartillas 4 y 5).



## Actividad. Pasando en limpio

Motivaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diferenciales:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Bibliografía

Archetti Eduardo (2005). Conocimiento, poder y desarrollo: el caso de la producción de cuyes en las tierras altas ecuatorianas, en Isla, Alejandro y Comegna, Paula, *Política y Poder en los Procesos de desarrollo*. Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, Argentina.

Burin, David et al (2005). Manual para el Capacitador. Etapa 4 ¿Para dónde sopla el viento? Conocer y analizar el contexto y las tendencias (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. (mimeo)

Burin, David y Corral, Silvia (2009). Manual para el Registrador Habilitado. RENAF. Subsecretaría de Agricultura Familiar / Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación - Foro Nacional de la Agricultura Familiar. Buenos Aires, Argentina.

Criado, Enrique Martín (2009). Habitus, en Román Reyes (Dir): Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México.

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

Fernández Arocena, Juan Manuel, Ramilo, Diego Nicolás, Maggí, Andrea (coord.) y Lance, Florencia (editora) (2015). Somos la Tierra : historias y retratos de la agricultura familiar en la Argentina. Ediciones INTA, Buenos Aires, Argentina.

FUNDARED / Movimiento CEPT (1993). Problemas rurales y redes sociales. Cuadernillo 2 de la Serie Documentos. Buenos Aires, Argentina. Reúne exposiciones de Gastón Bordoís, Roberto Benencia, Miguel Solé, José Esteban Gil y Gerardo Bacalini.

Sbdar, Manuel (2014). Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.

## Fuentes en video

Burin David (2005). Artesanías en lana. Instituto para la Inclusión social y el Desarrollo Humano (INCLUIR) para el Programa Social Agropecuario. Filmado en Salta, Jujuy y Buenos Aires. Puede verse en el Tema 3 del Repositorio de Materiales.



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

Las dos fotografías inferiores en página 11 son propiedad del autor

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## ***4. El diagnóstico comercial y la investigación de mercados***

---

- Primera información sobre el caso.
- Evaluación inicial sobre comercialización.
- El análisis de los aspectos macro, meso y micro.
- El análisis de la cadena productiva y posibles avances en la cadena productiva (hacia atrás y hacia adelante).
- Métodos de investigación de mercados simples y baratas (encuestas, entrevistas a expertos, método Delphi, grupos focales, diagnóstico participativo, fuentes secundarias).
- Qué se pueden analizar con la información obtenida.





## **4. El diagnóstico comercial y la investigación de mercados**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





El diagnóstico comercial y la investigación de mercados está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

En la primera cartilla sobre el rol del facilitador, vimos que los primeros pasos que deben darse en un proceso de innovación comercial consisten en definir quién es el actor protagonista del proceso: los consumidores. Nos preguntamos qué valores tiene, cómo se ven a sí mismos y qué motivaciones tienen.

Luego volvimos sobre estas cuestiones en la cartilla 3, por ejemplo, con las actividades para definir las motivaciones y objetivos subjetivos de los productores, y aquellos aspectos que los diferencian de la competencia: ¿Por qué existimos? / ¿Qué somos y para quiénes somos?

El paso siguiente consiste en elegir las herramientas del diagnóstico adecuadas según cada producto y mercado, y aplicarlas para recopilar los datos e interpretarlos. Esto permitirá definir objetivos, proponerse metas y determinar la estrategia comercial que se va a seguir.

A partir de estas decisiones, habrá que definir el plan operativo: las mejores tácticas para cada uno de los aspectos que incluye ese plan general (productos a ofertar, logística, canales de venta, envase, marca, publicidad, precio, promociones, etc.).

En esta cartilla vamos a concentrarnos en la etapa del diagnóstico.

Vimos ya algunas actividades de diagnóstico: la matriz de ingresos (página 6 de la cartilla 3). También encontrarán algunas otras herramientas de diagnóstico y análisis sobre aspectos específicos en otras cartillas, como la segmentación de clientes en la cartilla N° 7, o el análisis de la competencia en la cartilla N° 9 sobre el producto.

Al hacer un diagnóstico uno puede tomar:

- información subjetiva (opiniones, pareceres, sensaciones, tanto por parte de los productores como de los clientes),
- información objetiva (estadísticas, cantidades producidas y vendidas, evolución de precios y márgenes de ganancias, etc.)
- e información especializada surgida de informantes clave con amplia experiencia en un tema.

Las tres son importantes y complementarias.

La información subjetiva proveniente de los productores sirve a los efectos de analizar cómo ven y sienten ellos la

## PROCESO PASO A PASO



realidad, cómo evalúan su situación actual y futura. Además de servir para obtener la información concreta, tiene una función política, ya que nos da una pauta del grado de preocupación, expectativa y disposición al cambio que los productores tengan, de cómo sienten ellos la situación (ver para esto la última actividad de la cartilla anterior).

Empezaremos con un primer instrumento que deberá completar el facilitador, en conjunto con los productores si es que hubiera datos que no conoce. Este instrumento es útil para recopilar información general sobre el caso: cómo es la red de apoyo institucional, cuáles son las características de los productos, la situación económica, el acceso al financiamiento, la historia y situación de la organización, el modo en que planifican y un análisis de las ventas de cada producto por canal, segmento o zona en los últimos dos años.

Luego presentamos un segundo instrumento que complementa al primero, específicamente centrado en las cuestiones comerciales.



Foto superior: Marianela Porro. Foto inferior: IICA

En tercer lugar sugerimos realizar un FODA con los productores. El FODA es una técnica de diagnóstico que consiste en dividir una hoja en cuatro áreas mediante una cruz interna. En cada una de las áreas se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el emprendimiento, el grupo o la organización de productores.

No presentamos la técnica porque es ampliamente conocida. Puede limitarse a realizar un FODA general sobre la situación del emprendimiento (individual, grupal o de la organización), o puede realizar varios diagnósticos con un FODA por cada aspecto: lo productivo, la gestión económico financiera, lo organizacional e insitucional, lo comercial.

Luego proponemos una serie de preguntas más específicas para un análisis por niveles (macro, meso y micro) surgidas de la Estructura de Análisis MODEM® presentado en la página 12 de la cartilla 1.

Seguiremos con el Mapeo de la Cadena de Valor, que permite descubrir qué cambios pueden darse en la relación y los intercambios con otros actores de la cadena productiva donde se inserta la producción que se debe comercializar (en caso de que el producto no se comercialice mediante un canal corto de manera directa entre los productores y consumidores).

Presentaremos luego diversas herramientas de investigación de mercados, y finalizaremos con algunos criterios acerca de cómo interpretar la información obtenida.



*Incluimos el documento “FODA” dentro del Tema 4 “Diagnóstico e Investigación de Mercado”, en el Repositorio de materiales, con una descripción pormenorizada del método aplicado a la comercialización y gestión de micro y pequeñas empresas.*



Fuente de la imagen: <http://clubepe.com/congreso-doce/presentacion/>

## Actividad. Primera información del caso

Como primer instrumento de diagnóstico presentamos una versión ampliada de la guía “Primera información del caso” que UNIR completa antes de encarar la asistencia técnica concreta. La guía en general se completa con apoyo de un técnico, no es necesariamente autogestionada. Es, en la práctica, una guía de entrevista.

El objetivo es establecer una línea de base de los grupos de productores, conocer su situación actual y realizar un primer diagnóstico en forma integral, que incluya las características y disponibilidad de recursos e instituciones que puedan brindar apoyo. Incluye en dicho diagnóstico oportunidades y problemas que puedan afectar al emprendimiento desde el mercado.

Las preguntas sugeridas son:

### 1. Características de la institucionalidad de apoyo a los productores

- Datos de contacto del/los facilitadores comerciales o técnicos que acompañarán el caso (nombre y apellido, mail y teléfono).

.....

- Centro del que dependen o donde trabajan.

.....

- Vinculación con el caso (cómo se vincularon, desde hace cuánto tiempo, qué han hecho hasta ahora en aspectos no comerciales).

.....

.....

.....

- Demanda solicitada a Unir y cómo / de quién surge la demanda.

.....

.....

.....

- Otras instituciones con las que trabajan y aportes que realizan.

.....

.....

.....

- ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de cada organización con la que trabajan los productores, además del INTA? ¿Son estos compartidos? ¿Hay conflictos entre los técnicos de las diversas instituciones? Explicitar expectativas. ¿Por qué creen que van a lograr los objetivos?

.....

.....

.....

.....



## 2. Aspectos relativos a la producción y características de los productos

- ¿Qué producen en la actualidad los agricultores familiares a los que asisten? ¿Qué grado de agregado de valor o industrialización tiene? ¿Cuánto produjeron en los últimos 2 años? Rendimientos promedios y comparativos en la zona. Disponibilidad de superficie para crecer en producción ¿Se pueden mejorar los rendimientos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Estimación de costos de los productos (tomar los de algún producto “emblema”). Márgenes de ganancia que obtienen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Forma de tenencia de la tierra.

.....

.....

.....

.....

.....

- Recursos naturales: tierra y su calidad y disponibilidad de agua.

.....

.....

.....

- Disponibilidad de fuerza de trabajo y problemas con la contratación de la mano de obra, experiencias en la misma actividad, capacidad de gestión de los productores, existencia de mano de obra contratada.

.....

.....

.....

.....

- Nombrar qué tipo de tecnologías se utilizan aplicadas a los cultivos, a la explotación ganadera y a las pequeñas agroindustrias.

.....

.....

.....

.....

.....

- Dificultades/fortalezas en que se encuentra el grupo emprendedor o la organización de productores referidas a los aspectos productivos.

.....

.....

.....

.....

- Cómo se encuentran con respecto a habilitaciones y certificaciones de los productos.

.....

.....

.....

- Calidades de los productos. Etiquetas y su presentación. ¿Poseen marca?

.....

.....

.....

.....

### 3. Aspectos relativos a la gestión interna

- A qué tipología responden los productores con los que se va a trabajar (las 6 tipologías definidas se encuentran en las páginas 9 a 12 de la cartilla 3. Tipo 1: productor individual de productos perecederos alejado de los mercados y de difícil acceso. Tipo 2: lo mismo, pero cercano a los mercados. Tipo 3: productores asociados que venden a mercados abiertos. Tipo 4: productores asociados que envasan *commodities* con mucha competencia. Tipo 5: productores asociados que industrializan productos diferenciados. Tipo 6: empresas recuperadas).

.....

- Aspectos económicos (si la economía actual es de subsistencia, de reproducción simple o ampliada, si hay capital disponible para hacer inversiones).

.....

.....

.....

.....

- Financiamiento (dónde se financian, deudas a corto plazo, ¿poseen registros financieros?, etc.). ¿Se puede conseguir financiamiento para invertir en aspectos comerciales?

.....

.....

.....

.....

- Aspectos organizativos (grado de asociación, historia, evolución y estructura de la asociación).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Grado de participación y motivación de los productores.

.....

.....

.....

Control de gestión y transparencia (modo en que se administran los recursos y se comunican ingresos y egresos, costos y ganancias).

.....

.....

¿Cómo planifican? ¿En qué aspectos? ¿A qué horizonte de tiempo planifican?

.....

.....

.....

.....

.....

- Complementar la información con: fotos de los lugares de producción, de los productos, de los lugares de comercialización y completar la planilla de la página siguiente con los registros de ventas de los dos últimos años por producto/por cliente/canal/mes/zona si es que existe esa información (lo más frecuente es que no se disponga de datos cuantitativos).



## Actividad. Evaluación Inicial sobre Comercialización

**Contestar con el mayor detalle posible las siguientes preguntas:**

1. Describir a los clientes actuales, qué conocen de ellos, pero también cómo los imaginan. Si es posible, tratar de agrupar a los clientes según sus características en distintos tipos o segmentos.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Descripción de los distintos productos o servicios que ofrecen.

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Por qué eligieron ese producto o servicio?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué criterios usan para fijar los precios?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo le llega el producto o servicio a los clientes? Disponibilidad o problemas de logística. Distancia a los centros comerciales y accesibilidad a estos .

.....

.....

.....

.....

6. ¿Cómo difunden la oferta y qué argumentos usan? Comunicación publicitaria o promocional que realizan de sus productos. Herramientas, medios publicitarios, quién/es son los responsables de diseñar la publicidad. Adjuntar muestras.

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Conocen las características de la oferta de la competencia?  no  sí

8. Si las conocen, comparen esas características con las suyas.

Nuestros productos/servicios

Los de la competencia

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Cuando decimos "características" queremos decir cosas que diferencien los productos o servicios del productor de los de su competencia. Puede ser la variedad, el precio, las prestaciones, el tamaño, la cantidad, la calidad (habría que definir por qué es mayor la calidad), el modo de entregar los productos, los envases, la atención, la confianza, etc., etc., etc.

9. ¿Por qué creen que no pueden comercializar más productos o lograr mayores ventas?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Detectaron alguna/s oportunidad/es para aprovechar comercialmente? ¿Cuál/es?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Han trabajado para posicionar sus productos y su organización? ¿Cómo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Trabajan en la estimulación de la demanda? ¿De qué manera?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

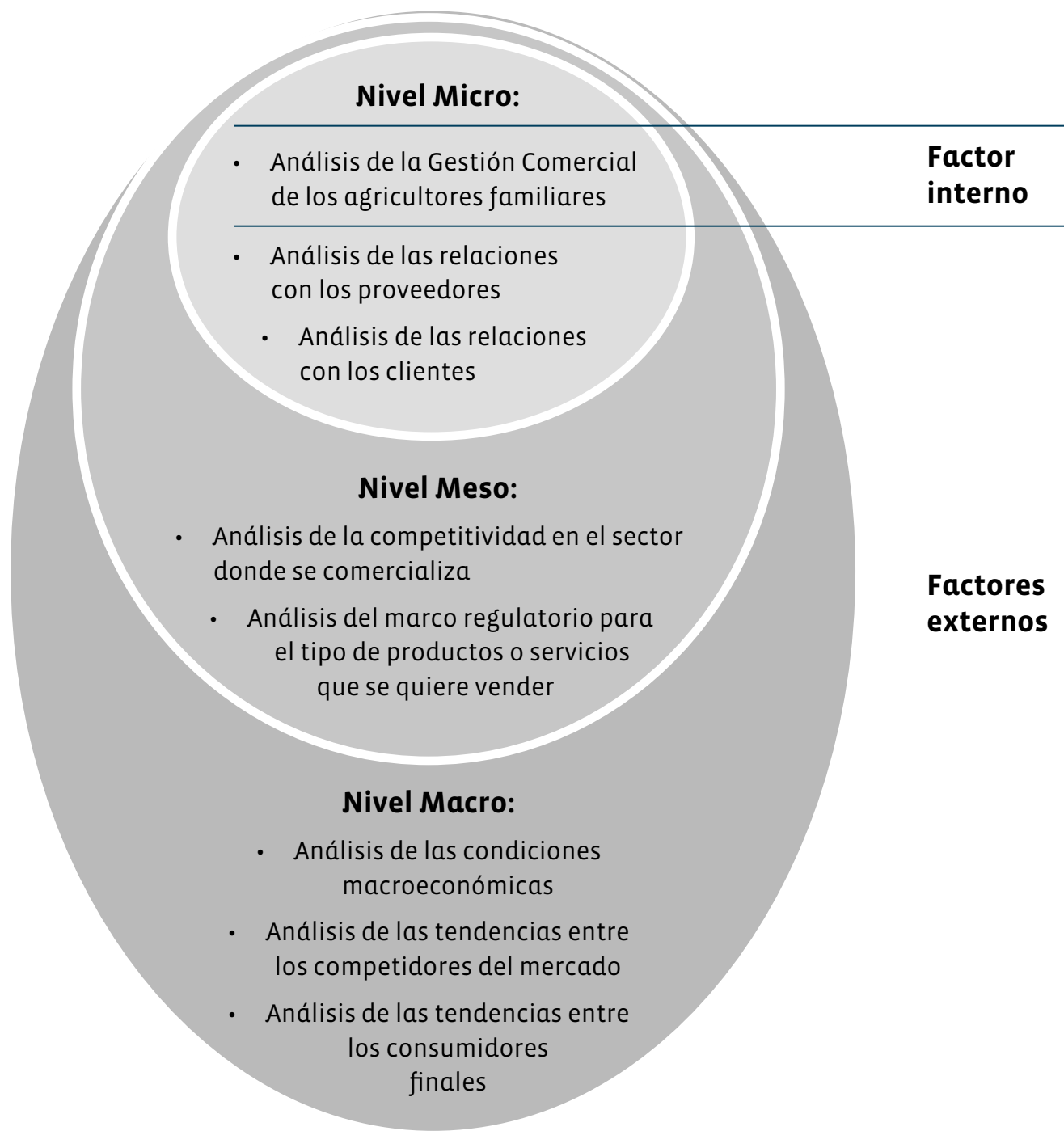
.....

.....

## Actividad. Diagnóstico macro, meso y micro

Este enfoque fue desarrollado por Mercadeando SA de Perú con el nombre de MODEM: Modelo de Eslabonamientos Estratégicos al Mercado®. (Ver esquema en la página 12 de la cartilla 1).

El análisis se centra en 7 esferas de trabajo que permiten evaluar hasta qué punto la estrategia de intervención del facilitador puede alcanzar un nivel de sostenibilidad adecuada.



Fuente: Adaptación del Gráfico N°1 "Esquema de Análisis MODEM®", del libro "Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar", elaborado por Mercadeando S.A.

En la página siguiente podemos ver las preguntas que debemos hacernos a partir de este esquema de análisis.



# Preguntas del Análisis MODEM® para entender la viabilidad de la intervención que se va a realizar\*

## Nivel Macro

Análisis de las condiciones macroeconómicas nacionales e internacionales.

- ¿Cómo es la evolución internacional y nacional de los precios de los productos que se quieren comercializar? ¿Incide la cotización oficial del dólar en la tasa de ganancia y cómo puede predecirse que evolucionará dicha cotización? (por ejemplo, ¿se prevé una devaluación? ¿el valor del peso es adecuado o está atrasado en relación con la inflación?) ¿Cuáles son las políticas públicas en torno a las tasas de exportación, retenciones, tasas de importación y/o subsidios relacionados con la actividad? ¿Cuál es la política macro con relación a las importaciones? ¿Favorece a la industria nacional o se eliminan barreras arancelarias para facilitar la libre importación? ¿Cómo favorece o perjudica esta política en la oferta de productos y servicios dentro del sector en que se opera? ¿Cómo afecta la inflación a la demanda de los productos que se intentan comercializar?

Análisis del macroambiente competitivo.

- ¿Existen análisis que permitan afirmar que el tipo de productos o servicios, el rubro y el modelo de negocios propuesto podrá competir dentro de su mercado de influencia?, ¿la propuesta productiva acompaña las tendencias del mercado? (es decir, si se espera un incremento en el consumo ¿hay algún modo previsto de aumentar la producción o viceversa?)
- ¿Hay muchos o pocos competidores? ¿Están concentrados geográficamente o dispersos? ¿Cómo se distribuyen en el territorio?

Análisis de los consumidores y sus tendencias.

- ¿Se dispone de información sobre los mercados a los que se pretende atender y qué condicionamientos o requerimientos particulares tiene?, ¿se ha evaluado claramente si se puede llegar a ellos y cómo se accederá?, ¿ese modo de llegar al mercado se podrá sostener en el tiempo?
- ¿Hay alguna tendencia que permita predecir un incremento en el consumo de los productos que se comercializan o se podrían producir? Por ejemplo: el incremento del consumo de carnes rojas en China incrementó, a su vez, la importación de soja en dicho país; el aumento geométrico del consumo de quinua en USA (se cuadru-

*En caso de realizarse el Análisis FODA, todas estas preguntas pueden servir para el análisis de Oportunidades y Amenazas.*

*\* Se sigue el esquema de preguntas del texto original, si bien se ha cambiado la redacción y se han incluido ejemplos propios.*

plicó en 4 años) luego de servirla en la cena durante la entrega de los premios del Sindicato de Actores, lo que determinó que Brad Pitt, George Clooney, Kate Winslet y Glenn Close publicitaran el producto.

- De manera contraria: ¿Está habiendo o se puede predecir que se dé un cambio de hábitos que implique una baja del consumo de los productos que se pretenden producir y vender por modificaciones de creencias en las poblaciones? ¿Debido a qué razones? ¿Se podrían revertir esas causas? ¿Como influiría concretamente en mi proyecto?

## **Nivel Meso**

Análisis del marco regulatorio vigente.

- ¿Están considerando los marcos regulatorios generales y específicos del rubro y/o tipo de mercado que debe acompañar (trámites, certificados, registros, legislación sobre propiedad intelectual, exigencias fiscales, remitos, etc.)?
- ¿Qué faltaría hacer para estar en regla con todos los organismos de control? ¿Qué se puede hacer para que el negocio sea viable si no se pueden cumplir los requisitos? ¿Cuál es la masa crítica que justifica asociarse para sumar capital o volumen y cumplir con las reglas? ¿Qué certificaciones ya se tienen? ¿Cuál es la situación frente a cada organismo (AFIP, Dirección de personas jurídicas o IG), INAES, SENASA, ANMAT, etc.)? ¿Cuentan con RPA, RNE y/o permisos municipales? ¿Tienen CUIT y pueden emitir facturas a nombre del productor o de la asociación?

Análisis de la competitividad del sector de negocios.

- ¿Han considerado la situación de la competencia para entender si existe una oportunidad o hay amenazas en el rubro en general y en la región/ciudad/subsector en que se desea intervenir en particular?
- ¿Se espera que haya más competidores? ¿O al revés, se espera que algunos competidores abandonen el mercado?
- ¿Existe la posibilidad de que se desarrollen y aparezcan en el mercado productos sustitutos? ¿Cómo pueden incidir en el consumo y las ventas?
- ¿Se cuenta con alguna ventaja competitiva frente a los competidores?

## **Nivel Micro**

Establecimiento de relaciones con los proveedores.

- ¿Han evaluado si está garantizado el abastecimiento de materias primas e insumos a los productores o hay posibilidades de que los suministros se corten, sean dis-

continuos, o se disparen los precios de forma que peligre la continuidad de la producción? ¿Hay algunas alternativas pensadas frente a estas posibilidades?

- ¿Cuál es el costo de oportunidad para ambas partes en caso de dejar de ser clientes? En función de lo anterior, ¿cuál es el poder de negociación para ambos?
- ¿Existe la posibilidad de conectarse o que aparezcan nuevos proveedores en el mercado y/o de que bajen los precios de los insumos?

Establecimiento de relaciones con los clientes.

- ¿Han evaluado la calidad y cantidad de relaciones con los clientes que ya tienen establecidos los productores?, ¿se van a mejorar estas relaciones o se piensa sustituirlas por otras?, ¿qué parte de la oferta ya se encuentra comprometida?
- ¿Cuáles son los clientes potenciales?
- Los clientes actuales y potenciales... ¿están cerca o lejos?, ¿es fácil o difícil acceder a ellos?, ¿son muchos o pocos?, ¿están concentrados?
- ¿Se vende en una cadena larga y la relación con el consumidor final la tienen otros?, ¿qué se puede hacer para superar esto?

Distorsiones en la gestión comercial de las MYPEs.

- ¿Han hecho un diagnóstico exhaustivo de la gestión comercial actual que tienen los productores y la manera de mejorarla?, ¿es necesario pensar en nuevos mercados o se puede ampliar la penetración en los actuales?, ¿qué valor agregado comercial neto les puede dar el proceso de acompañamiento a los productores si toman en cuenta sus condiciones actuales?

.....  
Como es posible apreciar, muchas de las preguntas que se hace apuntan a identificar cuáles son los aspectos que no se conocen y que se necesitan conocer para definir la factibilidad comercial, ver si el negocio es atractivo, si tiene posibilidades de operar y de competir.

Para obtener esa información, quizás desconocida, se debe investigar. Es lo que se conoce como investigación de mercado. Incluye diferentes técnicas, algunas complejas y caras, otras sencillas y económicas. Luego de presentar el análisis de la cadena de valor, incluimos en esta cartilla algunas nociones básicas de investigación de mercado.

## Actividad. Análisis de la cadena de valor

Este enfoque fue desarrollado como parte del Método LINK por un equipo coordinado por Mark Lundy para el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT. Define una cadena de valor como “una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final”. Incluimos a continuación parte del manual sobre el Método LINK, que además puede consultarse en el Tema 4 del Repositorio.

Los eslabones comunes en el contexto de los agricultores familiares incluyen la preproducción, producción, poscosecha, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.

### ¿Qué puede verse en el mapeo de la cadena de valor?

- Actores directos involucrados en la cadena, interrelaciones, roles y funciones
- Actores indirectos y cómo apoyan el funcionamiento de la cadena
- Vínculos, brechas o bloqueos entre los actores
- Flujo de productos
- Flujo de información
- Formación de precios
- Distribución de beneficios
- Influencias del entorno de la cadena de valor

### ¿Para qué puede servir el mapeo de la cadena de valor?

- Para identificar las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor,
- entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena de valor,
- mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena,
- identificar los factores o relaciones que pueden fortalecerse para mejorar la cadena,
- identificar si hay actividades o eslabones que los productores pueden incorporar como propias para mejorar sus ingresos y reducir los niveles de dependencia con otros actores.

### Preguntas clave

¿Cuáles son las acciones clave en la cadena de valor?

¿Cómo está organizada la cadena?

¿Quiénes son los actores clave?

¿Cómo fluyen en la cadena los productos, servicios, pagos, e información?

¿Cuáles son los socios clave?

¿Cuáles son las influencias externas que afectan el desempeño de la cadena?

Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.

### Qué permite hacer

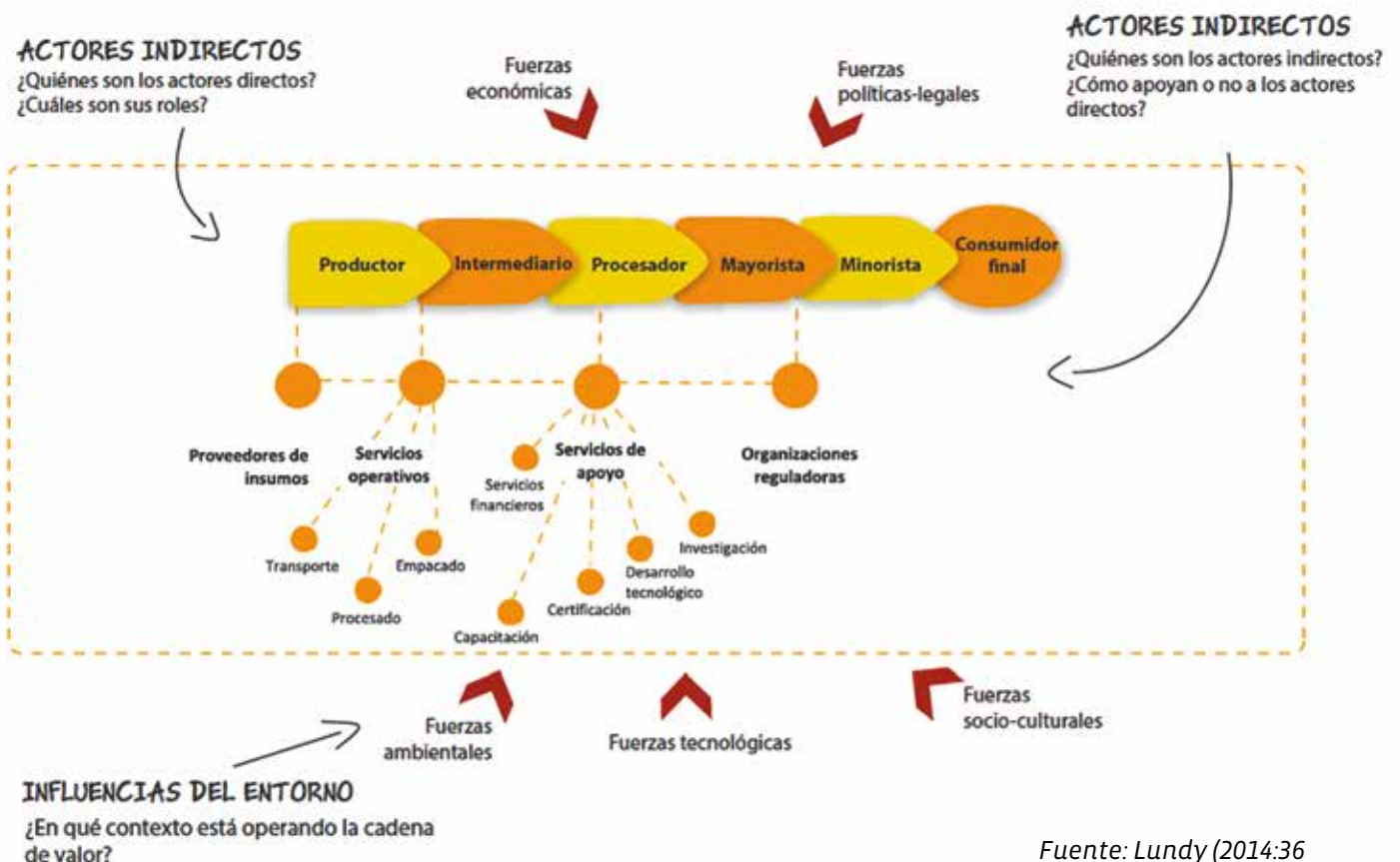
- Visualizar los distintos conexiones entre los actores que participan en la cadena e identificar fuentes de innovación y mejoramiento.
- Obtener información sobre la situación del contexto desde una perspectiva global; proveer una mirada integral del sistema y reconocer el contexto.
- Trazar los flujos de productos e información.

- Desarrollar un proceso de aprendizaje visual orientado a los actores de la cadena.
- Reconocer obstrucciones, cuellos de botella y distorsiones en el sistema de mercado.

El mapeo de la cadena de valor ayuda a entender cómo los diferentes negocios se interconectan para formar un solo sistema. Es especialmente útil cuando los participantes no comparten el mismo nivel de información sobre la cadena de valor y el contexto en el que se encuentra. Es un posible punto de partida para la inclusión de pequeños productores.

La cadena de valor tiene tres dimensiones:

- **Actores directos:** son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo de poscosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto, son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de este en uno o más eslabones de la cadena; razón por la cual, asumen un riesgo directo (Gottret, 2011).
- **Actores indirectos:** son aquellos que prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto, ya que si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de este. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras (Gottret, 2011).
- **Influencias del entorno:** se refieren a que las cadenas de valor no existen por sí mismas, sino que son parte del sistema socioeconómico e institucional de un país, y por lo tanto, hay fuerzas externas de tipo económico, político, legal, ambiental y cultural que producen efectos en las cadenas, aunque estas fuerzas no sean iniciadas ni puedan ser controladas por sus actores directos. Algunos ejemplos son: la creación de una nueva ley fitosanitaria, la cotización del dólar, el precio de productos en Bolsas y mercados internacionales, los recursos medioambientales disponibles y protegidos en un territorio, una actividad cultural que aumente significativamente la demanda de un producto específico, entre otros.



Fuente: Lundy (2014:36)

## Ejercicio 1: Mapeo de la cadena de valor

**Objetivo:** Visualizar los eslabones de la cadena, los actores clave y sus funciones, flujos de producto e información desde la producción hasta el consumo.

**Duración:** 6 horas

**Participantes:** Productores, técnicos extensionistas, facilitadores en procesos de innovación comercial.

**Útiles:**

- Tarjetas de papel de varios colores de 25 x 17 cm
- Pliegos de papel unidos con cinta para obtener como mínimo un espacio de 1 m x 2 m
- Marcadores de varios colores
- Cinta

**Insumos:**

Si existe: informes o documentos que contengan cifras generales de rendimientos y costos de la cadena.

**Resultados:**

Tres mapeos:

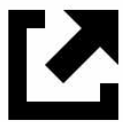
- Mapeo de actores y relaciones
- Mapeo de cifras comerciales
- Mapeo del entorno

**Aclaración:**

Lo que proponemos hacer no es un análisis subsectorial o sectorial. Por poner un ejemplo: no se trata de analizar la cadena de producción de "leche y todos sus derivados" sino de un producto en particular (yogur descremado o queso barra, por ejemplo).

### Antes de empezar

Asegúrese de entender muy bien todos los conceptos relacionados con la cadena de valor y el ejercicio del mapeo, para que pueda resolver fácilmente las dudas de los participantes del ejercicio.



*Una explicación breve y sencilla sobre cada una de las partes de una cadena, la puede encontrar en la guía "Conocimiento del Mercado Brújula de la Innovación" (pág. 9 a 14) que podrá encontrar en el Tema 5 del Repositorio de materiales.*

También puede hacer un ejercicio de sensibilización, que consiste en representar cada eslabón de la cadena por medio de un participante.

Escriba en tarjetas con letra grande los nombres de cada eslabón y pídale a cada participante que se la pegue en el pecho. Así, como en un juego de rol, cada persona personificará una parte de la cadena y usted podrá ubicarlas en el salón, de manera que muestre la relación que hay entre los eslabones. Este ejercicio también le será muy útil para hacer visible cuándo hay competitividad, puede explicar que solo una cadena en la que los eslabones

caminan justos hacia la innovación (mientras fluye información de doble vía entre ellos), podrá ser competitiva de manera permanente, aunque es un ideal difícil de alcanzar.

### **Recomendaciones para el manejo de las tarjetas**

Escriba solo una idea por tarjeta, con extensión máxima de tres renglones, y letra grande para que todos puedan leer los comentarios.

Use diferentes colores de tarjetas para diferenciar, por ejemplo, cada eslabón de un color diferente. Asegúrese que el grupo entienda adónde corresponde cada eslabón.

La ventaja de escribir la información sobre tarjetas es que pueden ser movidas cuando, durante la discusión, se decida si debe ir en un lugar distinto al que inicialmente se había pensado. Si el grupo prefiere, se puede escribir la información directamente en el papel.

### **Información de otros actores**

Es probable que los participantes del ejercicio tengan menos información de los eslabones que están más cerca al consumidor final. En este caso se recomienda recopilar la información que hace falta por medio de una encuesta de mercado.



*Ver más adelante en esta misma cartilla cómo hacer una encuesta de mercado.*

### **Documentación**

Poder conservar los resultados de este ejercicio es vital para futuros análisis y trabajos en la cadena, y para poder comparar después con nuevos mapeos y determinar qué tanto se ha avanzado y dónde ha habido cambios.

Una idea para conservar estos resultados es tomar una muy buena foto del mapeo (de alta resolución, con buena iluminación y buen enfoque).

- Es necesario designar un secretario al comienzo del ejercicio para que se encargue de dejar por escrito las conclusiones que no se reflejen o no se escriban en el mapa, así como los puntos más importantes de la discusión.
- Tomar fotos del grupo cuando construyen el mapeo será muy valioso para socializar o compartir con otros esta experiencia.

Lo primero que se requiere es representar sobre el papel los eslabones de la cadena (por ejemplo: producción, procesamiento, comercialización). Después, con las siguientes preguntas, se estimula la discusión en grupo. Las respuestas se escriben en tarjetas y se ubican en su respectivo lugar sobre la cadena.

### **Fase uno: Mapeo de actores y sus relaciones (dos horas)**

Atención: Hay que tener cuidado de visualizar tanto el apoyo formal como el apoyo recibido por actores informales, que a veces resulta ser más efectivo que el de los otros grupos de apoyo.

### **a) Los actores directos y sus roles**

¿Quiénes son los actores involucrados en cada eslabón?

¿Dónde están ubicados geográficamente?

¿Qué hacen dentro de la cadena?

¿Cuáles son sus características? (p.ej., género, edad, educación).

¿Cuáles actores hacen falta?

---

### **b) Los actores indirectos**

¿Quién apoya la cadena en cada eslabón?

¿Cuáles servicios de apoyo (necesarios para mejorar la competitividad de la cadena como: sistema, capacitación, crédito y asistencia técnica) y cuáles servicios operativos (necesarios para cumplir funciones operativas, como: transporte, almacenamiento y procesado) requieren las actividades en la cadena?

¿Quiénes proveen los insumos?

¿Cuáles servicios se ofrecen?

¿Cuáles servicios faltan?

¿Quién podría proveer los servicios que faltan?

¿Entre los actores indirectos, quién es aliado, quién es neutro y quién es un opositor?

¿Qué interés tienen los actores indirectos?

¿Cuál es el poder relativo de los socios y cómo está siendo usado?

¿Cómo son las relaciones con los socios clave? ¿Son buenas, regulares o malas?

---

### **c) El flujo de los productos y el flujo de información**

Puede visualizar los flujos por medio de líneas entre los respectivos actores. También piense en las conexiones no-secuenciales, por ejemplo, productor-comerciante.

¿A quién vende cada actor sus productos?

¿Qué tipo de información es intercambiada entre los actores?

¿Quién brinda información a quién?

¿Con qué frecuencia se comunican los actores entre ellos?, ¿a través de qué medios?

¿Qué información no se comparte?

---

### **d) Las relaciones entre los actores clave**

¿Cómo son las relaciones entre los actores directos?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

¿Cómo son las relaciones entre los actores indirectos?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

---

### **e) Las características de la producción**

¿Cuáles son las características del producto? (tamaño, color, apariencia, textura, presentación, etc.).

Al final de cada fase, resuma las principales conclusiones de la sesión de trabajo. Apóyese en el mapeo correspondiente. Esta es una buena manera de confirmar si existe un acuerdo general sobre la información plasmada en el mapa, y de verificar si todavía hay algún vacío de información en la representación gráfica o en alguno de los participantes. Por favor, recuerde la importancia de documentar todas estas conclusiones y discusiones finales.



## Fase dos: Mapeo de las cifras comerciales

Para facilitar la visualización de las cifras comerciales, y evitar confusiones en los participantes a causa de la cantidad de información, será necesario dibujar una nueva cadena con los actores directos. Después, el facilitador inicia la discusión de grupo con las preguntas a continuación.

Posteriormente, el grupo escribe los principales resultados de la discusión en tarjetas y las pega en su respectivo eslabón en el mapeo de la cadena.

---

### a) Los precios y pagos

¿Cuál es el precio de venta en cada eslabón?

¿En qué épocas del año aumentan o disminuyen los precios del producto?

¿En qué forma pagan los compradores los productos? (p. ej., efectivo, cheque, en varias cuotas, a tantos meses).

---

### b) Los volúmenes

¿Cuál es el volumen de producto (en kilos, toneladas o unidades locales) que se vende a cada comprador (por día, mes, cosecha, etc.)?

¿Con qué frecuencia se vende el producto?

¿Cuáles son los épocas de escasez y/o abundancia del producto?

---

### c) Los rendimientos

¿Cuánto cuesta producir cada unidad (por ejemplo, un kilo, un litro) del producto?

¿Cuáles son los rendimientos?

¿Si se transforma el producto, cuáles son los factores de conversión? (por ejemplo, se necesitan tantos kg de fruta para obtener un kg de pulpa).

---

## Fase tres: El mapeo de las influencias del entorno

Para representar estas influencias no es necesario trabajar con los mapeos elaborados en la fase 1 y 2. De hecho, para este ejercicio se recomienda dibujar nuevamente solo la estructura básica (actores directos e indirectos, flujo de producto, flujo de información e interconexiones) de la cadena.

Después, el facilitador presenta las cinco fuerzas externas, a través de las siguientes preguntas clave, y selecciona con los participantes las áreas más relevantes para el contexto de su cadena de valor específica. La información clave se anota en tarjetas de papel y luego se pegan en la cadena de valor dibujada con antelación.

### 1. Fuerzas económicas

¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, las condiciones del mercado global o las tasas de cambio).

¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, el acceso a la infraestructura, al crédito, a la tenencia de tierra).

¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, los ingresos, la tenencia de tierra, de casa, la asistencia sanitaria, la calidad de vida).

## 2. Fuerzas políticas-legales

¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos, influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?

¿Cómo los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?

¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor? (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etc.)

## 3. Fuerzas socio-culturales

¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de los actores y socios de la cadena de valor?

¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, en las preferencias de los consumidores, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores?

## 4. Fuerzas ambientales

¿Cómo influye el cambio climático y la variabilidad a la cadena de valor?

¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo estas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

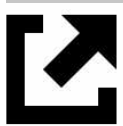
## 5. Fuerzas tecnológicas

¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?

¿Es deseable o posible el uso de tecnología?

¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afectan a la cadena de valor?

¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?



*Podrá encontrar más información sobre esta metodología y ejemplos de cadenas de distintos países analizadas con este método en el material “Metodología LINK” que podrá encontrar en el Tema 4, “Diagnóstico e Investigación de Mercados”, del Repositorio de materiales.*

Hasta aquí, hemos visto diversos modos de analizar la situación de los productores, sus productos, su modo de gestionar, dimensionar sus ventas, ver cómo manejan la comercialización hasta el momento, pensar de qué manera el contexto condiciona los márgenes de acción y analizar la cadena en la que están insertos. Como dijimos antes, muchas de estas herramientas proponen preguntas para las que puede no haber respuestas claras todavía. Para responderlas se requiere investigar. Vamos a presentar a continuación algunas herramientas de investigación de mercado que nos ayudarán a completar la información necesaria.

## Investigación de mercado: métodos cualitativos y cuantitativos

La investigación de mercado puede hacer mucho para cambiar las corazonadas por datos, pero no puede dar una respuesta absoluta a todas las preguntas. Sí puede reducir la incertidumbre para tomar mejores decisiones.

Vamos a presentar tres tipos de investigaciones que es posible hacer: cualitativas, cuantitativas y consulta a fuentes secundarias y consulta a expertos.

*La investigación cualitativa nos deja ver los efectos que produce un estímulo en los clientes.*

### ¿Qué es la investigación cualitativa?

Evalúa las actitudes y las respuestas de los consumidores frente a un envase, una campaña publicitaria, una idea, una marca, mejor que cualquier otra herramienta de investigación. Indaga en sus causas últimas. Además de observar cómo reaccionan, ahonda hasta saber qué elemento de un aviso, por ejemplo, provoca reacciones, sean favorables o desfavorables al producto o a la marca. Y todavía más si la reacción es desfavorable.

La investigación cualitativa averigua si los clientes van a creer lo que dice un aviso o van a entender y a interesarse por los beneficios ofrecidos. Si un estímulo no es creíble o provoca un rechazo, será más fácil corregir eso si sabemos cuál es la causa de esa reacción.

Los estudios cualitativos observan al consumidor y al producto, o a la pieza publicitaria, o al envase o a la promoción, y analizan qué conductas genera entre los consumidores.

### La investigación cualitativa sirve para:

**A) ESTUDIAR UN PRODUCTO:** ¿La gente lo compra para lo que sirve o por otras razones como prestigio, imagen, etc.? ¿Qué significa el producto que hacemos para los consumidores y qué los motiva a comprarlo o consumirlo? ¿Cómo se compara nuestra marca con los competidores de la misma categoría de producto? ¿Qué opinan de él o de ellos?, ¿cuáles tienen más prestigio?, ¿cuándo comprarían uno u otro?, ¿a qué precios?. También podemos averiguar la distancia de nuestra marca respecto del producto ideal, qué le falta, qué le sobra. Cómo sería la imagen más deseable para un producto.





**PROMO N°2: "LA SALADA"**

Que gusto tiene la sal señora...compruébelo probando esta gustosa promoción!

- \*100 g CASTAÑAS DE CAJÚ SALADAS Y TOSTADAS
- \*100 g MANÍ PELADO
- \*50 g NUEZ PELADA BLANCA MARIPOSA
- \*150 g ACEITUNA VERDE
- \*150 g ACEITUNA NEGRA
- \*100 g PISTACHO
- \*1 PASTA DE ACEITUNA "DON JOSÉ"
- \*1 VINO NOTABLE

TODITO POR \$200

**PROMO N°1: LA PROMO "SINPA"**

Ya llegó a sus manos la maravillosa promo "sinpa" colmada de productos que no le pertenecen a ningún patrón explotador. Elaborados por manos amigas que se desloman día a día para construir una nueva idea de trabajo.

- \*500 g YERBA "TITRAYJU"
- \*250 g GRANOLA "MANDALA RAIZ" O "DE LA BUENA"
- \*1 DULCE ARTESANAL
- \*330 cc CERVEZA ARTESANAL "DEL LLANO"
- \*500 g LENTEJAS "CHACRA MONTEFLORE"
- \*1 kg HARINA INTEGRAL "SENTADITXS"

Y por supuestos no podría falta la autogestionada AGENDA "KARACOL 2016"

*Diseños de envases para jugos infantiles, que deben ser probados en dos grupos focales: con niños y con madres.*

Fuente de la foto: <http://lavozdelmuro.net/42-envases-ingeniosamente-creativos-que-te-haran-de-sear-lo-que-hay-dentro/>

**B) BUSCAR NUEVOS PRODUCTOS:** Definir para qué debería servir y qué características debería tener un nuevo producto. Definir de qué manera se debería relacionar el producto con el consumidor, cómo debería darse a conocer, cómo se debería publicitar, entregar, envasar. Buscar necesidades no cubiertas en un rubro de productos, detectar nuevas necesidades, tendencias y actitudes de los consumidores que pueden llevar a pensar nuevos productos o servicios, identificar grupos o regiones a los que no llegan determinados productos, o posibles modificaciones de los productos para satisfacer más a los clientes. Construir ideas sobre qué tipos de productos llenarían mejor esos vacíos. Testear hipótesis.

**C) ESTUDIAR POSIBLES PROMOCIONES:** Evaluar cómo valorizan los consumidores distintos conjuntos de productos si se venden a un precio promocional (vemos a la izquierda, por ejemplo, dos promociones ofrecidas por la cooperativa Pronoar de Rosario en su *facebook*, investigando posibilidades a través de ese medio).

**D) ESTUDIAR EL ENVASE:** Evaluar cómo valorizan los consumidores distintos aspectos concretos del envase (color, forma, tamaño, materiales, diseño, logo, forma de apertura, utilidad posterior, posibilidad de rápido descarte, etc.). Ver cuál es el envase más "deseable". Ver si el envase comunica "qué es" y "cómo es" el producto.



**E) ESTUDIAR LA MARCA:** Analizar las características de las otras marcas de la misma categoría. Definir lo esencial que tiene que tener la imagen de marca del producto estudiado. Ver imagen de marca propia *versus* los principales competidores. Evaluar qué asociaciones pueden generar distintos nombres y *slogans* que le podemos poner al producto o servicio.

**F) PROBAR EL MATERIAL PUBLICITARIO:** Ver los inconvenientes de un aviso para cambiarlo. Decidir cuál es el aviso más eficaz entre dos o más alternativas. Decidir si conviene invertir en afiches, folletos, material de punto de venta, exhibidores, publicidad en marquesinas, y en cada caso cuál es el mejor diseño.



La investigación cualitativa también sirve para detectar nichos en el mercado todavía no explorados y para detectar tendencias y actitudes de los consumidores.

### ¿De qué modos podemos investigar estas cosas?

Hay dos grandes modos de hacer investigaciones cualitativas:

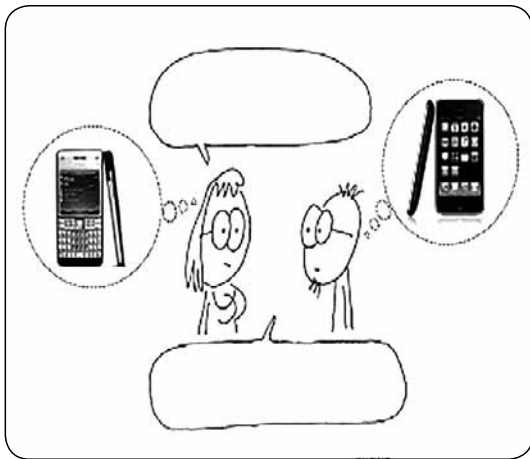
- a) Los grupos de discusión, de testeo o “grupo focal”.
- b) Las entrevistas largas (en la jerga se les llama “entrevistas en profundidad”), para las que se preparan cuestionarios con preguntas abiertas, más o menos estructurados.

## Grupos de discusión, testeo o “grupo focal”

En los grupos de discusión (conocidos por *focus group* o grupos focales) se discute según una guía que se prepara entre los productores y el coordinador del grupo o asesor en comercialización. La técnica permite conocer qué elementos provocan reacciones (favorables o desfavorables) en personas de características similares a las de los potenciales clientes y cuáles son esos efectos. Esto ayuda a elegir entre distintas alternativas de envases, de logotipos, de nombres para un producto, o de conceptos para una campaña publicitaria.

Si prueba estos elementos frente a un grupo, podrá saber si un estímulo genera poca credibilidad o rechazo, podrá corregirlo antes de lanzar un nuevo producto, imprimir la folletería o iniciar una campaña publicitaria, y hacer así más eficiente la inversión.

En estos grupos se pueden usar técnicas como:



- completar oraciones. Por ejemplo: “cuando veo un paquete de yerba de color amarillo me parece que...” o “cuando veo uno verde me parece que...” si lo que queremos investigar es el color de un envase de yerba, por ejemplo;
- completar los globos de diálogo en historietas donde aparece una escena con el producto;
- preguntar: “¿qué palabra les viene a la cabeza cuando digo el nombre XXXX?” para definir una entre distintas marcas posibles de un producto o como nombre para una organización, etc.;

- mostrar diversos productos del mismo rubro además del propio y pedir que los comparen (pueden comparar los envases, o probar y cotejar los productos en sí mismos);
- armar dramatizaciones sobre las situaciones de uso del producto (por ejemplo, pensar escenas de problemas al alojarse en hostales, según las propias experiencias de cada participante o que se piensen en el momento de la compra para analizar cuáles son los estímulos que tienen en cuenta para comprar,

o dramatizar una entrevista de venta del servicio o producto con algunos de los participantes y que los demás observen y critiquen).

A veces se realiza más de un grupo, para evitar que alguna cuestión particular de ese grupo cambie la opinión del resto (un participante muy dominante, por ejemplo).



El productor (o algunos productores, si es una organización) pueden participar como observadores en los grupos para ver “en vivo” a sus consumidores sin que ellos sepan que son los que llevan adelante el negocio (porque eso haría que se autocensuren si quisieran criticar al producto).

Se utilizan los grupos cuando la dinámica grupal puede dar mejor y más cantidad de información.

Si bien es mejor realizar estas técnicas con la ayuda de un asesor, intenten de todas formas organizar un grupo focal aunque no cuenten con él o no consigan recursos para contratarlo. Elijan en ese caso un solo tema de discusión y traten de pensar previamente qué preguntas le harían al grupo.

Pueden utilizar los criterios enumerados a continuación.

## Preparando actividades de investigación de mercado

### Criterios para diseñar instrumentos para el análisis de mercado

Antes de empezar una investigación de mercado será importante definir:

**1) ¿Qué va a investigar?:** Conductas, actitudes, respuestas a estímulos. Por ejemplo, si piensan envasar un producto alimenticio, les interesará saber qué color de envase prefiere la gente, qué color de detergente, si le gusta que tenga perfume, si le interesa que sea biodegradable, etc.. Si quieren averiguar cómo publicitar un hostel rural, les interesará saber de qué manera la gente decide dónde vacacionar, qué revistas o páginas web consulta, etc.

**2) ¿Para qué quiere investigar eso?:** Cuáles son los objetivos. Por ejemplo, saber si el mercado aceptará un tipo de yerba con un gusto ahumado especial o qué inversiones tienen que hacer para que una propuesta de turismo rural tenga aceptación, etc.

**3) ¿A quién va a preguntarle?:** Cuál es el segmento del mercado. Por ejemplo, amas de casa o jefes de hogar con determinados niveles de ingresos, etc. Es fundamental este aspecto: los grupos focales que organice o las personas a las que entreviste o encueste deben tener las mismas características socioculturales, demográficas y de ingresos que sus potenciales clientes para que los estudios sean efectivos.

**4) ¿Cuándo saldrá a investigar?:** En qué momento, hora, día, cantidad de días. ¿Con una tarde será suficiente o deberá salir durante un mes seguido para saber si cambia la respuesta a lo largo del mes, a distintas horas del día o entre los días hábiles y los fines de semana?

**5) ¿Dónde hará la investigación?:** En qué lugar: ¿Irá a golpear puertas?, ¿se instalará dentro de un supermercado?, ¿invitará a una reunión dentro de una casa?

**6) ¿Con qué elementos hará la investigación?:** Recursos humanos y materiales necesarios. ¿Hay que preparar planillas?, ¿harán falta muestras del producto para que la gente opine?, ¿necesitará un grabador para poder analizar las respuestas?, ¿pilas o cargar la batería del celular?, ¿alguien que desgrabe?, ¿gente que llame por teléfono?

**7) ¿Cómo harán la investigación?:** Qué instrumentos usarán: ¿Una encuesta con pocas preguntas iguales para todas las personas y que se pueda responder por opciones pautadas previamente?, ¿entrevistas abiertas y que irán improvisando en el momento?

La diversidad de opiniones que surge al trabajar grupalmente nos permiten analizar distintas formas de relacionarse con el producto o servicio, prejuicios, valores, percepciones o formas de uso. La opinión de una persona generará diversas reacciones en las demás, que apoyarán con más detalles esa posición o la discutirán. Rápidamente podremos tener una muestra de las diferentes posiciones sociales o culturales que habrá frente al mismo elemento que deseamos investigar.



Fuente de la foto: <http://du-niahernandez.blogspot.com.ar/2013/06/grupo-focal.html>

Pongamos como ejemplo lo que puede generar un grupo focal integrado por mujeres de entre 25 y 45 años que analiza una posible producción de panes saborizados. Para algunas serán más apreciados determinados sabores, para otras otros, lo mismo que el tamaño, el peso, el precio o la forma de envasarlos... Podremos repetir esta experiencia pero convocar ahora a dueños de locales gastronómicos. Sus necesidades y opiniones serán diferentes. De este modo, podremos definir distintos segmentos de mercado, y profundizar la investigación al averiguar las motivaciones de compra de cada uno. Podremos identificar cuáles de estos segmentos no están aún atendidos y cuáles son sus expectativas.

## Entrevistas en profundidad

Se utilizan las entrevistas en profundidad cuando por el producto que se estudia se hace más fácil preguntar y responder cosas en una conversación más privada entre “entrevistador-entrevistado” que en un grupo. Por ejemplo, usuarios de servicios de turismo rural, donde pueden aparecer cues-



tiones relacionadas con la intimidad o las costumbres personales que a las personas no les gustaría compartir con otros por vergüenza o timidez. Para esto debe existir una relación de confianza, que garantice la sinceridad y profundidad que alcanzará la conversación.

Las entrevistas en profundidad permiten medir actitudes, opiniones, percepciones. Requieren cierto entrenamiento previo, especialmente para evitar interrumpir al entrevistado y para manejar la ansiedad que genera el silencio, en caso de que el entrevistado necesite tiempo para pensar. Si hay interrupciones o apuros, el entrevistado entiende que hay que contestar rápido y corto y se pierde riqueza en las respuestas. Otra cuestión es no estar excesivamente pendiente del cuestionario, al punto de no mirar a los ojos al entrevistado o ver sus gestos. Muchas veces es más lo que dice el cuerpo que lo que se responde verbalmente.



## Actividad. Realización de entrevistas en profundidad

Realice primero entrevistas con gente de mucha confianza para probarse como entrevistador y probar el cuestionario a utilizar. De ser posible, grabe estas entrevistas de prueba y luego escúchese para detectar errores.

Elija personas para entrevistar con las que pueda tener cierta simpatía o conocimiento previo. El entrevistado deberá comprender claramente el objetivo. En lo posible, las personas entrevistadas tienen que ver la posibilidad de algún beneficio (puede regalarle unas muestras de los productos, por ejemplo). No deben existir barreras comunicativas.

1) Presentación (inicio de la entrevista):

- explique el propósito y los objetivos de la entrevista;
- describa el criterio que usó para seleccionar a los entrevistados (en particular, puede compartir por qué seleccionó a la persona que está por entrevistar);
- identifique a la organización de productores (o al productor para el que hace la entrevista) como responsable de la entrevista;
- comunique que la entrevista es anónima y confidencial, que nadie va a saber lo que se habló durante esta.

2) El cuestionario:

- formule preguntas iguales en todas las entrevistas;
- estimule las respuestas pero no responda por el entrevistado. No se adelante a él. Si usted induce las respuestas, el entrevistado no querrá contradecirlo y aceptará que lo que usted dice es lo que él iba a decir, aunque en realidad pensaba decir otra cosa;
- trate de obtener información adicional. Para esto puede repreguntar en caso de que algo no le quede claro, indagar lo mismo de otro modo;
- trate de aclarar las respuestas en caso de duda. Para esto puede decir: “a ver si entendí bien... ¿usted dice que...?” (y repetir con sus propias palabras lo que entendió);
- registre toda la información, mejor grabe y después transcriba para poder prestar atención a su interlocutor en el momento de la entrevista.

## La investigación cuantitativa

Es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a partir de muestras de la población, y sus resultados se supone que responden a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza. Se pueden averiguar así cosas como:

- ¿Cuánto invierten por mes las mujeres de entre 40 y 50 años en frutas, en promedio?
- ¿Con qué frecuencia van a comprar nuestros productos determinado tipo de consumidores?
- ¿Cuánta leche compran, por semana, las familias con hijos de entre 1 y 8 años?
- ¿Cuántas personas compran nuestro producto por haber escuchado una propaganda radial, y cuántos por recomendación?
- ¿Cuántos de nuestros clientes viven a menos de 4 cuadras, cuántos viven entre 4 y 8 cuadras, cuántos viven más lejos?
- ¿Cuántos compran por precio y dejarían de comprar si los subimos, cuántos por calidad y seguirían comprando a un mayor precio?
- ¿Qué porcentaje de clientes destacan cuáles atributos del producto?

Siempre las preguntas de la investigación cuantitativa tratan de dar una respuesta en cifras.

La investigación cuantitativa permite, a partir de encuestar a una población acotada, transportar los resultados obtenidos a todo el universo de clientes potenciales. Si se encuesta a 20 personas, los resultados de esa encuesta serán similares a los que obtendría si le preguntara a 2000.

Para esto la muestra sobre la que se hizo la investigación debe ser representativa de todo el universo que a usted le interesa. Para calcular el tamaño de la muestra recomendamos consultar con un estadístico, ya que dependerá del

tamaño total del universo de clientes, pero también de la cantidad de preguntas que hagamos y del nivel de error que aceptemos tener.

En la actividad siguiente y más adelante, en el ejemplo que damos en este capítulo con el caso de “La instalación de una verdulería”, y en la explicación posterior, veremos algunos otros criterios acerca de cómo seleccionar la muestra.



Foto: <http://sipse.com/imgs/072013/070713d04b1b0e5med.jpg>

### 1) Muestreo

Una muestra es un conjunto reducido de personas que mantiene las características de un conjunto mayor, siendo representativa del total. Si en una población de 1000 personas hay 20 docentes, 100 amas de casa, 60 profesionales, etc., tendrá una muestra representativa si realiza una encuesta con 100 personas de las cuales hay 2 docentes, 10 amas de casa, 6 profesionales, etc.

Hay distintas formas de organizar la muestra:

1. Al azar. Se supone que si toma pequeñas muestras al azar se mantendrán aproximadamente las características del total. Se utiliza cuando la segmentación es geográfica o cuando aún no tenemos definida nuestra segmentación de mercado.
2. Sistemático. En este caso las personas encuestadas son elegidas de acuerdo con las características de los clientes potenciales que integran el segmento de mercado al que se apunta.
3. Estratificado. Se divide a los entrevistados por clase social, edades u otro criterio.

### 2) Tipo de preguntas

1. Cerradas: se pueden responder solamente por sí o por no; por ejemplo: ¿usted compra dulce de mamón?
2. Abiertas: necesitan elaboración tanto para ser respondidas como para poder sistematizarlas posteriormente; por ejemplo, ¿por qué compra dulce de mamón?

### 3) Criterios a tener en cuenta

- evitar preguntas que sugieran la respuesta;
- seleccionar preguntas que tengan que ver con los objetivos;
- las más comprometedoras hacerlas al final;
- usar un lenguaje claro, sencillo y adecuado para quienes entrevistamos;
- proponer una idea por pregunta;
- mantener una secuencia lógica;
- realizar algunas preguntas de precalentamiento que permitan al entrevistado conectarse con el tema en cuestión (por ejemplo, si va a preguntar sobre un polvo limpiador, puede preguntarle al encuestado si recuerda alguna publicidad reciente de limpiadores o si para él es importante la limpieza de la ropa al relacionarse con una persona...);
- realizar preguntas de chequeo o control, e
- ir chequeando la coherencia de las respuestas entre sí, y con la persona y su ambiente: repregunte y profundice si ve que hay contradicciones.

### 4) Codificación

Si vamos a aplicar la encuesta en muestras numerosas será conveniente procesar los resultados con un programa de bases de datos de computación (SPSS, Access, o alguno de los muchos que se pueden bajar de internet). Estos programas necesitan códigos numé-

ricos para poder cruzar información. Para esto deberá contar con alguien entrenado en armar bases de datos que le indique como incluir códigos numéricos en cada una de las respuestas posibles, o si usted es bueno en informática trabajar con alguno de los programas disponibles en la web.

¿Cómo es esto de la codificación? Suponga que hace una encuesta sobre consumo de miel. Una pregunta se refiere a la edad del entrevistado. Los códigos podrían ser los siguientes:

100: de 15 a 20 años.

101: de 20 a 30 años.

102: de 30 a 40.

103: de 40 a 50.

104: de 50 a 60.

Otra pregunta se refiere a la cantidad de producto que consume por año. Los códigos podrían ser:

200: ninguno

201: 1 kilo por año

202: 2 a 4 kilos por año

203: 5 a 8 kilos por año

204: 9 o más kilos por año.

Si los resultados se procesan por un programa de bases de datos de una computadora, podemos cruzar las diferentes respuestas.

Supongamos que le interese segmentar por edad y se hace la pregunta: ¿Hay una relación directa entre la edad de los encuestados y la cantidad de producto que consumen?

Si cruza los códigos de edad con los códigos de cantidad de consumo, podrá encontrar esta relación, descubriendo que, por dar un ejemplo sin ninguna relación con la realidad, un 60% de los encuestados de 15 a 30 años (codificados como 100 y 101) compran más de 5 kilos por año (códigos 203 y 204) mientras que solamente un 10% de los encuestados con más de 50 años (código 104) comparten ese patrón de consumo (códigos 203 y 204). Esto le permitirá encontrar su clientela en la gente joven y armar su publicidad orientándose a este segmento.

## **5) Análisis de la información, porcentajes, promedios**

Podrá realizar infinitos cruces entre campos distintos y analizar la relación que hay entre la edad y las marcas que compra cada segmento, la marca con la frecuencia de compra, la edad con el tamaño de los frascos, la edad con el lugar donde compra, el nivel socioeconómico con la marca y con el lugar donde compra, el precio con la edad, el precio con la frecuencia de compra, etc. Los cruces que se le pedirá al programador dependerán de qué se quiera averiguar con la encuesta.

De esta forma comprenderá el comportamiento de compra de los distintos segmentos y podrá ubicarse mejor al focalizar su mercado-meta. Si realiza la misma encuesta durante dos o tres años podrá, además, ver las tendencias del mercado.

Veremos a continuación un caso específico para entender cómo se puede aplicar esta herramienta.



Fuente de la foto: <http://www.loquepasa.net/web/?p=31525>

### 1. Definición del objetivo de la investigación de mercado

El objetivo de la investigación es verificar la necesidad de abrir una verdulería, en un barrio o localidad determinada, si los vecinos necesitan tener ese servicio disponible y medir la futura rentabilidad del negocio.

### 2. Definición de la recolección de datos

¿Cuáles son los datos claves que debemos recopilar para lograr el objetivo de la investigación?

Nivel 1:

- Verificar la ubicación, la cantidad y la periodicidad de ferias francas existentes en el barrio y en las localidades cercanas.
- Revisar la cantidad de supermercados o minimercados existentes en la región, evaluando el comercio de productos frutihortícolas y de granja en cuanto a la ubicación de los comercios, la variedad ofrecida, la calidad y la periodicidad de los mismos.
- Averiguar cuánto podrían consumir los vecinos de las inmediaciones.

Nivel 2:

- Verificar si los futuros clientes querrán acceder hasta el local elegido para instalar la verdulería, si les resultará fácil acceder a él, si hay mercado potencial para el comercio.

¿Dónde debemos buscar datos claves para lograr el objetivo de la investigación?

Recolección de datos para el nivel 1.

Ferias francas: pueden ser entrevistadas algunas amas de casa, partiendo de una breve investigación, sin necesidad de utilizar formularios con preguntas. Ejemplo: ¿Usted me podría decir si existe una feria franca por acá cerca? ¿Qué días se instala? ¿Es una feria grande, mediana o chica? ¿Usted compra en ella? Y... ¿qué le parece?, ¿tiene buena mercadería?

Las anotaciones pueden hacerse en un pequeño cuaderno, y verificadas yendo a la feria franca el día indicado por la entrevistada, anotando la cantidad aproximada de consumidores que asisten a la feria.

Supermercados y minimercados: Con el mismo método utilizado en las ferias francas, los datos pueden ser conseguidos por una breve investigación realizada a algunas amas de casa de la región. Los datos deberán ser examinados de la misma forma.

Recolección de datos para el nivel 2.

Potencial comercial de la región: Sabiendo que el segmento de alimentos naturales siempre ofrece un potencial fuerte de consumo, el objetivo del nuevo negocio a ser instalado, es tornarlo lo más atractivo posible. A través de una investigación con un formulario y algunas preguntas, se puede averiguar si el consumo de la región es grande o no, verificar cuáles son los productos que tienen mejor aceptación y la mejor forma de ofrecérselos a los clientes.

• **¿Cuántas encuestas debemos hacer? ¿Con qué criterios elegimos la muestra?**

Para aplicar la investigación, el encuestador debe limitar las calles que desea entrevistar. Si el barrio tiene 70 cuadras, debe realizar su encuesta por lo menos en 14 (20%).

Estas 14 deben ser elegidas a través de un sorteo. En las 14 cuadras seleccionadas se puede adoptar el criterio de sorteo para elegir la casa a ser entrevistada; se puede entrevistar solamente el lado par, o el impar, o una casa sí y otra no (saltando de una en una o de dos en dos). Lo importante es que se adopte el mismo criterio para aplicar en las 14 cuadras. En el caso de no contestar nadie en la casa elegida, o que la persona se rehúse a responder, entonces se entrevistará la próxima casa al lado de esta.

Estos parámetros hacen que la investigación sea lo más próxima a la realidad.

### **3. Elaboración de los cuestionarios**

**¿Cómo se debe preguntar para obtener respuestas verdaderas?**

En función de los datos que se quieren recolectar, se preparan las preguntas que se formularán. Vamos a analizar cada pregunta y las posibles alternativas de respuesta.

Preguntas orientadas a conocer el mercado

1º pregunta: ¿En qué lugar acostumbra comprar frutas y verduras?

Al preguntar “acostumbra comprar”, ya creamos la expectativa de respuesta en el entrevistado, para lograr que sea sincero. Eso no ocurriría si preguntáramos, por ejemplo, “¿la señora compra verdura?”, porque la respuesta seguramente sería “sí”, al menos por impulso y no por sinceridad.

Las respuestas a esta pregunta, después de hacer todas las entrevistas, pueden dar al encuestador una proyección de dónde están los principales competidores de su futuro negocio. En una posterior investigación personal, podrá examinar cada uno de esos negocios y, en función de sus errores o problemas, mejorar el servicio del nuevo negocio.

2º pregunta: ¿Cuántas veces por semana acostumbra a ir?

Aquí la evaluación mostrará claramente cuál es la frecuencia de consumo de las personas entrevistadas, pudiendo proyectarse esos índices para todo el barrio y establecer una frecuencia media. Con este dato el productor puede calcular el tamaño del nuevo comercio y cuál debe ser la entrada mínima y máxima de productos para un giro constante del *stock* de alimentos, garantizando un servicio de calidad, con productos frescos, y sin tirar mercadería sobrante.

3º pregunta: ¿Qué otro tipo de alimentos se consume en su casa?

Al evaluar las respuestas a esta pregunta, el productor puede prever en qué tipo de alimentos, dentro del segmento de verduras, frutas y legumbres, pescado, pollo, carne vacuna, cerdo, etc., puede invertir sin arriesgarse a una baja aceptación.

4° pregunta: ¿Cuánto acostumbra gastar (en promedio) cada vez que va a la feria?

A través de esta última pregunta y de la 9° pregunta, la investigación aportará datos importantes en relación con el consumo potencial de la región en el nuevo negocio, teniendo en cuenta, por ejemplo, que él no tenga más de dos competidores en el barrio, dirigidos al mismo segmento (frutería, verdulería y productos de granja). La investigación permite averiguar también cuánto acostumbran gastar las familias en el consumo de alimentos del género. A través de esta proyección, el administrador estará en condiciones de saber cuántos kilos, o qué valores máximos y mínimos puede vender. A partir de estos datos, él puede evaluar si la empresa será lucrativa, porque tiene mercado para eso.

5° pregunta: ¿Qué es lo que más valora cuando está comprando una verdura o legumbre?

Datos importantes sobre las condiciones en que deberán estar los alimentos a la hora del consumo van a aparecer en las respuestas a esta pregunta. Por ejemplo, las respuestas demostrarán en qué estado y condiciones a las personas les gusta encontrar los productos que desean consumir. Descubrirá datos en relación con el color, aroma, tamaño y cantidad. De esta forma, el productor tendrá criterios para seleccionar la mercadería y a sus proveedores. Ciertamente, si en la mayoría de las respuestas es constante el deseo de los clientes de consumir pomelo rosado, cebolla de verdeo mediana, tomates perita muy rojos, peras un poco verdes para compota, etc., el futuro negocio deberá atender a estos deseos. También pueden aparecer otros aspectos: que los precios estén bien visibles, que dejen a la clientela elegir la mercadería, que las papas no estén llenas de tierra, que el verdulero deje la mercadería en la balanza hasta que esta se estabilice, que no vayan a buscar la verdura a un cajón que no esté a la vista, que preparen mezclas de verduras listas para la ensalada o el puchero, que regalen laurel o perejil, etc.

6° pregunta: ¿Cómo le gustaría comprar la mercadería en cuanto a la unidad de medida?

Esto puede darle una idea de nuevas formas de venta de los productos. Puede vender las bananas o los huevos por kilo en lugar de hacerlo por docena, y lo mismo con la acelga en lugar de comprar por paquete. También puede encontrar interés en compras mayores a cambio de un menor costo (10 kilos de papa o de batata).

#### Preguntas orientadas a clasificar y segmentar el mercado

7° pregunta: ¿Quién trabaja en la casa?

Esta pregunta es fundamental para proyectar el tipo de servicio que el nuevo negocio va a proporcionar al cliente. Si en la evaluación, por ejemplo, surge que un gran número de amas de casa trabajan fuera, más allá del día o del horario, para el nuevo comercio será una buena oportunidad funcionar a la noche, hasta las 21 h, además de sábado y domingo. Teniendo en cuenta que muchas personas trabajan en su casa, el índice de consumo de los alimentos también puede aumentar significativamente.

8° pregunta: ¿Cuántas personas hay en la familia?

Si en las casas encuestadas predomina el número de niños, principalmente en la franja de edad de los 4 a los 9 años, el consumo de frutas es muy variado y voluminoso. Con este dato, el administrador puede proyectar los tipos de frutas más adecuados al potencial de consumo de sus futuros clientes y también la cantidad a ser vendida (se calcula en promedio que un consumo de unos 100 kilos de hortalizas y legumbres por año por persona constituye una dieta sana).

9° pregunta: ¿Cuál es el ingreso aproximado por mes de su familia?

Esta pregunta es conflictiva y es difícil que contesten la verdad. Usted puede cotejar la respuesta con algunos indicios dados por el estilo de vida y de decoración de la casa, su estado de mantenimiento, la existencia de vehículos (modelo y año de fabricación). También se pueden realizar preguntas indirectas que nos permitan determinar el nivel de vida de la familia averiguando si tienen tarjeta de crédito, *freezer* independiente, servicio de medicina prepago, televisión satelital, internet, etc. (en cada zona los indicadores pueden ser diferentes; si hacemos una investigación para un producto que se piensa vender en una zona rural, los indicadores pueden ser el equipamiento, la cantidad de hectáreas, la cantidad de cabezas de ganado, etc.).

10° pregunta: ¿Cuál es su fecha de nacimiento?

Con esta pregunta terminando el cuestionario de la investigación, es posible delimitar la franja de edad de los clientes de su verdulería. Si la pregunta fuese directa (“¿cuál es su edad?”), podría condicionar a la entrevistada, teniendo en cuenta que las mujeres no les gusta definir su edad. Preguntando la fecha de su nacimiento, que es una forma más agradable, el productor puede obtener una proyección exacta de la franja de edad del público-objetivo del nuevo negocio, una vez que termine el análisis de los datos recolectados.

#### **4. Evaluación de los resultados**

Esta es la etapa más lenta y también la que va a exigir más atención al investigador. Es a través del análisis de los datos recolectados que podemos direccionar el resultado de una investigación y tomar las decisiones para la instalación del negocio.

Finalizando este trabajo el productor está en condiciones de evaluar el grado de éxito que puede tener el negocio en la región elegida.

#### **El principal elemento de una encuesta**

---

##### **para una evaluación correcta: la muestra**

La seguridad de los resultados de una investigación se basa en elegir correctamente la muestra. La muestra de una investigación es una parte del total de personas que se quieren investigar, seleccionada de forma que mantenga todas las características del total. O sea, del total de personas que deberíamos entrevistar por integrar el segmento de nuestros potenciales clientes, seleccionar un porcentaje (muestra) que mantenga las mismas características de todos, pudiendo así representarlos y permitiéndonos proyectar los resultados.

En el ejemplo de la verdulería, vimos que en el barrio había 70 cuadras y fueron sorteadas 14 (20%); estas 14 cuadras conforman la “muestra-base”. También en cada cuadra fueron seleccionadas las casas a ser entrevistadas, que componen la muestra-padrón (donde realmente serán recogidos los datos).

Para que la investigación tenga el margen máximo de cer-



teza es imprescindible una perfecta localización y medida de la muestra. Vamos a suponer que en la investigación anterior fue proyectado el siguiente público-objetivo, o sea, los probables consumidores de la verdulería:

- amas de casa/con dos hijos en promedio/que trabajan fuera.

A partir de estas informaciones, el encuestador al llegar a una casa para aplicar el cuestionario, debe investigar primero si la entrevistada se encuadra dentro de las características pautadas, o sea, si tiene hijos, si es ama de casa, etc. Por ejemplo, si al tocar el timbre nos atiende una joven de 20 años y soltera, esa casa estará fuera de la muestra, si es que allí no existe alguien que se encuadre en el perfil definido. En este caso, la investigación debe hacerse en la casa siguiente.

Cuando se trata de productores que venden su producción primaria en mercados abiertos y quieren analizar la posibilidad de vender a través de canales cortos, la muestra se puede ramificar, debiendo definir distintos perfiles de público-objetivo para hacer la investigación:

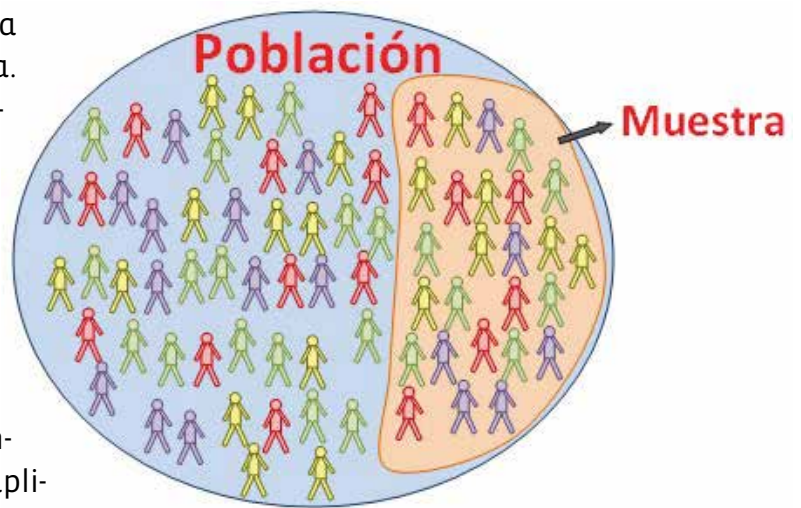
- Público objetivo 1: consumidores finales
- Público objetivo 2: intermediarios, acopiadores.

Todo consumidor es un público-objetivo potencial de algún segmento de mercado. Sin embargo, los consumidores no actúan de forma idéntica como veremos en la cartilla dedicada a los clientes.

Existen consumidores iniciadores, influenciadores, decisores, compradores y usuarios. Pareciera ser que el público-objetivo de la investigación de mercado es el usuario final, pero no siempre es así. Dependerá de los objetivos de la investigación. Si vendemos alfajores regionales nuestros clientes son los turistas que los compran para regalar y no los familiares que luego los van a comer...

Tengan en cuenta esta información al pensar la encuesta para evaluar al público potencial de los productores. Sigán la secuencia que presentamos, tratando de determinar los objetivos de su investigación, el público que integrará la muestra, las preguntas que le harán, etc...

Para ayudarlos, en la página siguiente incluimos un posible modelo de encuesta y luego un instrumento para comparar la oferta.



Fuente de la imagen: <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/muestra-estadistica/>

## Actividad. Encuesta a nuestros actuales clientes

Este es un modelo posible de encuesta para recolectar información sobre nuestros productos, servicios o comercio a aplicar con nuestros actuales clientes.

Fecha .../.../... Nombre ..... Sexo ..... Edad aproximada .....

1. ¿Cuál es el producto o servicio que más compra de los que ofrece mi emprendimiento? .....

.....  
.....

¿Por qué? .....

2. ¿Qué opina sobre la calidad, el diseño, las prestaciones y el precio del/los producto/s o servicio/s?

.....  
.....  
.....

3. ¿Con qué frecuencia compra el producto o consume el servicio?

Semanal  Quincenal  Mensual  Anual  Mayor a anual

4. ¿Qué es lo que más tiene en cuenta al comprar el producto o contratar el servicio?

Calidad  Tamaño  Color  Terminación  Precio  Diseño  Cercanía

Otros .....

.....  
.....

5. ¿Qué sugerencias podría hacer que sirvan para mejorar el producto o servicio?

.....  
.....  
.....

6. ¿Le gustaría recibir más información sobre el producto o servicio? ¿De qué tipo?

.....  
.....  
.....

7. ¿Cómo es la entrega del producto o la disponibilidad del servicio?

Buena  Regular  Mala

8. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la entrega o disponibilidad?

.....  
.....  
.....

\* Este modelo sólo sirve como referencia. En cada caso habrá que pensar las preguntas en función de la información que queremos obtener para tomar las decisiones adecuadas en cuanto a la producción, el diseño, el envase, la publicidad, la marca, la forma de distribuir, el servicio al cliente, el precio, etc.

# Encuestas por internet

Uno de los pasos más complicados y costosos de implementar una encuesta es el armado de la muestra y el costo de ir casa por casa o persona a persona y completarla. Hay mucha gente que no quiere perder el tiempo respondiendo, hay también miedo por razones de inseguridad, la gente vive apurada y el tiempo del encuestador corre y sale dinero.

Desde hace ya unos años existen plataformas en la web que permiten diseñar formularios de encuestas virtuales para enviarse por mail y pueden consultarse tanto en una computadora como en teléfonos celulares (aplicación móvil). Permiten incluir el logotipo de la organización y pueden enviarse correos masivos a una lista de contactos propia elaborada previamente (según los criterios de muestreo que ya comentamos).

Un ejemplo de esto es surveymonkey, que puede consultarse en: <https://es.surveymonkey.com/>

En esta plataforma hay una posibilidad de hacer encuestas básicas gratuitas, empezando desde cero o consultando encuestas ya preparadas que se pueden editar o modificar. Pero también se pueden contratar servicios específicos para ayudarnos a diseñar la encuesta o para el análisis posterior, ya que tienen el programa SPSS integrado. Generan así reportes a pedido.

<http://www.e-encuesta.com/home/>

<https://www.onlineencuesta.com/>

[http://www.encuestafacil.com/mas\\_informacion/pagina\\_fin\\_encuesta.aspx?cuest=1@o=f](http://www.encuestafacil.com/mas_informacion/pagina_fin_encuesta.aspx?cuest=1@o=f)

También google.docs permite administrar encuestas

1. En general, ¿cuánto le gusta el nuevo logotipo de esta marca?

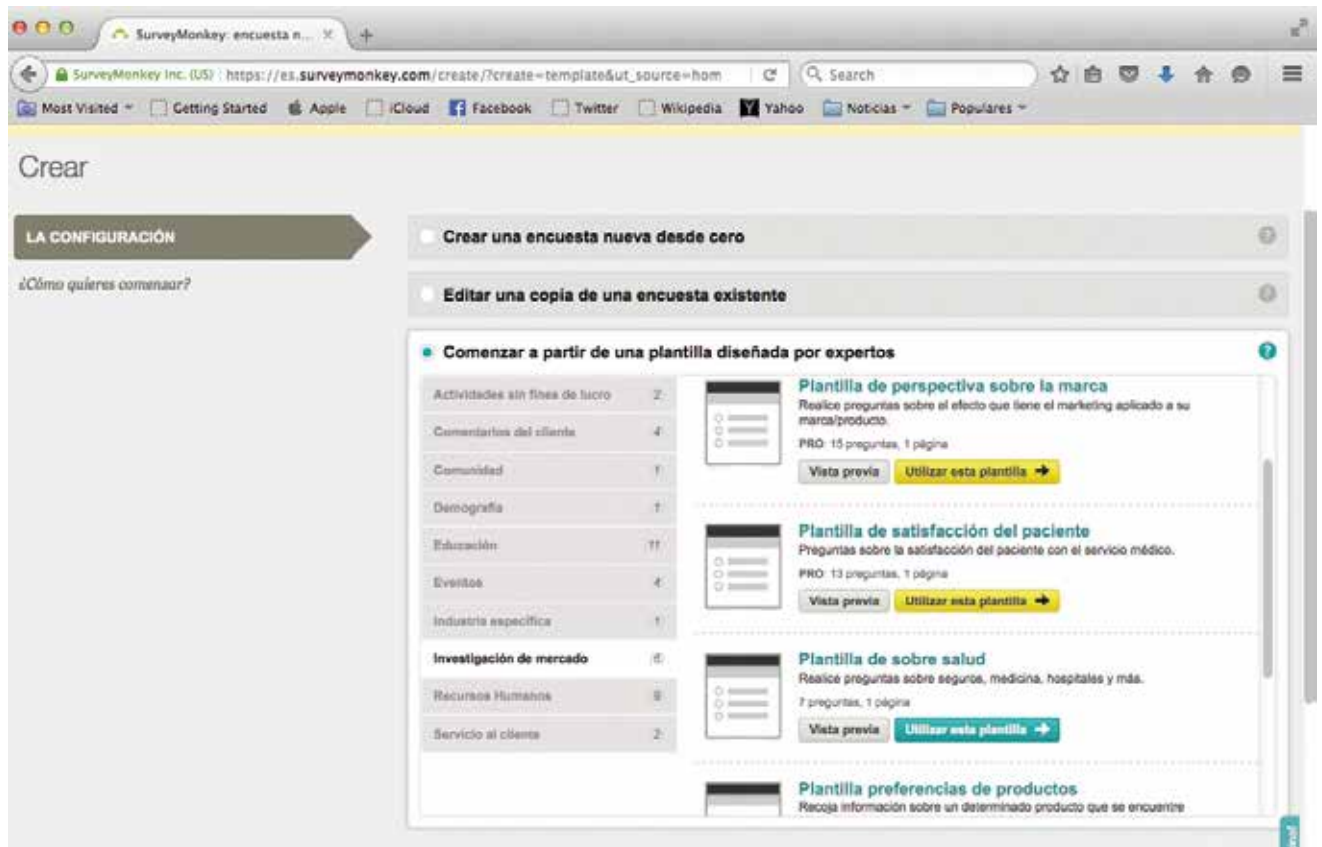
- Demasiado
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada

2. En general, ¿qué tanto conocimiento tiene sobre esta marca?

- Demasiado
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada

3. En general, ¿qué tan fácil es entender el mensaje de este anuncio?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil



## Consulta a expertos o Método Delphi

La técnica Delphi combina algunas cuestiones de la entrevista en profundidad con otras más similares a las encuestas. Se trata de enviar un cuestionario por escrito (o de hacer entrevistas en profundidad presenciales o por *skype* que luego habría que transcribir) a un número de expertos que las responden y las reenvían al originante.

Este sistematiza las respuestas, mantiene el anonimato de los consultados y elabora un único escrito donde aparecen las respuestas compiladas, y donde se muestran también las coincidencias y controversias entre las distintas opiniones de manera estadística (“un 40% afirma X y un 60% afirma Y”). A esto se agregan entonces nuevas preguntas que sirven para aclarar algunos puntos o para definir esos temas controvertidos. En general, este procedimiento se realiza dos veces.

Esta técnica nos puede dar información muy valiosa para muchas de las preguntas que surgen de la matriz MODEM®. Los consultados pueden ser investigadores (del mismo INTA, del INTI, Universidades o centros de Conicet) que estudien temas relativos al sector de negocios en los que debemos actuar: sea cuestiones productivas, tecnológicas, económicas, tendencias de consumo, sistemas de comercialización, etc. Pueden ser también gerentes de cooperativas o de empresas que integren la cadena de valor o el sector o funcionarios gubernamentales, es decir, actores clave de los procesos comerciales que pueden tener información poco difundida, perspectivas y apreciaciones sobre las tendencias del mercado que surgen de la propia experiencia.

La idea es simple: se prepara un cuestionario y se envía a una serie de contactos (nunca menos de 4 o 5, cuantos más es mejor en cuanto a los resultados, pero se incrementan los costos y el esfuerzo para compilar las distintas posiciones).



Fuente de la imagen: <http://www.gocnetworking.com/que-es-el-metodo-delphi-y-para-que-se-utiliza/>

Los facilitadores pueden no saber quizás de algunos temas pero todos ellos tienen muchos contactos y saben articular. Saben a quién le pueden preguntar de tal o cual tema... que puede ser clave para el éxito de la comercialización, antes de embarcarse a “ciegas” en una estrategia o decisión que implique muchos riesgos. De este modo se toman decisiones más inteligentes.

Esta metodología complementa a los métodos cuantitativos, las encuestas. Es oportuno primero hacer un Delphi antes de preparar el cuestionario de una encuesta, ya que permite pensar preguntas más específicas y concretas o directamente nos ahorra hacer algunas de ellas porque ya nos dieron certezas los referentes calificados.

## Prueba de productos con expertos

Un último método que nos parece interesante compartir es la prueba de productos. Se convoca a un grupo de expertos especializados en un tipo de productos y se realiza una muestra de esos productos para escuchar las críticas y comentarios de los expertos. Esta técnica es muy común en algunas producciones como la industria vitivinícola (la cata de vinos). Pero pueden aplicarse los mismos criterios con otros productos.



En la cartilla sobre el Producto incluimos detalles de esta herramienta.

Fuente de la foto: <http://ishtarsingles.com/blog/post-portfolio/ishtar-cata-de-vinos/>

## Distintos análisis que se pueden realizar con la información obtenida

Hemos recorrido en esta cartilla distintos marcos de análisis y herramientas concretas para completar un diagnóstico sobre la situación interna y del contexto de la unidad productiva o del grupo u organización de agricultores familiares. No hay que aplicarlas todas. Algunas pueden no servir en ciertos casos, como el análisis de cadenas productivas. Todo depende de la dimensión del productor, el volumen de producción, el tipo, la ubicación, el grado de organización, la posibilidad de comercializar de modo directo o a través de una más o menos larga cadena de intermediarios y los demás factores que ya analizamos.

En muchos casos con hacer unas pocas preguntas a algunos clientes es suficiente, mientras que en otros (sobre todo si hay inversiones importantes en juego o muchas familias comprometidas) puede ser mejor aplicar instrumentos algo más complejos para reducir los riesgos. Lo más importante es saber qué queremos investigar y luego elegir las herramientas más adecuadas para eso. Y antes de salir a hacer encuestas o entrevistas, ver si no hay ya investigaciones hechas o si con los registros propios no podemos sacar conclusiones.

Este diagnóstico nos debería brindar información para definir una estrategia comercial coherente: revisar la posición comercial asumida para profundizarla o cambiarla, ver cuál de todas las estrategias comerciales que veremos en la cartilla 5 son posibles de poner en marcha y analizar los riesgos que cada una entraña, así como los recursos e inversiones necesarias. La clave de la intervención precisamente está en sintetizar y ponderar todas las variables en juego.

## Problemas para diagnosticar

Para terminar, incluimos un listado de los problemas más comunes que surgen en la etapa de diagnóstico:

- Las comunidades ya vienen de engaños reiterados y tienen resistencia por miedo a que las usen, les saquen información y luego no reciban ningún resultado. Hay desconfianza por parte de la gente. Esto genera dudas sobre la veracidad de las respuestas.
- Los datos estadísticos son inexactos o desactualizados.
- La muestra elegida para encuestar no responde al perfil de clientes a los que se quiere apuntar.
- Falta preparación en los productores y la organización para participar en un diagnóstico.
- Poca participación de los productores en las reuniones. Temores. Falta de motivación. No creen que la comercialización sea el principal problema. Lo ven como algo impuesto desde el técnico.
- Discontinuidad. La gente no cree que ningún proyecto continúe por varios años.
- Faltan recursos para la parte operativa de los diagnósticos: impresión de formularios, realización de encuestas, carga de datos y sistematización.
- No es posible planificar los diagnósticos para sumar esfuerzos. A veces se realizan diagnósticos sobre diferentes temas en la misma comunidad en la misma época y no se coordinan esfuerzos.
- No siempre están definidos los objetivos del diagnóstico, qué se quiere averiguar y para qué.
- Se usan metodologías y herramientas inadecuadas. No se conocen ni se aprovechan otras técnicas.
- Las herramientas, formularios o preguntas que se hacen son incomprensibles para la gente y hacen imposible que la gente pueda realizar el diagnóstico por sí misma o pueda participar activamente en él.
- Se trabaja en el marco de un proyecto que tiene asignado poco tiempo para realizar el diagnóstico. Hay urgencias para implementar acciones y el tiempo pensado para implementar el proyecto no permite llevar a cabo ambas cosas: un buen diagnóstico y, además, las acciones.
- El estilo de los técnicos es soberbio. No logran comunicarse bien con la comunidad.
- Distancia cultural importante entre quienes implementan el diagnóstico y los potenciales clientes a los que hay que consultar, lo que hace que se escapen detalles importantes.

## Bibliografía

Agell, Pere y Segarra, José Antonio (1993). Introducción a la investigación comercial: investigación por encuestas. Universidad de Navarra - IESE. Barcelona - Madrid, España.

Battú, Enzo et al. (2003). Las oportunidades de negocios y el mercado. Identificación de oportunidades de negocios y estudio del mercado apropiado en las Microempresas Asociativas Rurales. IICA - Paraguay. Asunción, Paraguay.

Burin David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

Burin, David et al (2005). Manual para el Capacitador. Etapa 2. ¿Dónde estoy parado? Autodiagnóstico y Etapa 4 ¿Para dónde sopla el viento? Conocer y analizar el contexto y las tendencias (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Burin, David, Rabey, Mario, Heras, Ana Inés, Guerrero, Waldo Ernesto y Rodríguez, Asunción (2005). Informe final de consultoría: Investigaciones del mercado de artesanías en lana producidas por pequeños productores de la provincia de Salta. Programa Social Agropecuario de Salta. Salta, Argentina.

Burin David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Caracciolo Basco, Mercedes (2012). Estudio de los consumidores de la feria de la agricultura familiar manos de la tierra. Aportes para la construcción de la Economía Social y Solidaria. Programa de Estudios Superiores en Economía Solidaria del IDAES/UNSAM y CIPAF/INTA. Buenos Aires, Argentina.

Dillon, William R.; Madden, Thomas J. y Firtle, Neil H. (1996). La investigación de mercados en un entorno de Marketing. Irwin. Madrid, España.

Gaitán Moya, Juan A. y Piñuel Raigada, José L. (1998). Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. Editorial Síntesis. Madrid, España.

Lacroix, Pierril, Carraro Margherita, Bruni, Marco y Taipe, Diana. (2011). Las cadenas productivas. Agronomes et vétérinaires sans frontières (VSF - CICDA). Quito, Ecuador.

Lundy, Mark et al. (2014). Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.

Marshall, Elaine, Rushton, Jonathan y Schreckenberg, Kate (2006). Herramientas Prácticas para Investigar la Comercialización Exitosa de PFM (productos forestales no maderables): Un Manual

de Métodos. Proyecto CEPFOR - Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Proyecto radicado en Bolivia y México.

Molina, Joseph y Villalobos, Iris (2007). Guía de Estudio de Mercado e Investigación del Mercado de Miel en Guatemala. GTZ y Programa de Promoción de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala (PROMOCAP). Versión virtual disponible en la web. Guatemala.

Sbdar, Manuel (2014). Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.

The Springfield Centre (2009). Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)”. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Departamento Federal de Relaciones Exteriores (FDFA). Berna, Suiza.

Verdejo, Miguel Expósito (2003). Diagnóstico Rural Participativo. Una guía práctica. Centro Cultural Poveda. Santo Domingo, República Dominicana.

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

Además de la consulta a fuentes bibliográficas, para la elaboración de esta Cartilla se han tenido especialmente en cuenta los materiales y métodos de diagnóstico desarrollados por el equipo de UNIR de la Fundación Argentina.

## Videoteca

Burin David (2005). Artesanías en lana. Instituto para la Inclusión social y el Desarrollo Humano (INCLUIR) para el Programa Social Agropecuario. Filmado en Salta, Jujuy y Buenos Aires. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=SJeKrlg8s80>

Burin, David; Heras, Ana Inés; Antonietta, Fernando y Cangiani, María Eva (2007). Curso a distancia Introducción al Uso del Video en la Investigación en Ciencias Sociales. 6 módulos. Disponible en: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIYPxdiG9tICrWIT8Y-fqVDD-Q7nI5oHMg>



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **5. Estrategias de comercialización**

---

- Definiendo los objetivos y metas de los productores.
- Factores del sistema de comercialización y sus relaciones.
- Estrategias de comercialización competitivas.
- *Marketing* de guerrilla.
- Estrategias de crecimiento y análisis de sus riesgos.
- Estrategias críticas.
- De la estrategia comercial de los productores, a la estrategia de trabajo del facilitador.
- Actividades participativas para definir estrategias.



## **5. Estrategias de comercialización**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Estrategias de comercialización está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## Definiendo los objetivos

Al finalizar la cartilla N° 3 propusimos tres ejercicios:

- “¿Por qué existimos?” (página 14) que sirve para definir **la visión**: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, es como el sueño, una declaración de las aspiraciones a mediano o largo plazo, la imagen a futuro, cómo deseáramos que fuera la finca o la organización de productores. Es el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.
- “¿Qué somos y para quiénes somos?” (página 15), que sirve para definir **la misión** del productor o del grupo. El rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión. Implica responder las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿qué hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿para quién trabajamos?
- “Definición de objetivos” (página 16), el puntapié inicial para definir objetivos.

Luego propusimos hacer un diagnóstico eligiendo las herramientas más adecuadas de todas las que dimos: la primera información del caso, la evaluación inicial sobre los aspectos comerciales, el FODA y la caracterización de debilidades y fortalezas internas y externas, la situación en la cadena productiva, el diagnóstico micro, meso y macro y/o investigaciones cuali y cuantitativas (grupos focales, encuestas, estadísticas del sector con las tendencias del mercado, el método Delphi para consulta a expertos, etc.

Ahora es posible comparar la visión, misión y objetivos que se habían propuesto con los resultados del diagnóstico, ver cuáles son las potencialidades y bajar a tierra esos objetivos según las posibilidades reales. El siguiente paso, entonces, es redefinir los objetivos del grupo y fijar metas que puedan medirse concretamente, por ejemplo a seis meses, un año, dos años y cuatro años.



Foto inferior: IICA

## PROCESO PASO A PASO



## Actividad. Definir metas concretas

Los objetivos pueden tener relación directa con lo productivo y comercial: cantidad de ventas, aumento de facturación o márgenes de ganancias, organización de la producción, lanzamiento de nuevos productos o apertura de nuevos canales de venta.

Pero también pueden incluir cuestiones relacionadas con el fortalecimiento del grupo o con deseos personales, como, por ejemplo, que todos tengan cobertura como monotributista o poder financiar un viaje de intercambio con una cooperativa de otra región, o hacer un festival...

Es importante incluir este tipo de objetivos, porque son los que generan cohesión grupal.

En la página siguiente incluimos un cuadro como ejemplo. Es similar al cuadro que usaremos para el monitoreo.

En la columna de objetivos, se pueden quitar o agregar objetivos según lo que defina el grupo. En la de metas hay que definir cuánto del objetivo se pretende lograr.

Las últimas dos columnas indican el modo en que se medirá si las metas se cumplieron o en qué medida se cumplieron.



<b>Objetivo</b>	<b>Metas a un año</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cómo se verifica</b>
Incremento de la producción		Evolución de los <i>stocks</i> en depósito cada fin de mes + ventas del mes - <i>stock</i> del mes anterior	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes
Incremento de los ingresos por ventas de la organización		Evolución de las ventas mes a mes durante un año	Facturación total mensual (planilla realizada a partir del facturero del local de ventas)
Evolución de los costos		Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades)
Evolución de los precios		Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Lista de precios mayoristas y minoristas
Evolución de los márgenes de ganancia.		Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes	Resumen mensual del libro de cada diario.
Desarrollo de nuevos productos		Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de estos, lanzamientos y distribución en el mercado	Carpeta con detalles sobre la producción de nuevos productos. Análisis de mercado. Fórmulas desarrolladas. Diseños de etiquetas y envases (bocetos, diseños finales aprobados, pruebas de impresión)
Desarrollo de nuevos mercados.		Nuevos canales de venta	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal).
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca.		Aceptación de aumento de precios. Conocimiento de la marca.	Evolución de ventas luego de cambio de precio. Encuestas de mercado, etc.
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional		Institucionalización de la asociación y/o cooperativa.	Estatuto aprobado. Personería jurídica obtenida. Inscripción en AFIP gestionada. Cuenta corriente bancaria en funcionamiento, etc.

## El sistema de factores comerciales

Creemos que lo más importante en comercialización es poder analizar los datos que conseguimos con las herramientas de diagnóstico (cartilla N° 4) e interpretarlos para saber qué estrategia adoptar.

Por eso, antes de estudiar qué estrategias alternativas existen, nos parece útil presentar el esquema de la página siguiente que intenta organizar las variables que hay que considerar, y nos ayuda a pensarlas como partes de un sistema interdependiente.

En este esquema intentamos integrar distintos modelos desarrollados por autores y grupos diversos (por ejemplo, el MODEM® que vimos en la cartilla 1, el *link* que puede consultarse en el Repositorio y otros).

La idea es contar con una suerte de mapa que contemple todos los factores. Este esquema incluye los aspectos productivos y no solamente los comerciales.

El eje vertical enlaza arriba al cliente y abajo al producto. Porque producto y clientes son los dos factores principales.

La línea de puntos divide en dos el esquema. La mitad izquierda del modelo toma en cuenta lo relacionado con la producción, la creación de valor, mientras que la mitad derecha se focaliza en el modo de lograr que ese valor creado pueda llegar al cliente, y pueda ser percibido por este a un precio tal que permita generar más ingresos, es decir “capturar valor”, lograr que el cliente valore la oferta y esté dispuesto a comprarla y a pagar el precio fijado.

El producto está cruzado por la mitad, ya que es el punto donde se juntan ambos mundos: el de la producción con el del mercado.

Hay que tener en cuenta todos estos aspectos al definir una estrategia de comercialización, y hay que tomar decisiones sobre cada uno de ellos para llevarla a la práctica.

Pero lo más importante es la relación coherente entre ellos según la estrategia elegida.

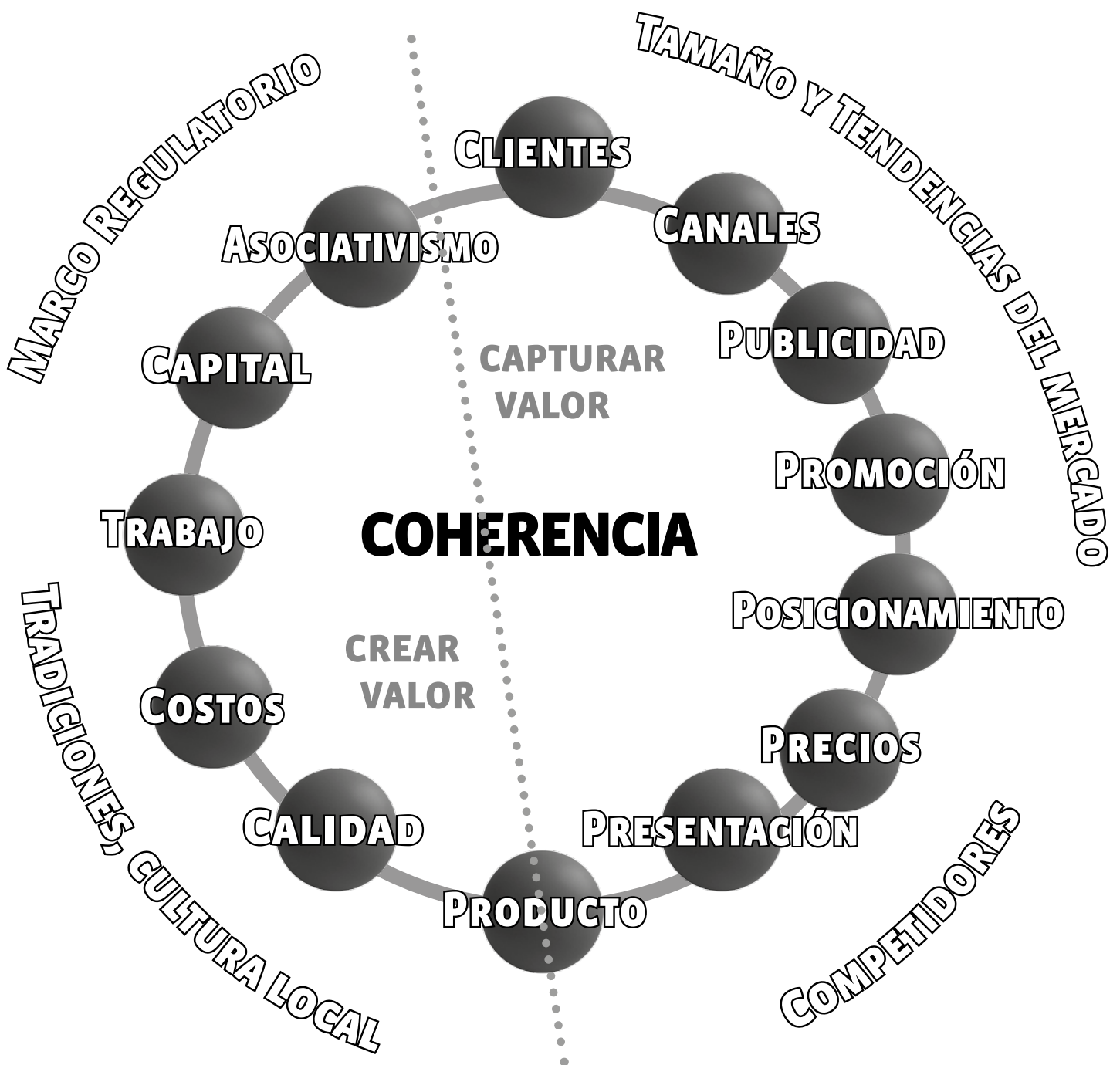
### Observaciones al esquema:

- El factor “clientes” incluye sus necesidades, la cantidad actual y potencial de clientes y cómo son las relaciones con los clientes actuales.
- El factor “canales” incluye la logística de distribución (cómo se hará llegar el producto a los clientes).
- El factor “costos” incluye la oferta de insumos y cómo son las relaciones con los proveedores.

Tener una oferta única y original es la llave de la comercialización. Es lo que se llama "diferencial".

Hay diferenciales de la oferta, relacionados con la parte izquierda del cuadro: personas que hacen las cosas de un modo único, procesos o equipamiento particulares y/o socios estratégicos.

Del otro lado, hay diferenciales de la demanda: Relaciones con un público objetivo y específico al que podemos atraer, buenas estrategias de venta y promoción, distribución adecuada para ubicar el producto donde tiene que estar y precios atractivos.



Fuente: Adaptación con agregados y reorganización del cuadro final del Video "Artesanías en Lana"; Burin, David (2005)

- El factor "trabajo" incluye la mano de obra disponible, tanto como la organización de la producción.
- El factor "capital" incluye el acceso a fuentes de financiamiento.
- En cuanto al "producto", puede referirse a lo que se produce hoy o a productos diferentes, si es que se analiza la posibilidad de cambiar de producto como estrategia.

Por fuera, en círculo, aparecen los cuatro factores que condicionan las decisiones que se tomen y son variables difíciles de modificar desde los productores: lo que haga la competencia, las regulaciones que imponga el Estado, las tendencias gene-

rales del mercado, el modo en que se modifican los gustos de los clientes y el respeto a la idiosincracia local, los modos propios de hacer las cosas, los prejuicios, la identidad territorial.

Para ampliar los ingresos de forma sostenida todos los factores tienen que ser coherentes: si los productores realizan y venden un **producto** de **alta calidad** que les implica tener **costos altos** pero le ponen un **precio bajísimo** y lo **presentan** en un envase barato o sin siquiera envasarlo, no van a poder capturar valor al venderlo.

Si lo venden a un **precio caro** pero en puntos de venta ubicados en zonas donde nadie los puede comprar porque **los clientes** para ese producto viven en otras zonas, también les irá mal.

Si la **publicidad** apunta a un tipo de personas diferente a los que comprarían el producto, y no tiene relación con el **precio** y con la **presentación**, tampoco tendrán buenos resultados. Y así sucesivamente.

Es necesario pensar el **producto** y su **calidad** en función de los clientes a los que se apunta, sus gustos y lo que pueden pagar. En este sentido hay dos opciones:

○ se produce y se ofrece un producto adecuado para los clientes que se tienen, o hay que cambiar de clientes y buscar los que quieran comprar el producto.

Si la segunda opción no existe, sólo queda cambiar las características del producto ofrecido (o, directamente, cambiar de producto).

Esta decisión también tendrá que ver con **el capital** del que se disponga, **el trabajo** que se pueda y quiera aportar y con cuestiones más personales: si están preparados para vender en otras zonas, para **clientes** quizás con mayor poder adquisitivo y formas de ser diferentes a las habituales para los productores.

También pueden decidir venderle a esos clientes pero **asociándose** con otros que se encarguen de esa venta, que sepan cómo hacerlo o que ya vendan otros productos en esos mercados, es decir, a través de otros **canales de venta**.

Otra alternativa es **asociarse** a otros productores que vendan lo mismo o cosas complementarias y todos juntos abrir puntos de venta (un local, una feria) u organizar la distribución (una camioneta que distribuya, un *delivery*, etc.). Por eso uno de los puntos que incluimos es el **asociativismo**.

Este diagrama permite ver no solamente los aspectos comerciales sino también la forma en que la comercialización se relaciona con los aspectos productivos: los costos, el trabajo, el capital, la calidad o la posibilidad de asociarse con otros.

En esta cartilla vamos a ver cada una de las estrategias competitivas posibles de elegir, en la siguiente vamos a trabajar sobre las estrategias asociativas y en cartillas sucesivas vamos a ver cada uno de estos aspectos por separado. Pero, insistimos, el éxito depende de la visión del conjunto.

Las dos cuestiones fundamentales, importantísimas, centrales, básicas, es que todos los puntos sean coherentes y que tengamos en cuenta los factores de contexto: regulaciones, tendencias, competidores y los modos en que se hacen las cosas en el lugar.

Como dijimos, la parte derecha de nuestro esquema presenta los factores relacionados con la comercialización. En la jerga marketinera se conocen como “las 4 P” (precio, producto, plaza y promoción), para ayudarnos a recordar.

Nosotros proponemos 8 y usamos algunas palabras que no empiezan con P:

- **Cientes** y consumidores, que es la clave de cualquier negocio. Incluye tanto conocer bien quiénes son nuestros clientes, a quienes apuntamos, como establecer relaciones de confianza con las personas y brindar un buen servicio al consumidor, inclusive después de las ventas (devoluciones, servicio técnico, reclamos, cambios). La cartilla N° 7 da distintas herramientas para analizar este factor.
- **Plaza.** Se refiere a la forma en que nos relacionamos con los clientes y les hacemos llegar los productos. En el diagrama de la página 5 no pusimos “plaza” sino “canales”: ¿tendremos locales propios, puestos en una feria, venta casa por casa, a través de intermediarios, por internet, haremos ventas al por menor y al por mayor, solamente al por mayor? La cartilla N° 8 se dedica a analizar este factor en profundidad.
- **Producto.** En el esquema anterior diferenciamos el producto en sí (qué tipo de producto vendemos) de la calidad, el *packaging* y los costos. Son cuatro factores relacionados, pero algo diferentes. En el concepto “producto” se incluye el diseño, la tecnología, la utilidad o



Las 4 P son conocidas también como “Marketing Mix”. Esta “mezcla” de factores conformarían la estrategia comercial de una empresa.



utilidades que tiene, las ventajas, los valores simbólicos (prestigio, estatus, exclusividad, exotismo, etc.), la marca, los accesorios disponibles, la garantía posventa. La cartilla N° 9 desarrolla este tema. También hay varios documentos en el Tema 9 del Repositorio sobre agregado de valor e industrialización de productos.

- **Presentación o *packaging*.** Para algunos es parte del producto, para otros de la publicidad, en esta propuesta preferimos tratarlo como un elemento aparte y fundamental e incluye aspectos prácticos y funcionales, como de diseño, así como la información que se debe incluir. En los servicios, el *packaging* es la presentación del prestador del servicio, cómo se viste, la forma en que se maquilla, la presentación personal, la tarjeta que haya diseñado. En un comercio, es la arquitectura comercial, la forma en que vestimos al comercio, lo decoramos, lo iluminamos, el confort, la facilidad para acceder. Incluimos información sobre este factor también en la cartilla N° 9.
- **Precio.** Veremos en la cartilla N° 10 que el precio no solamente debe definirse según los costos y el margen de ganancia que se quiere obtener, sino que el precio también comunica una estrategia comercial. Puede ser el principal valor diferencial para competir cuando ponemos precios bajos, pero también, si queremos diferenciar el producto por calidad y ponemos un precio alto, reforzará esa idea. Puede haber estrategias de precios diferenciados para distintos segmentos de mercado, o podemos bajar el precio para penetrar en un mercado y luego subirlo.
- **Promoción.** Para algunos la promoción incluye la publicidad, pero preferimos diferenciarlas. En nuestro esquema se trata de tácticas como vales de descuentos, “combos”, ofertas especiales, sorteos, uso gratis a modo de prueba, canjes, sistemas de puntos, etc.
- **Publicidad.** Incluye primero analizar cuáles son los espacios y medios publicitarios que se van a utilizar que mejor llegan a los clientes a los que apuntamos, consultar presupuestos y armar un plan de medios. Pueden ser *spots* de radio, televisión, afiches en vía pública, etc. Luego, contratar una productora publicitaria para diseñar y producir las piezas publicitarias de la campaña y monitorear sus efectos. Si no hay presupuesto, la publicidad puede tratar de hacerse a través de notas periodísticas u otros recursos más artesanales. La cartilla N° 13 está dedicada a este factor y al anterior.

Fuente de la foto: <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/10226310/Megaphone-diplomacy-from-the-sidelines-will-get-Britain-nowhere.html>



- **Posicionamiento:** son las estrategias que se usan para imponer un producto o una marca, para que esa marca quede en la mente del consumidor cuando tenga que comprar productos de ese rubro ya que la relaciona con determinados atributos. La marca en sí misma es parte del posicionamiento, pero muchos de los factores anteriores también: la publicidad, las estrategias de promoción, el precio y la forma en que se llega al cliente. Pero lo que más tiene que ver con el posicionamiento son aquellas estrategias para estar presentes justo en el momento en que el cliente nos necesita. Implica insistir por distintos medios: llamadas telefónicas, *facebook*, *twitter*, boletines por mail, folletos impresos enviados por correo o entregados en mano, imanes, pines, camisetas, birromes, ceniceros y otros objetos promocionales (llamados también POP), etc. Este factor aparece en varias cartillas: en la N° 7 sobre el cliente, en la 9 sobre el producto, en la 13 sobre la promoción y la publicidad y en la 14 sobre comercio electrónico.

Para algunos hay otros factores que se podrían agregar a la lista, como “procesos” (para el sector servicios), gente (que incluye el desempeño del personal, el gerenciamiento, la cultura y los servicios al consumidor) y el ambiente físico del lugar de venta.

Entonces, este esquema, mapa, o tablero de comando nos muestra el contexto y los factores sobre los que vamos a tener que tomar decisiones al comercializar la producción. Pueden hacer una gigantografía y tenerla siempre a la vista.

El conjunto de decisiones que tomemos debe integrar una estrategia global y esta debe ser funcional al diagnóstico que hicimos en la etapa anterior. El arte consiste en elegir bien la estrategia y medir especialmente los riesgos que implica. Veamos ahora las estrategias posibles, identificaremos después los riesgos para elegir alguna de ellas.



Fuente de la foto: <http://www.wsj.com/articles/anatomy-of-a-computer-chess-game-1420826910>

## Estrategias: una introducción

En las páginas siguientes nos centraremos en las distintas estrategias que podemos desarrollar. En esta cartilla se analizarán estrategias competitivas. En la cartilla siguiente, estrategias cooperativas y asociativas, ambas integran los dos aspectos del enfoque de Coopetencia que veremos más adelante.

Estudiaremos las distintas maneras que tienen los productores para obtener una porción mayor del mercado existente o para evitar que su porción del mercado disminuya.

Para esto:

- diferenciaremos entre estrategia y plan operativo;
- analizaremos las principales estrategias competitivas que existen, y nos centraremos en aquellas que más se adaptan a la realidad de los pequeños productores de la agricultura familiar, que no venden *commodities*: las estrategias de focalización;
- desarrollaremos algunas tácticas asociadas a la estrategia de focalización, que en conjunto son conocidas como “*marketing de guerrilla*”;
- abarcaremos las diferentes estrategias de crecimiento que se pueden encarar y tomaremos como variables los productos que se ofrecen y los mercados a los que se puede llegar, y
- por último, veremos algunas estrategias críticas, que se aplican en aquellos casos en que es imposible crecer o mejorar la posición en el mercado.



## Por qué pensar en estrategias al comercializar

Adoptar una cultura “estratégica” en comercialización significa analizar los negocios desde lo económico y lo financiero, pero también desde lo simbólico y lo competitivo.

La comercialización sí o sí es estratégica, porque el productor debe enfrentar competidores sin saber muchas veces sus objetivos y planes, operar en un mercado que no conoce, y tratar de entender qué quieren los clientes hoy y qué querrán en el futuro. Tiene que combinar ideas, observación, análisis y sentido común y ser capaz de entender la lógica del deseo, que suele ser irracional.

Para productores tanto como para ingenieros agrónomos y veterinarios esto es un desafío, porque no es una ciencia exacta, no se puede medir, entran en juego cuestiones psicológicas, de comunicación, percepciones, gustos y cuestiones culturales que no están acostumbrados a manejar.

## Estrategia y tácticas

La palabra estrategia viene del campo militar. Desde esta concepción una estrategia es:

“Un plan de acción que se realiza a través de una serie de maniobras y acciones relacionadas entre sí”.

El complemento de la estrategia es la táctica.

Esta se define como “las acciones que permiten concretar la estrategia”.

Muchas de las acciones se pueden planificar e integran el plan operativo (son las decisiones que se toman sobre cada factor que vimos: producto, precio, envase, marca, canal, etc.).

Hay otras acciones que no se planifican de antemano, ya que van a responder a los actos imprevistos de las otras fuerzas hostiles e incluso amigas (ver diagrama de página 15).

La analogía entre estrategia y táctica militar y comercial es directa y útil. En la guerra se trata de ganar terreno, en la comercialización, el terreno es un mercado específico condicionado por leyes, estados de ánimo colectivos, condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

El productor tendrá diferentes recursos para aplicar la estrategia que diseñe: personas con habilidades y conocimientos, sistemas productivos, de transporte, recursos financieros, su reputación, etc. La estrategia que diseñe debe tomar en cuenta en primer lugar estos recursos a su alcance.

## PROCESO PASO A PASO



El Diagnóstico FODA de la cartilla anterior está pensado para ayudarle al productor a analizar cuáles son los puntos débiles del emprendimiento en los que debería concentrar su energía. Esto en sí ya define una estrategia en relación con su situación interna. Pero la estrategia debería tomar en cuenta también factores externos: qué hace la competencia, cómo cambia el contexto social, político y económico y cómo cambian los gustos, necesidades y deseos de los clientes.

En la cartilla anterior vimos algunas técnicas de diagnóstico que facilitan ese análisis, necesario para definir hacia dónde “apuntar la artillería” y llegar a los objetivos propuestos. Como todo cambia, estos análisis no sirven de una vez y para siempre. Si no se repiensa cada tanto dónde se está parado y hacia dónde sería preferible apuntar, no se podrá cambiar la realidad. Tampoco cambiará el futuro de los productores.

Cuando el productor familiar o la organización de productores actúa en el mercado sin ese trabajo de “inteligencia” competitiva, está casi “volando a ciegas”. Esa función de inteligencia consiste en entender, en cada caso:

- cuáles son los vínculos con los otros actores (clientes, proveedores, competidores, complementadores);
- cuáles son los segmentos de mercado a los que se va a apuntar;
- cuál es el posicionamiento de los competidores (y el propio) dentro de cada segmento;
- cuál es la estructura de poder;
- cuáles son las fuerzas competitivas que actúan, y
- cuáles son las maniobras factibles y cuáles las inviables.

Los especialistas en comercialización clasifican a las empresas y productores que participan en un mercado según las categorías de:

- **líderes**: la primera en un rubro,
- **desafiantes**: las segundas del rubro, que intentan ser primeras y desafían al líder,
- **seguidoras**: las tres o cuatro que siguen dentro,
- **encajonadas**: el resto, que por lo general se mantienen en un bajo nivel de ventas en comparación con las otras categorías y no representan un riesgo para ellas.

Estas categorías se aplican pensando en el mercado total de un rubro: todo el mercado de los dulces, o todo el de la miel.

Sabemos que un pequeño productor, o inclusive un grupo de pequeños productores reducido como los que usted suele acompañar no podrá competir con el “líder”, ni con el “desafiante”.

Inclusive le resultará difícil competir con las “seguidoras”. Por lo general, la mayoría de los productores se encuentran encajonados, trabajan un pequeño segmento del mercado.

Ahora bien, el líder del mercado para cada consumidor es el que mejor satisface todas sus necesidades. Aquellos productores que son “seguidores” por su estilo competitivo (tratan de no competir con el “líder”) o están encajonados, pero venden siempre la misma pequeña cantidad a los mismos clientes, seguramente son los verdaderos “líderes” de ese segmento y en ese segmento en particular su “desafiante” puede estar absolutamente controlado, sin posibilidades de competir.

Ser el líder de un pequeño segmento, en lugar de liderar todo el mercado, no es un problema en sí mismo. La medida del éxito o del fracaso está en la rentabilidad que genera trabajar únicamente con ese segmento y si esa rentabilidad satisface o no las expectativas de ganancias.

Si los productores no están satisfechos con las ganancias que les dan hoy sus fincas o sus productos y servicios, deberán desarrollar nuevas estrategias de crecimiento y entonces sí deberán atender a lo que ocurre en el mercado.

Vender más o menos unidades de un producto, o tener más o menos ingresos por ventas, es la consecuencia de procesos que deben ser entendidos si se quieren manejar de forma eficiente. Y no siempre vender más es tener más ingresos.

Es posible forzar ventas en el corto plazo si se llena de mercaderías en consignación al canal de distribución, si se hacen ofertas promocionales muy ventajosas, si se lanza una ingeniosa publicidad y se invierte en comprar mucho espacio en los medios para lograr que los consumidores prueben un nuevo producto saturando a los oyentes. Pero estas acciones no tienen eficacia en el tiempo y pueden tener un costo mayor a la ganancia.

Pero si los productores pretenden una rentabilidad permanente y creciente deben apuntar a estrategias de mediano y largo plazo que logren un posicionamiento competitivo. Estrategias para mejorar el sistema de producción de la finca (sea individual o de la organización de productores) y estrategias de comercialización.

Es decir, se necesita pensar el modo en que las respectivas estrategias y planes de producto, canales de distribución, promoción y precio alcancen todo el potencial, en forma unidireccional, integrada y sostenida.

La principal tarea de la comercialización es tener una estrategia. Especialmente en mercados en los que es cada vez mayor la rivalidad competitiva.

En las páginas siguientes propondremos diferentes diagramas que intentan ordenar un poco esa realidad caótica y clasificar las diferentes estrategias competitivas que usted puede encarar. Deberá ayudar a los productores a elegir la que más convenga según el análisis que realicen de su situación actual y del contexto.

- Entender los vínculos que hay entre los distintos factores del sistema.
  - Detectar segmentos en los que conviene vender nuestros productos.
  - Pensar y descubrir ventanas por donde entrar.
  - Levantar y construir barreras para evitar que nos sorprendan.
  - Definir qué posicionamiento queremos tener e implementar acciones de comunicación para lograrlo.
  - Combinar productos o negocios que encaramos de manera simultánea.
- Esas son las claves de la comercialización.

Tenga en cuenta que:

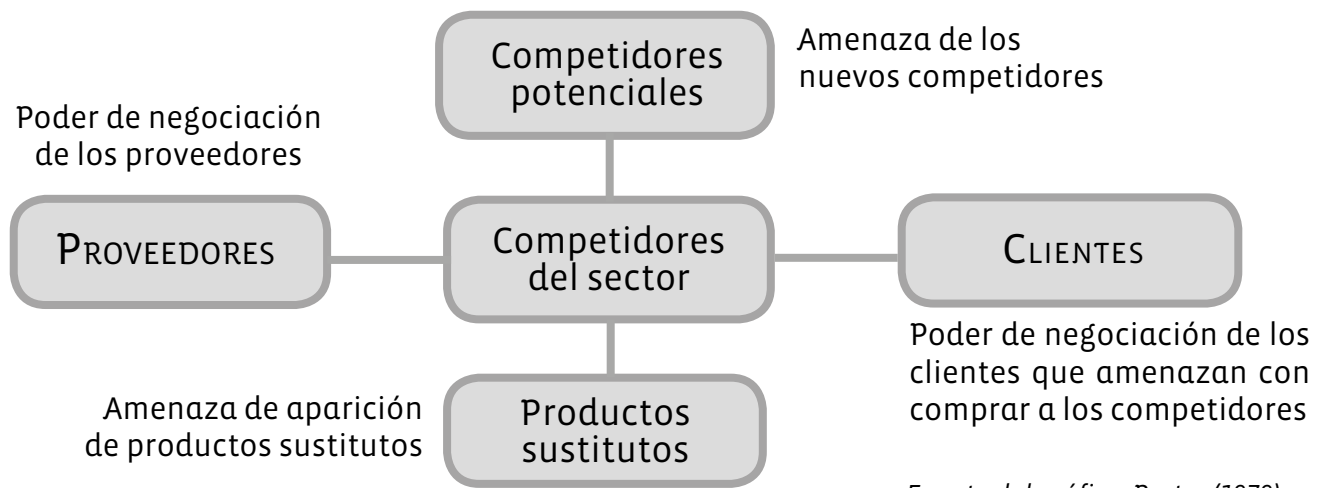
- La elección de la estrategia depende de la imagen que tengan los otros del productor o de la organización de productores y de la imagen que estos quieran proyectar a futuro (posicionamiento).
- La elección de la estrategia depende a menudo del tipo de producto y del tipo de mercado.
- La elección de la estrategia depende también del tamaño y de los recursos de los que disponga el productor.

## Estrategias competitivas

Competitividad es la capacidad que tiene una unidad productiva para conquistar, mantener e incrementar lucrativamente una porción del mercado.

Una ventaja competitiva es cualquier característica que tenga el producto o el grupo de productores que los protege de la competencia directa dentro de su sector.

La capacidad para explotar las ventajas competitivas que tengan esos productores en el mercado depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales: los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.



Fuente del gráfico: Porter (1979)

Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa, las otras dos una amenaza indirecta debido a su poder de negociación.

El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas es lo que determina en última instancia el beneficio potencial de un producto-mercado.

Las fuerzas dominantes que definen el clima competitivo cambian de un mercado a otro.

- En algunos casos están representadas por los proveedores que restringen la oferta para conseguir precios mayores en las materias primas (por ejemplo, los mayoristas retienen productos hortícolas en los galpones o depósitos para aumentar el precio de la papa).
- En otros casos la fuerza dominante son los clientes, al negarse a pagar determinado precio o al querer imponer sus condiciones (por ejemplo, los acopiadores en algunas cadenas, como puede ser la industria láctea).
- Los competidores son la fuerza dominante en casi todos los mercados, vistos desde la perspectiva de los agricultores familiares. El latifundista o el gran acopiador con infraestructura propia (transporte, cámaras de frío, logística y conocimiento de los mercados abiertos).
- En algunas circunstancias, puede aparecer un producto sustituto que aparezca como la fuerza dominante en el mercado en que usted se encuentra. En el rubro tecnología y comunicaciones vemos como se dan procesos de sustitución permanentes: grabar música bajada de la web en memorias micro SD reemplaza a los CDs, y los equipos de computación veloces reemplazan a los más lentos. Cualquiera que desarrolle una innovación puede generar un proceso de sustitución del deseo del consumidor: *“ya que estoy, gasto unos pesitos más y me compro el de 40 pulgadas”*... Los

fabricantes que no incorporen televisores grandes pierden su porción del mercado, al aparecer productos sustitutos. Lo mismo puede pasar con los alimentos: durante las últimas décadas se cambiaron las pautas de consumo a partir de la incorporación de la mujer a la vida laboral. De a poco, se ha dejado de comprar alimentos frescos para comprar alimentos preelaborados y fáciles de cocinar. Otros ejemplos pueden ser la forma en que el cerdo va sustituyendo a la carne vacuna por el costo menor, o las heladeras portátiles de plástico a las canastas artesanales...

Frente a estas cinco fuerzas competitivas (clientes, productos sustitutos, proveedores, competidores actuales y competidores potenciales), hay dos estrategias clásicas:

- Lograr costos más bajos que los competidores y vender a menor precio.
- Producir o vender productos que el consumidor perciba como de características únicas o especiales.

En estos casos se está en presencia de los dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una unidad productiva: costos bajos o diferenciación.

La base fundamental para lograr un desempeño sobre el promedio del sector es conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las dos ventajas competitivas que mencionamos antes: costos bajos o diferenciación, combinadas con el panorama del sector en el cual el productor produce y vende, lleva a tres estrategias básicas para conseguir un desempeño superior al promedio:

- Liderazgo en costo.
- Liderazgo en diferenciación.
- Enfoque.

Las dos primeras tratan de lograr la ventaja competitiva en todo el mercado, una apunta a ser líder en los costos y la otra a diferenciarse de los competidores.

La estrategia de enfoque, también conocida como “alta segmentación”, implica ser un líder en costo o en diferenciación pero sólo en un segmento o nicho de mercado.

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones que un productor pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

El núcleo de la agricultura familiar, a menos que desarrolle estrategias asociativas como las que veremos en el próximo capítulo, por lo general, no puede tener un liderazgo en costos.



	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de precios bajos
Para todo el sector	Diferenciación	Liderazgo de costos
Para un nicho o segmento	Enfoque o alta segmentación	

Salvo que se trate de una empresa con mucha tecnología o con un producto muy creativo, exclusivo o con alguna característica nueva u original, tampoco le resultará fácil diferenciarse, ya que le será complejo abastecer a todo un sector al carecer de la capacidad productiva requerida para generar volúmenes grandes.

Por lo tanto, la principal estrategia que pueden implementar los pequeños productores rurales, al operar solos en el mercado, son la focalización o alta segmentación: ser los mejores para un nicho o segmento del mercado.

En el capítulo sobre los clientes verán distintos criterios de segmentación. Sin embargo, definir el segmento al que nos vamos a orientar no es el único componente de esta estrategia. Al ser usada por los productores chicos para poder enfrentarse con éxito a las grandes empresas, la estrategia de focalización ha recibido el nombre de “marketing de guerrilla”.

## Marketing de guerrilla

Guerrillas hubo siempre, más allá del contenido ideológico que las haya movido. Desde Espartaco en su lucha contra las legiones romanas, hasta Robin Hood cuando peleaba contra los guardabosques de Sherwood y el ejército inglés, desde Gandhi hasta Güemes, Fidel Castro o Mao, todos se caracterizaban por ser pequeños grupos que luchaban contra grandes ejércitos organizados. Una situación similar a la del pequeño productor al enfrentarse a las grandes empresas de su rubro. En muchos casos, han ganado justamente por eso.

De los 560.000 soldados que Estados Unidos tenía en Vietnam, solamente 80.000 peleaban. El resto eran administrativos, cocineros, choferes, oficiales, etc., y cada vez que había que tomar una decisión, deliberaban una semana para ver qué era más correcto. Los militantes del Viet-Cong cubrían todos los roles al mismo tiempo: peleaban, cocinaban y no tenían



*Una propuesta original de la cooperativa Cauqueva que les permite diferenciarse.*

Fuente de la imagen: <http://www.tiendaconsol.coop/tienda-2/pastas-secas/fideos-de-harina-de-maiz-morado/>

vehículos para conducir. Como los agricultores familiares que tiene que administrar, producir, vender y negociar con el banco o el técnico que viene a supervisar en que usó el préstamo o el subsidio, todo al mismo tiempo.

Con esto no queremos decir que sea sano ni conveniente que el productor asuma todos estos roles, aunque puede ser necesario en una etapa inicial. Si es posible habría que tratar de delegar algunas funciones, de asociarse o de buscar aliados que puedan colaborar con el productor.

Si los vietnamitas le ganaron a Estados Unidos, es un signo de que la estrategia de guerrilla puede sernos útil para enfrentar a los grandes.

## **Principios de *marketing* de guerrilla**

### **1. Definir un segmento de mercado suficientemente chico para ser defendido con facilidad**

Revisen el concepto de segmentación en la cartilla sobre los Clientes. Aplíqueno permanentemente. Si los productores se hacen amigos de sus clientes ellos mismos serán su mejor defensa. Conocerlos mejor, saber qué piensan y cómo sienten. Un finquero que vende verdura casa por casa que conoce a sus clientes uno por uno, que sabe en qué casa hay chicos y les regala caramelos, que sabe donde hay perros para traerles algún resto de comida y que se acuerda del nombre de cada persona, e incluso se adapta en cuanto a la forma de pago a los días de cobro de cada vecino, tendrá “cubiertas sus espaldas” cuando aparezca una verdulería cerca que ofrezca *delivery*. La gente se acordará del proveedor habitual: “ese muchacho, es tan bueno...” y esta será la principal barrera para la competencia, que al tener un territorio mucho más amplio, no puede ofrecer el mismo servicio.

### **2. Lanzar el ataque sobre un frente lo más estrecho posible**

Si piensan ampliar el territorio, conviene hacerlo lentamente. Concentrarse en una manzana sola, si es necesario, y hablar con cada vecino. Escoger una escuela y repartir muestras entre los alumnos. Los comentarios se multiplicarán entre los chicos y entre las familias. Si el producto o servicio es bueno, los comentarios reforzarán su promoción. No quieran exportar a Brasil si todavía no conocen al vecino de al lado. Si se tienen unos pocos clientes muy buenos, podrán prestarles toda la atención del mundo: enviarles postales cuando se vayan de vacaciones, invitarlos a comer, mandarles información y podrán estar pendiente de la marcha de sus negocios y ayudarlos también a ellos a mejorar.

### 3. Pase lo que pase, nunca hay que actuar como un gran productor

No hay que burocratizarse. Cuando la unidad productiva crece un poco algunos productores familiares quieren parecerse a los grandes y dejan de vender, de poner el cuerpo directamente en el frente de batalla. El que asuma dentro del grupo familiar el rol comercial o de administración no se puede empezar a quedar en la finca todo el día. Esto no quiere decir que no debe planificar. Siempre se deben planificar los próximos pasos comerciales. Pero sin poner la excusa de la planificación para postergar eternamente la puesta en marcha del plan. Hay que tratar de ponerse plazos y orientarse a la acción. Para esto sirven las técnicas de monitoreo que veremos en la última cartilla.

### 4. Sólo los grupos y empresas líderes pueden defenderse

Aquí aplicaríamos el principio: soldado que huye sirve para otra batalla. Hay que ser flexible y tomar decisiones rápidas. Si no puede con un gran competidor, es mejor cambiar de mercado, de producto o retirarse a tiempo. Tratar de enfrentarlo puede dejar al productor chico en una situación muy débil como para empezar otro rubro nuevamente.

### 5. La mejor estrategia de defensa es la audacia y la rapidez para atacar

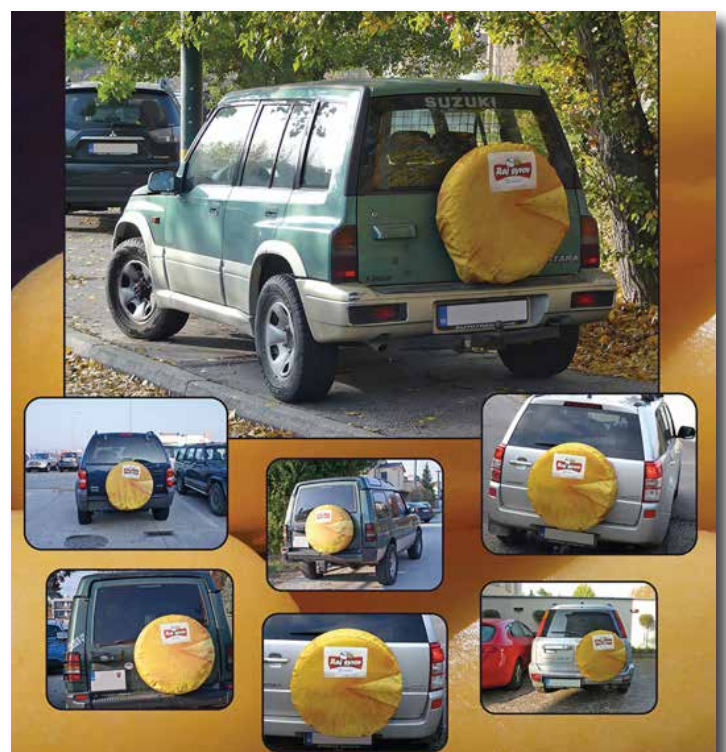
Si se ve conveniente, hay que introducirse en el territorio del mayor competidor para generar sorpresa. Instalarse un domingo en algún lugar de concentración, desplegar banderas, entregar muestras con alguna promotora, generar cierta espectacularidad, aunque esto dure un corto tiempo. Y repetir el operativo varias veces en distintos lugares el mismo día. El efecto sorpresa da buenos resultados.

### 6. Ser noticia

La guerrilla pone bombas o secuestra aviones para lograr repercusión en los medios. No se trata de que los productores se transformen en kamikazes, pero sí que piensen cómo generar algún hecho que sea noticia y tenga que ver con lo que producen. La “Esquina de las flores” (un restaurant naturista) consiguió cobertura de prensa por el colorido con que pintó el frente de su local en la Capital Federal y por poner en el restaurante tabloncitos y banquetas para que coman juntos personas que no se conocían antes.

*Un productor de quesos de Eslovaquia puso en marcha la campaña “La llanta de queso”: mandó a hacer fundas de llantas con forma de queso y se las puso a las llantas de auxilio de unos 100 vehículos particulares. A los dueños les pareció algo simpático y se transformaron en móviles publicitarios, lo que permitió incrementar las visitas al negocio.*

Fuente: <http://www.informabtl.com/querrilla-con-llantas-de-queso/>



## Caso 1: CARNICERO CORDOBÉS

### El valor de un buen nombre para el emprendimiento

La clave: generar reputación, con innovación en la comunicación. Le puso el nombre “Paul Mac Carne” a la carnicería y a un corte de carne “Paul Mc Cartney”. La foto fue postada en la cuenta personal de Paul Mac Cartney, ya tiene más de 18.000 likes. Muchos medios le hicieron una nota y la publicaron en Argentina.

Nota de diario Clarín:

#### Un insólito homenaje en Alta Gracia

Pablo Arana llamó “Paul Mac Carne” a su carnicería. El ex Beatle recibió una foto del local y la subió a Internet. La repercusión fue tan grande que ya planean abrir sucursales.

Sir Paul McCartney, el hombre que tuvo más fama que el mismo Jesús –como aseguró alguna vez John Lennon–, un vegano convencido de sus creencias naturistas, descubrió gracias a un amigo que en la recóndita ciudad serrana de Alta Gracia hay una carnicería bautizada en su honor: Paul Mac Carne.

Pablo Arana (33), el dueño de este local abierto hace sólo diez meses, le contó a Clarín cómo nació la idea: “Una tarde estábamos con un cuñado buscando un nombre con gancho y salió así. Dijimos: Paul es vegetariano. Pero ni se va a enterar”.

Claro, los 11.8650 kilómetros que separan Alta Gracia de St. John’s Wood, el barrio del noroeste de Londres donde vive el autor de Yesterday, eran más que suficientes para mantener el anonimato y que ese nombre fuera nada más que una típica humorada cordobesa.

Sin embargo, McCartney sorprendió al mundo –y a su tocayo cordobés– al postear hace dos días la foto del comercio en su cuenta de Instagram: “Un amigo vio esto en sus vacaciones. ¡Qué gracioso! Con amor, Paul”, le dedicó. La foto ya cosechó 18.000 likes.

“Vino una turista extranjera y me contó medio en español, medio en inglés, que la esquina nuestra estaba en Internet. Y después un amigo me dijo que ingresara a Instagram, que Mc Cartney había publicado una foto del local. Pensé que era broma. Pero miré y estaba ahí. Estoy sorprendido por la repercusión”, detalla este cordobés, hincha de Belgrano, seguidor de “La Mona” Jiménez y del mítico cuarteto de Liverpool.

“La repercusión es increíble, hoy se vendió toda la carne. Recién mañana vuelve el camión. Lo más pedido fue nuestro corte Paul Mc Cartney que es un costillar, al mediodía ya no teníamos más”, cuenta Pablo.

Pero hoy es otra la realidad: llovieron pedidos para comprar una franquicia de la carnicería. Y Pablo viajó de urgencia a Córdoba a registrar la marca.

Pese a la fama, este no es el primer caso de una carnicería ligada a la música en Córdoba: en los 90, la periodista Rosana Bustos y su marido abrieron La Vaca Cubana, inspirados en el éxito de Patricio Rey y sus Redonditos de Ricota: “El nombre no fue casual, había que resistir a como dé lugar”.



Ver también el link: <https://www.youtube.com/watch?v=EwkifW3tG5w>

Caso diseñado por Ing. Agr. Eduardo De Lillo, UNIR.

Quizás la historia personal del productor o del grupo de productores, el relato de vida, tenga algún aspecto novelesco o heroico que permita armar una historia que resulte atractiva a algún medio local o regional.

Algunos productores que se vuelcan al rubro turístico y gastronómico se conectan con periodistas y medios de comunicación para ofrecer canjes para lograr publicidad a cambio de hospedaje o transporte gratis.

### **7. Pintarse la cara y mantenerse escondido**

Aunque el productor no tenga una gran estructura, y su finca sea pequeña, algo desprolija y tenga un galpón lleno de mercadería y materia prima que ya no sabe dónde poner, los clientes no tienen porqué saberlo. Hay que saber usar *camouflage*. Por ejemplo, invertir en un buen diseñador gráfico para diseñar una folletería digna del mejor competidor y enviarla por correo a una lista de potenciales clientes... Nadie tiene porqué suponer cuál es la situación real, solamente se interesará en recibir un buen producto o servicio.

### **8. Estar preparado para actuar en el momento apropiado**

Esta recomendación es sencilla: cuando puedan, deben aprovechar las oportunidades que se les presenten.

### **9. Buscar aliados**

Los productores pueden buscar aliarse a sus proveedores, a sus distribuidores, a sus clientes y a sus complementadores. Si es posible, también a sus competidores (véase la próxima cartilla).

### **10. Encontrar un punto débil de la competencia y atacar ese punto**

Siempre hay algún punto débil donde atacar. Si tomamos como ejemplo a los comerciantes que deben enfrentar a los hipermercados, los puntos débiles que pueden aprovechar es su falta de especialización, la impersonalidad (una góndola no puede asesorar sobre el uso de un producto), la imposibilidad de comprar al fiado, la lentitud de la atención cuando se hacen compras chicas (grandes colas para pagar aunque se compren 4 productos) y la falta de surtido de algunos productos.

## **Estrategias de crecimiento**

Un objetivo de la mayoría de las organizaciones es el crecimiento (crecer en términos de ventas, valor agregado, beneficios, cantidad de personal, recursos). Diversas estrategias pueden conducir al crecimiento.

Según Igor Ansoff existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento: hacia los productos actuales o nuevos o hacia los mercados actuales o nuevos.

	Mercados conocidos	Mercados nuevos
Productos actuales	<p><b>1.</b> <b>Penetración de mercado</b></p>	<p><b>2.</b> <b>Desarrollo de mercado</b></p>
Productos nuevos	<p><b>3.</b> <b>Desarrollo de producto/s</b></p>	<p><b>4. Diversificación</b> <b>5. Integración</b></p>

## **1. Penetración de mercado**

Consiste en que el productor busque ampliar las ventas de los productos que ya vende en sus mercados actuales. Por lo tanto, existen dos posibilidades: aumentar la cantidad consumida y/o aumentar la participación en el mercado.

Para ello, se pueden utilizar dos herramientas:

### **a) Aumentar el uso por los clientes actuales:**

- un aumento de la unidad de compra (dos kilos al precio de uno)
- incentivos de precio para aumentar el uso (descuentos)
- incentivos a través de la comunicación publicitaria
- anuncios de nuevos usos del producto

### **b) Atraer clientes de la competencia:**

- diferenciación mayor de marcas
- intensificación del esfuerzo de comunicaciones
- mayor distribución

La estrategia de penetración exige una cierta cantidad de dinero para su realización, inversión que deberá ser evaluada por el productor.

## **2. Desarrollo de mercado**

Consiste en que el productor busque mayores ventas al llevar sus productos actuales a nuevos mercados.

También se presentan dos oportunidades:

### **a) Abrir mercados geográficos adicionales**

### **b) Atraer otros segmentos de mercados:**

- desarrollo de otras versiones del producto que sean atractivas a otros segmentos
- uso de ciertos canales de distribución
- publicidad en otros medios

## **3. Desarrollo de producto/s**

Consiste en la búsqueda por parte de la organización de mayores ventas mediante la creación de productos nuevos o mejorados para su mercado. Existen dos posibilidades:

### **a) Modificar las características o aspectos del producto:**

- nuevos tamaños
- nuevos envases
- versiones de calidad diferente del producto.

*Ejemplo: si vendía dulce de frutilla hecho con azúcar, comenzar a producir también dulce de frutilla con stevia u otro endulzante dietético.*

### **b) Desarrollar y producir nuevos productos destinados a los mercados actuales.**

*Ejemplo: Si vende queso de cabra con una marca, vender con la misma marca leche o crema de cabra. Si vendía dulces o jaleas de una fruta, vender con la misma marca lo mismo pero de otra fruta.*



Foto: <http://www.chimbotenlinea.com/secciones/la-morina>

## 4. Diversificación

Esta estrategia significa entrar en productos-mercados distintos de aquellos en los que la organización está actualmente posicionada. Según exista o no relación entre los nuevos negocios o productos involucrados con los anteriores, podemos clasificar la diversificación en:

- **Diversificación concéntrica:** consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que posean una tecnología similar a la línea de productos existentes. Estos productos complacerán y atraerán a nuevas clases de clientes y/o a los clientes actuales.

*Ejemplo: si el productor vende dulce de frambuesa en frasco, puede envasar el dulce en tarros de 20 litros para vender en restaurantes, fábricas de repostería, etc.*

- **Diversificación horizontal:** consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que no están relacionados tecnológicamente con la actual línea pero sí con la comercialización, ya que el productor puede agregarlos a los canales de distribución ya establecidos. Consiste en vender productos complementarios a los clientes existentes.

*Ejemplo: Si volvemos al caso anterior, el productor llega a casas de artículos regionales con sus dulces de frambuesa en frasco, y comienza a producir cajas de madera talladas pintadas al esmalte. Recupera así una tradición familiar. Los mismos vendedores llevan los dos productos a los mismos comercios de artículos regionales.*

- **Diversificación conglomerada:** consiste en que el productor o la organización busque agregar nuevos productos para una nueva clase de clientes. Los nuevos productos no tienen relación con la tecnología que ya usa, ni con sus productos o mercados actuales. El productor entra en negocios nuevos y diferentes del tradicional.





## **5. Integración**

En este caso se trata de crecer dentro del sector en el que se está por una extensión lateral, hacia arriba o hacia abajo de la actividad base.

- **Integración hacia arriba:** adquiere o controla sus fuentes de aprovisionamiento.

*Ejemplo: además de fabricar dulces de frambuesas, el productor compra un par de hectáreas y siembra sus propias frambuesas.*

- **Integración hacia abajo:** adquiere o controla mejor su red de distribución, controla un sector industrial.

*Ejemplo: además de fabricar dulce de frambuesa y cajas de madera tallada, instala un comercio de artículos regionales en Bariloche.*

- **Integración horizontal:** adquiere o controla algunos competidores por absorción o asociativismo.

*Ejemplo: Se asocia con dos fábricas más de dulce de frambuesa para poder llegar a un cupo de exportación razonable, de forma tal de poder cerrar un acuerdo con un importador de Blumenau, en Brasil.*

De estas últimas alternativas hablaremos con mayor detalle en la cartilla N° 6 sobre Asociativismo.


## **El riesgo en las estrategias de crecimiento\***

Como facilitadores de procesos de comercialización tenemos que evitar partir de un implícito que se repite cuando se trabaja estos temas con productores familiares: que los mercados en los que operan los pequeños productores (es decir, los mercados actuales) no son rentables, o no son lo suficientemente grandes, por lo que casi necesariamente hay que identificar mercados nuevos hacia los cuales dirigir los esfuerzos, sin considerar la carga de costos y riesgos que esto implica. A esta conclusión debe llegarse con estudios de mercado y no con información desarticulada o anecdótica.

Si bien el curso se propone formar facilitadores de “innovaciones comerciales”, no siempre lo nuevo es lo mejor. O, al menos, hay que tener muy en cuenta los riesgos, porque los que arriesgarán el capital y deberán hacer inversiones en dinero, pero también en trabajo y aprendizaje de nuevos procesos, serán los productores. En el diagrama siguiente repetimos la matriz de Ansoff de la página 22, pero ahora en cada cuadrante incluimos los posibles riesgos y costos de transacción de la estrategia correspondiente.

*\* Para la redacción de este apartado se tuvo como fuente principal el libro de Zelada Briceño Acceso a Mercados para Pequeños Productores que puede encontrar en el Repositorio de materiales*

## Gráfico: Matriz de riesgos y costos de transacción de las diferentes estrategias competitivas de la matriz de Ansoff

Nivel de riesgo 

	Mercados conocidos	Mercados nuevos
Productos nuevos	<p>Investigación y desarrollo del nuevo producto y validación de mercado.</p> <p>Eventual efecto caníbal (competir con nuestros propios productos que ya se venden en el mismo mercado).</p> <p>Costos por pagar el derecho de piso con el nuevo producto hasta acumular suficiente experiencia.</p>	<p>Investigación y desarrollo de producto y de mercado, con altos costos.</p> <p>Curva de aprendizaje alta.</p> <p>Se deben realizar pruebas y pilotearlas y luego ajustar la curva de demanda para evitar sub o sobreproducir (con posibles pérdidas de mercadería).</p>
Productos actuales	<p>Acciones que incentiven la frecuencia de compra.</p> <p>Publicidad competitiva.</p> <p>Desarrollar algún factor diferencial o ventaja competitiva.</p> <p>Evaluar algún o algunos segmentos del mercado actual para focalizarse.</p>	<p>Posible necesidad de cambiar o ampliar procesos y estructuras productivas para llegar a una economía de escala que permita abastecer nuevos mercados (plantas de empaque acopio o frío, por ejemplo).</p> <p>Investigación y desarrollo de mercado.</p> <p>Apoyo en los canales de distribución.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del Gráfico N° 13 "Costos de transacción en la matriz de Ansoff", del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaboración: Mercadeando S.A.

No es fácil arrancar un proceso que implica diseñar procesos industriales, diseñar y fabricar nuevos envases, conocer nuevas formas de llegar a mercados desconocidos, etc. Si se elige una estrategia de diversificación hay que evaluar de manera realista si hay suficiente capacidad en los productores o en su organización para encarar al mismo tiempo el aprendizaje necesario para producir algo nuevo y llegar también a nuevos mercados. Como ejemplo, pensemos si un grupo de productores se propone cambiar el tipo de cultivo como estrategia de diversificación. Deberán comprar nuevas semillas, desarrollar experiencia en el manejo del nuevo cultivo, prever sus períodos vegetativos, el tiempo necesario para alcanzar una cosecha comercializable, superar la resistencia cultural a cambiar de cultivo, etc.

## Riesgo y costo de la innovación comercial

	Mercados conocidos Alta experiencia de los productores	Mercados nuevos Baja experiencia de los productores
Productos nuevos Baja experiencia de los productores	Riesgo relativo	Máximo riesgo
Productos actuales Alta experiencia de los productores	Mínimo riesgo	Riesgo relativo

Fuente: Gráfico N° 16 "Matriz de Gestión de Riesgos en las intervenciones de Acceso a Mercados", del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaborado por Mercadeando S.A.

Por esto, antes de lanzarse a desarrollar un nuevo producto es bueno preguntarse a qué segmento del mercado le puede interesar lo que actualmente producen los productores.

Y si la idea es cambiar de mercados, lo más lógico es seguir una progresión: empezar por mercados más cercanos, según el diagrama que incluimos en la columna de la derecha, en lugar de querer quemar etapas y saltar de una venta barrial a una exportación a la Unión Europea, por ejemplo.

### Gráfico: Progresión lógica para diversificar mercados



Fuente: Ampliación del Gráfico N° 17 "Cartograma del Ciclo de Evolución Comercial Natural de las MyPEs", Zelada Briceño (2008:51)

## **Estrategias críticas**

Como vimos en el diagnóstico FODA (cartilla 4), si las debilidades y amenazas son mayores que las fortalezas y oportunidades, y no podemos dar vuelta la balanza, debemos desarrollar estrategias alternativas para perder lo menos posible. Aquí desarrollamos tres de ellas:

### **Contención**

El productor no tiene problemas en la venta de sus productos: por lo tanto, el tipo de productos se vende, las promociones funcionan, la distribución es eficiente. Además, el número y tipo de clientes es satisfactorio. Se trata entonces de contener, de “mantener” igual en el tiempo la situación existente en la unidad productiva familiar. Su estrategia consistirá en conservar los volúmenes de producción, el tipo, calidad y presentación de los productos o servicios, los medios de promoción utilizados, la cartera de clientes y los canales de distribución del producto. El productor deberá hacer esfuerzos por obtener mejores utilidades por sus productos, fundamentalmente a través de bajar costos de producción. De todas formas, el productor debería estar atento y no contentarse con mantener lo que ya tiene. En esta época de cambios, es posible que en cualquier momento aparezca una fuerza competitiva (competidores, sustitutos o nuevos competidores) que le quite su actual porción del mercado.

### **Recolección**

Ocurre cuando el productor vende todo lo que produce, tiene una buena y suficiente cartera de clientes que le compra habitualmente, pero sus productos tienen poca o ninguna oportunidad de ser vendidos en otros sectores. No hay modo de captar nuevos clientes o esta posibilidad es muy pequeña. En esta situación el productor no deberá poner más esfuerzos en la comercialización de sus productos. Para ampliar su ganancia quizás pueda achicar los costos de producción pero, al contrario de la situación anterior, sin gastar dinero o evitando nuevas inversiones en ese producto. En todo caso, deberá reinvertir en nuevos productos para probar alternativas.

### **Retirada**

El productor en este caso deberá cerrar, achicarse, cambiar de rubro o desarrollar algunas de las estrategias de crecimiento ya descritas (desarrollo, diversificación, integración, etc.). El mercado es poco interesante, pequeño y malo, y los productos tienen poca o ninguna salida. El negocio no funciona. El productor deberá retirarse, cambiar su estrategia o cambiar de rubro.



Fuente: <https://alberto.wordpress.com/2012/04/01/por-desesperacion/>

En la selección de una estrategia adecuada, existen una serie de preguntas claves que el productor deberá hacerse para llegar a conclusiones que faciliten estos cambios:

- ¿Qué actividades se deben abandonar o traspasar a otras personas?
- ¿Cuáles se deben dejar en segundo plano o dedicarles menos esfuerzo?
- ¿Qué actividades se deben impulsar o dedicarles mayor esfuerzo?

En resumen, se trata de saber qué debe hacer el productor hoy, con el fin de mejorar en los próximos años.

Enumeraremos a modo de repaso todas las estrategias y tácticas presentadas, así es más fácil ver las alternativas:

#### **Estrategias competitivas**

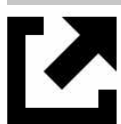
- Principios de guerrilla comercial

#### **Estrategias críticas**

- Contención
- Recolección
- Retirada

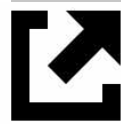
#### **Estrategias de crecimiento**

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación
- Integración



*Si el productor o la organización ofrece varios productos, la estrategia puede ser diferente para cada uno de ellos.*

*En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 5, encontrará la cartilla “Estrategia de cartera de productos” para aplicar en estos casos, que preparamos como complemento.*



*Para ampliar las estrategias, también puede consultar la cartilla N° 12 “Cooptencia”, donde se detallan*

*estrategias en relación, no sólo a los competidores y los clientes, sino también con relación a los proveedores y los complementadores.*

## De la estrategia comercial de los productores a la estrategia de trabajo del facilitador

En este proceso que va del diagnóstico al análisis de los datos y a la definición de una estrategia y un plan operativo, los facilitadores pueden asumir diferentes roles. Para terminar la cartilla tomamos como organizador el esquema MODEM con que la iniciamos para detallar algunas de las intervenciones que podrían encarar.

Nivel de análisis	Área de trabajo	Posibles intervenciones
Nivel macro	Análisis del macroambiente competitivo.	<p>Acompañamiento en actividades de sensibilización con empresarios del sector, donde se presenten propuestas productivas a desarrollar por el grupo de productores.</p> <p>Organización de reuniones con integrantes de la cadena productiva (o si no hay antecedentes, quizás facilitar la conformación de un foro o red con dichos integrantes para analizar las articulaciones posibles).</p> <p>Sistematización de información sobre cambios en la legislación económica relacionada con el emprendimiento que puedan incidir en las estrategias de crecimiento a futuro.</p>
	Análisis de los consumidores y sus tendencias.	<p>Ayuda en la formulación de los términos de referencia y en la búsqueda de consultoras que puedan realizar investigaciones de mercado cuantitativas y/o cualitativas.</p> <p>Ayuda en la organización de encuestas más simples (por internet o en grupos allegados) y grupos focales.</p> <p>Búsqueda y sistematización de información de fuentes secundarias por internet (en cámaras empresarias, por ejemplo) para realizar perfiles de mercado.</p>
Nivel meso	Análisis del marco regulatorio vigente.	<p>Capacitación e información a los productores sobre trámites en la administración nacional (IG), INAES, AFIP, SENASA, ANMAT, etc.), provincial o municipales.</p> <p>Asesoría legal y contable para completar los trámites y estar al día.</p> <p>Financiamiento de los costos involucrados (o acompañamiento en la búsqueda de financiación).</p>
	Análisis de la competencia del sector de negocios.	<p>Análisis subsectoriales.</p> <p>Diagnósticos competitivos.</p> <p><i>Benchmarking*</i> con otras zonas y empresas ofertantes.</p>

\* *Benchmarking* es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o, a veces, dentro de una empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre orientada a la mejora continua y enfocada fundamentalmente en los clientes.

<b>Nivel micro</b>	Establecimiento de relaciones con los proveedores.	Acompañamiento para la articulación comercial con proveedores (para la reducción de costos o mejora en la condiciones de venta y pago). Directorios de nuevos proveedores. Sistemas de información de proveedores.
	Establecimiento de relaciones con los clientes.	Prospecciones de mercado. Apoyo en la organización de eventos promocionales eventuales: ferias comerciales, ruedas de negocios, desfiles de productos textiles y artesanales, misiones comerciales, etc. Apoyo en la organización de ferias francas o de economía social permanentes.
	Problemas o innovaciones que deben implementarse en la gestión comercial de las MyPEs.	Capacitación y asesoría especializada en los distintos aspectos del plan operativo comercial (diseño de envases, etiquetas, marca, cuestiones logísticas, etc.). Capacitación y acompañamiento en la gestión de ventas y atención al cliente. Capacitación y acompañamiento en el análisis de costos y definición de precios. Capacitación y asesoría técnico-productiva enfocada en la demanda. Capacitación y asesoría técnica para la conformación y/o institucionalización de asociaciones de productores. Acompañamiento posterior para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Sistemas de información comercial diseñados especialmente.

*Fuente: Elaboración propia a partir del Cuadro N° 2 “Alternativas de intervención por nivel MODEM®” del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaborado por Mercadeando S.A.*

## Actividad. Pensar estrategias

Como podrá concluir después de la lectura de este capítulo, la variedad de factores que inciden en la definición de la estrategia es importante, pero, además, se presentan de maneras particulares en cada actividad, cada territorio, cada mercado y cada productor o grupo de productores.

Esto hace casi imposible proponer una actividad universal, que sirva para todas las situaciones. Idealmente, luego de la etapa de diagnóstico debería haberse constituido un equipo –aunque esté integrado por un par de personas como mínimo– para el tema de comercialización, que sirva de interlocutor suyo y que lleve adelante el tema en la familia del productor individual o en la organización de productores. Si esas personas tienen costumbre de leer, imprima un par de copias de las páginas 22 a 26 y de la página 28 y compártalas con el compromiso de reunirse en un par de semanas para analizar las posibles estrategias comerciales. El objetivo es achicar la cantidad de variantes que existen a unas pocas alternativas, debido a que algunos de los factores seguramente actuarán como cuello de botella e impedirán el desarrollo de algunas de las estrategias descriptas.

Una vez reducida la cantidad de variantes, se puede abrir la discusión al conjunto de los productores para evaluar cuál de las alternativas que quedaron es la que más conviene a corto y mediano plazo.

Si no cuenta con interlocutores, sea porque es un productor individual o son muy pocos en el grupo, puede usar una primera reunión para compartir el apartado sobre Guerrilla Comercial, una segunda para trabajar sobre las mismas páginas (22-26 y 28) y, si la situación lo justifica porque se dan varias producciones simultáneas, otra para trabajar las estrategias de carteras de negocios que están descriptas en el documento con dicho nombre que encontrará en el Repositorio.

Anote lo que se propone, pero también las razones por las que eligieron esas estrategias y tácticas y no otras.

Definidas las estrategias centrales, pueden trabajar con las siguientes cartillas los distintos aspectos específicos del plan operativo. El siguiente ejercicio es una lista para su chequeo.

Luego evalúen en conjunto periódicamente. Pueden utilizar para evaluar las herramientas de monitoreo que incluimos en la cartilla correspondiente, sumada a los criterios que se elaborarán en conjunto durante el curso.



## Actividad. Lista de chequeo para la estrategia comercial

Esta lista puede ayudarlos a revisar si han definido cómo resolverán cada uno de los factores del sistema comercial en función de la estrategia que eligieron adoptar.

### ESTRATEGIA DE CARTERA

1. MERCADO/S OBJETIVO
2. PRODUCTO/S OFRECIDO/S

### ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO (cartilla 7)

1. PÚBLICO/S OBJETIVO
2. MINORISTAS

### ESTRATEGIA FUNCIONAL

1. PRODUCTO (cartilla 9)
  - Segmentos de mercado y posicionamiento de los productos
  - Análisis de la oferta-producto
  - Presentación-envase-marca
2. PRECIO (cartilla 10)
  - Análisis de la elasticidad de la demanda y relación precio/calidad con competidores
  - Precios altos y venta selectiva
  - Precios bajos y venta masiva
  - Libertad de precio a los minoristas
  - Aplicación de un precio psicológico
  - Plazos, listas, créditos y modos de pago
3. VENTAS (cartilla 11)
  - Capacitación de vendedores
  - Construcción y uso de bases de datos de clientes

### 4. DISTRIBUCIÓN (cartilla 8 y 14)

- Elecciones de nuevos canales
- Elección de circuito minorista, puntos de venta y frecuencia de abastecimiento
- Remuneración de los puntos de venta

### 5. PUBLICIDAD / PROMOCIÓN (cartilla 13)

- Publicidad masiva
- Publicidad directa
- Actuaciones en los puntos de venta
- Acciones promocionales

### ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS (cartilla 6)

- Asociarse con otros productores para:
  - comprar juntos
  - producir juntos
  - industrializar juntos
  - vender juntos
- Asociarse con competidores
- Asociarse con proveedores de insumos
- Asociarse con complementadores

---

Fuente: Adaptación de <http://www.igape.es/es/crear-unha-empresa/asesoramento/manuais-de-xestion/item/417-como-elaborar-un-plan-de-marketing/417-como-elaborar-un-plan-de-marketing>

## Actividad. Evaluando estrategias

Para priorizar estrategias, puede utilizarse un afiche con una lista más larga de indicadores, ya que se puede y es recomendable concentrarse no solamente en la estrategia de comercialización en sí misma, sino también en aspectos relacionados con el proceso de organización de la comunidad y la modificación de las relaciones de poder o los apoyos necesarios para que esta pueda implementarse con éxito. Acompañamos una lista posible que puede ser mejorada o ampliada según cada contexto (adaptada de Weyrauch y Selwood, 2007). La tarea es tratar de asignarle puntaje a cada criterio para cada una de las estrategias junto con los productores. Sugerimos cambiar los números por un nombre que identifique claramente a cada estrategia.

CRITERIO	ESTRATEGIAS				IMPORTANCIA
	1	2	3	4	
Genera apoyo en la comunidad y en la opinión pública					
Hay datos y evidencia que surgen de investigaciones serias que apoyan esta estrategia					
Puede alcanzarse en el corto/mediano plazo; 3 a 18 meses					
Se identifican y se puede acceder a los políticos que toman decisiones que se requieren para implementar la propuesta					
Es políticamente viable					
Es técnicamente factible (se tiene o se consigue el personal con conocimiento técnico y el equipamiento e infraestructura necesarios para ejecutarlo)					
Es económicamente factible (los recursos públicos o privados necesarios deberían estar disponibles para su implementación)					
Incluye un cronograma coherente con el procedimiento establecido oficialmente para la toma de decisiones					
Motiva a los productores					
Permite que todos los productores que integran la organización estén incluidos en la estrategia					
No generará mayores diferencias entre productores grandes y chicos si la estrategia tiene éxito					
Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas, redes o coaliciones en la comunidad					
Estimula la movilización de otros actores					
PUNTAJE TOTAL					

## Bibliografía

Battú, Enzo et al. (2003) Las oportunidades de negocios y el mercado. Identificación de oportunidades de negocios y estudio del mercado apropiado en las Microempresas Asociativas Rurales. IICA - Paraguay. Asunción, Paraguay.

Bernet, Thomas; Thiele, Graham y Zschocke, Thomas (2006). Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide. Centro Internacional de la Papa - Papa Andina. Lima, Perú.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Burin, David; Rabey, Mario; Heras, Ana Inés; Guerrero, Waldo Ernesto y Rodríguez, Asunción (2005). Informe final de consultoría: Investigaciones del mercado de artesanías en lana producidas por pequeños productores de la provincia de Salta. Programa Social Agropecuario de Salta. Salta, Argentina.

Cattaneo, Carlos A. con la colaboración de Lipshitz, Héctor (2008). Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. PROINDER. Dirección de Desarrollo Agropecuario. SAGPyA. Buenos Aires, Argentina.

Ferris, Shaun; Best, Rupert y Mundy, Paul. Seven steps of marketing. Course on agroenterprise and market development for field agents. Versión de prueba. Catholic Relief Services. Baltimore, Maryland, USA.

Kaatz, Ron (1994). Guía de Publicidad y marketing. 75 listas de verificación para ahorrar tiempo y mejorar la eficacia de la publicidad. Editorial Granica. Barcelona, España.

Kotler, Philip (1988). Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, Control. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs, New Jersey, USA.

Levy, Alberto (1994) Marketing avanzado. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1998). Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Lundy, Mark et al. (2014). Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.

Mosquera Echeverry, Erika Eliana; Hurtado Bermúdez, Jhon Jairo y Chilito Encizo, Carlos (2007). Conocimiento del Mercado. La brújula para la Innovación. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural, un camino para llegar a este conocimiento. CIAT. Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural. Managua, Nicaragua.

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

Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979.

Sbdar, Manuel (2014) Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.

The Springfield Centre (2009). Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)”. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Departamento Federal de Relaciones Exteriores (FDFA). Berna, Suiza.

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

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## **6. Asociativismo**

---

- El para qué de las estrategias asociativas.
- Las características generales de las asociaciones de agricultores familiares.
- Las personas jurídicas y el tipo de asociación.
- Los aspectos fiscales y administrativos.
- Evaluar cuándo formalizar. Costos de la formalidad.
- La evolución, desarrollo y consolidación en el tiempo.
- Las cuestiones sociales e ideológicas.
- La cuestión vincular. Distintos enfoques y métodos para trabajarla.
- Los límites del asociativismo.





## **6. Asociativismo**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Asociativismo está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## El para qué de las estrategias asociativas

En el capítulo anterior sobre estrategias comerciales anticipamos la posibilidad que tiene el productor de integrarse, asociarse o articularse con otras unidades productivas.

Vimos que era posible integrarse verticalmente, es decir, **hacia arriba**, para adquirir o controlar sus fuentes de aprovisionamiento de insumos, o para comprar equipamiento conjunto al que ninguno podría acceder de forma individual –y tampoco tendría sentido hacerlo porque el tamaño del predio o el volumen producido por cada productor no justifica esa inversión individual–. De ese modo evitan arrendarlo.

También es común asociarse para conseguir y administrar fondos de programas estatales que facilitan el financiamiento de los productores.

También era posible integrarse **hacia abajo** para adquirir o controlar mejor su red de distribución o agregarle valor a sus productos.

Por último, vimos que era posible **integrarse horizontalmente**, mediante la asociación con otros productores para generar volumen o negociar mejor con proveedores y clientes.

En la página 10 de la cartilla 3 sobre los actores de la agricultura familiar definimos 6 tipos de situaciones. Cuatro de ellas implicaban algún tipo de asociación.

Con esto queremos decir que, salvo muy contados casos, la asociación es casi una condición para que el pequeño productor pueda reducir sus costos, comercializar sus productos, capturar así una porción más importante del precio final y mejorar de este modo sus ingresos.

La única situación en la que puede decirse que la asociación no es casi absolutamente necesaria para el pequeño productor aparece cuando el Estado interviene de manera directa en el mercado o en las cadenas productivas, define los precios de los intercambios, le compra la producción a los pequeños productores para su industrialización o prefinancia la compra de las cosechas.

Sin embargo, esta situación solo se dio masivamente en los años del IAPI (luego Junta Nacional de Granos), y después se instrumentó de forma muy eventual: el INYM en el caso de la yerba mate, o algún gobierno provincial para promover producciones regionales –como el caso Consejo Provincial de la

## PROCESO PASO A PASO



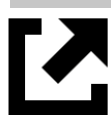
Microempresa para incentivar el cultivo de papa andina en Jujuy-. Así y todo, por lo general se generan conflictos por el valor del precio sostén que fija el estado que obligan a los productores a organizarse.

Dado que esta alternativa no es políticamente viable (menos aún cuando los precios de las materias primas bajan en los mercados internacionales), la organización de los productores es indispensable. Inclusive en algunos casos, la organización no se limita a los productores sino que involucra también a los consumidores.



*Asamblea de productores y consumidores para definir el precio del bolsón de verdura agroecológica en la cooperativa 1610 de Florencio Varela, provincia de Buenos Aires..*

Hay mucho ya escrito sobre asociativismo, y tanto el INTA como el IICA a través del FonCT tienen áreas o programas dedicados al tema, por lo cual no tiene sentido profundizar aquí en muchos de sus aspectos.



Ver la Guía “¿Nos juntamos?” para Facilitadores de procesos asociativos de la agricultura familiar, de INTA e IICA, en el Tema 6 del Repositorio de materiales



De todos modos, enumeraremos los ejes que para nosotros habría que considerar al trabajar este tema con los productores, y citaremos los documentos que incluimos en el Repositorio de materiales para su consulta, relativos a cada eje.

## Las características generales

En primer lugar están las orientaciones generales o características comunes a todas las asociaciones de productores rurales. Tomaremos una definición incluida en un material del CATIE de Costa Rica:



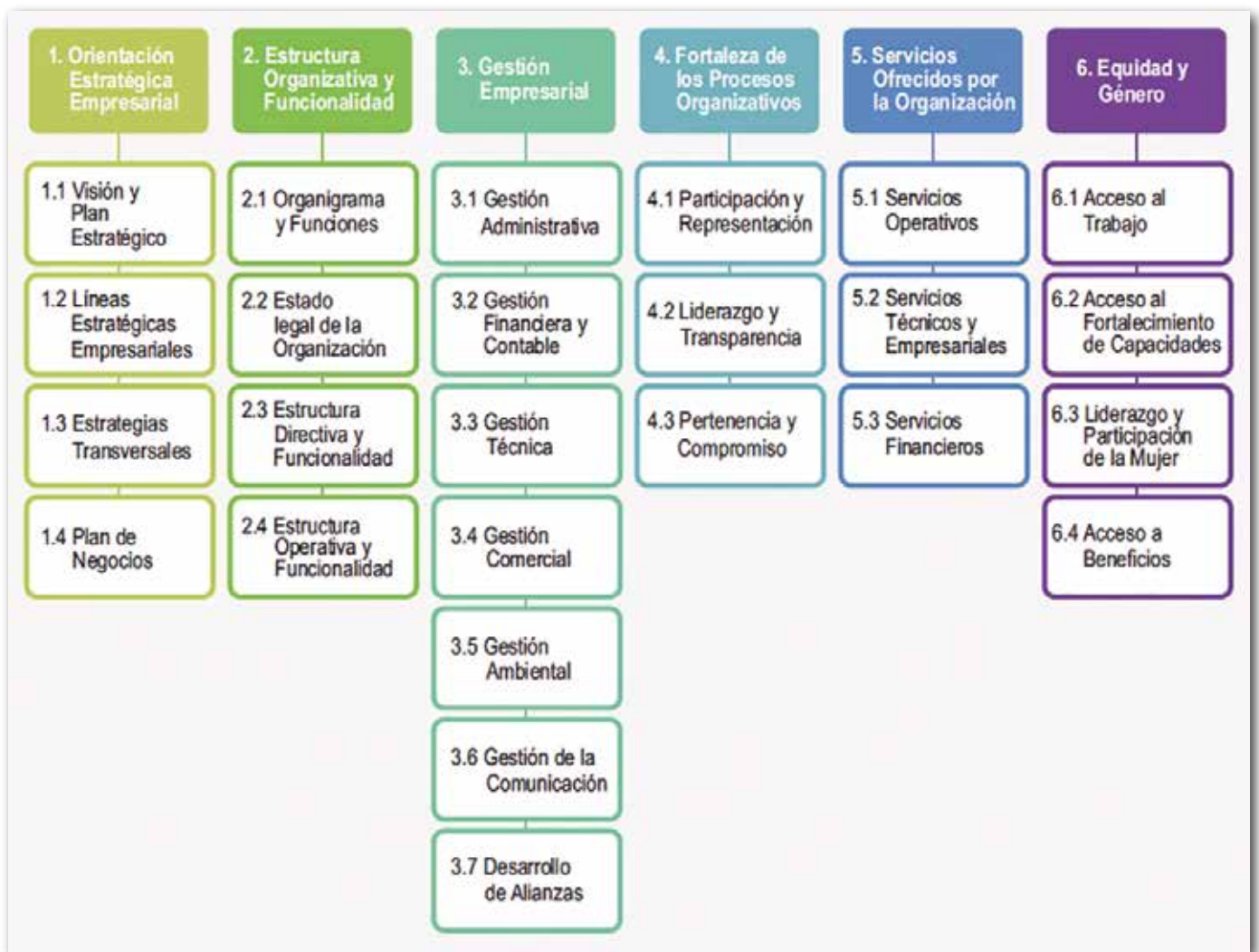
*Ver las guías de la carpeta “Materiales CATIE”, dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales.*

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social.

Las empresas asociativas rurales están constituidas por productores y productoras que:

- consciente y voluntariamente deciden unir esfuerzos y asociarse;
- tienen intereses y objetivos comunes;
- en general, esta voluntad con el tiempo deriva en una institucionalización y se formaliza algún tipo de sociedad jurídica, aunque a veces la asociación se da de manera informal;
- son dueños del negocio, porque son propietarios de los bienes materiales y de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio);
- son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y la actuación de la asociación (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte, pero ocurre aunque no se formalice la sociedad), y
- está ubicada en una zona rural, lo cual muchas veces se traduce en situaciones de marginalidad y menor acceso a servicios.

El material que indicamos, producido por un conjunto de organismos en Costa Rica, presenta los distintos aspectos que pueden tenerse en cuenta al analizar, diagnosticar o gestionar organizaciones asociativas para pequeños productores. Adjuntamos en la página siguiente un diagrama donde se muestran estos distintos aspectos.



Fuente: Cuadro 1. Áreas principales y secundarias para la Autoevaluación de Empresas Asociativas Rurales, tomado de Gottret, Junkin e Ilabaca Ugarte (2011:16)

La guía N° 1 que acompañamos en el Tema 6 del Repositorio (en la carpeta “Materiales CATIE”) propone un modo de hacer el diagnóstico de la situación de la organización con relación a estos distintos aspectos. Las cuatro guías siguientes proponen modos de fortalecer los aspectos 1.4, 3.7, 4 y 5.

### Cómo se toman las decisiones

Estas definiciones generales abarcan un universo muy diverso de organizaciones. Para empezar, es posible diferenciar dos tipos generales de asociaciones de acuerdo a cómo se define cuánto poder tiene cada asociado para tomar decisiones:

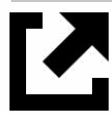
- las que se rigen por la paridad jurídica de sus miembros (cada socio tiene un voto igualitario) sin importar el tamaño de su finca, los aportes de capital que haga a la sociedad o la cantidad de productos que entregue para su comercialización. Es lo que ocurre con las cooperativas, mutuales y asociaciones civiles. Y,
- aquellas que toman en consideración aspectos económicos (capital aportado o volumen de transacciones realizadas a través de la sociedad) para diferenciar el poder relativo de cada socio al tomar decisiones. Es lo



que ocurre con las sociedades comerciales como las SRL, SA, en comandita por acciones o consorcios de exportación).

Hay que aclarar que una cosa es lo que dictamina el marco legal en cuanto a los derechos de cada asociado, y otra cosa es cómo se refleja en la práctica ese marco legal. Que todos tengan el mismo poder formal para tomar decisiones en una asamblea o que algunos tengan más o menos poder formal que otros no quiere decir que en la práctica eso se cumpla tal cual. Tiene mucha más incidencia la capacidad de argumentar y de convencer, la oratoria, el carisma, la capacidad de leer y escribir y el nivel de información que cada participante tenga o lo que sepa de determinado tema que su poder formal. Y en esto también incide su origen y capacidad socioeconómica, los niveles de educación formal que haya alcanzado y qué recursos simbólicos vinculados al poder utilice cada socio (modo de vestirse, de arreglarse, de moverse, etc.).

El especialista en participación social Martí Olivella, del Centro de Innovación Social de Barcelona, analiza estos problemas que surgen de los métodos tradicionales de participación en asambleas (pocos monopolizan la palabra, muchos no participan por timidez o temor a quedar en ridículo, no se aprovecha la creatividad para proponer soluciones, los participantes no entienden lo que dicen los expositores, se genera malestar y baja la participación en siguientes reuniones) y propone un método de participación denominado “Delibera”, que contempla una progresión, desde el pensamiento individual al trabajo en pequeños grupos y luego al plenario, tanto para analizar problemas como para proponer soluciones. El Método utiliza una serie de naipes de colores para fijar posiciones o pedir explicaciones. Ha sido utilizado en espacios como el Foro Social Mundial, el presupuesto participativo de São Paulo, distintos planes estratégicos municipales y asambleas de diferentes cooperativas.



*Ver la descripción detallada y los materiales para aplicar el Método Delibera en el subtema “Delibera” en el Tema 6 del Repositorio de materiales.*

Con relación a este aspecto, una sugerencia general es tratar de no formar organizaciones con productores cuyas realidades económicas y socioculturales sean muy heterogéneas. Por lo general, se van a presentar relaciones de poder internas jerárquicas y los productores más grandes van a imponer su voluntad, o si existen diferencias de peso y equilibrio (la misma cantidad de asociados de cada tipo), las fuerzas se van a anular mutuamente y la asociación se va a paralizar. Una gran cantidad de fracasos se deben a los diferentes ritmos, necesidades y perspectivas de crecimiento entre los productores asociados.

Los más grandes quieren avanzar más rápido, pueden arriesgar más porque tienen el capital para hacerlo, pretenden en general crecer cuando ven una oportunidad. Los más chicos son más cuidadosos, están menos dispuestos a correr riesgos. Al plantearse la posibilidad de crecer o invertir, la discusión puede paralizar a la asociación debido a estas diferencias.



Ver el video “Cómo fortalecer organizaciones de pequeños productores rurales” dentro del Tema 6 en el Repositorio de materiales.

## La persona jurídica y el tipo de asociación

Como dijimos, formalmente el modo de tomar las decisiones está definido por el tipo de sociedad que se constituya. Por eso es tan importante **la elección de una persona jurídica**.

Hay diversos tipos de personas jurídicas previstas por la ley y el Código Civil aprobado recientemente. Es cuestión de saber cuál forma jurídica conviene adoptar. No es lo mismo formalizar una cooperativa que una asociación civil sin fines de lucro, una mutual o una fundación, o cualquier sociedad comercial (de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones, etc.). Por ejemplo, las cooperativas pueden realizar ventas en el mercado, mientras que las asociaciones civiles no pueden hacerlo, pero sí pueden brindar servicios a



Ver el documento “Formas Asociativas para la Agricultura Familiar”, “Consortios de exportación” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales, si bien no está actualizado en función del nuevo Código Civil.

los asociados (por ejemplo, administrar maquinarias, cámaras de frío o galpones, o fondos de microcrédito, etc.).

Por lo tanto, además de la participación en la toma de decisiones, el tipo de actividad que se proponga desarrollar en común definirá el tipo de sociedad que se elija. Puede generarse una asociación civil para compartir equipamiento, una

mutual para brindar servicios sociales a los productores (turismo, salud, servicios fúnebres entre los más habituales), una cooperativa de consumo para hacer compras de insumos en común, o de comercialización para concentrar la producción de varios productores, generar escala y facilitar las ventas. También existe, aunque es menos difundida, la

posibilidad de generar una cooperativa de trabajo rural y compartir la propiedad de la tierra y la vivienda y planificar la producción de extensiones mayores de terreno en común, como es el caso de la cooperativa Campo de Herrera, similar al modelo de los kibutz israelíes.



Ver el video “Cooperativa trabajadores unidos Campo de Herrera. mp4” producido en 1985, dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales.

Pero además de la forma en que se toman las decisiones y del tipo de actividad que se quiere desarrollar, hay otros factores que hay que tener en cuenta al elegir la persona jurídica más adecuada. En el siguiente cuadro hacemos una lista de ellos:

### **Variables a tener en cuenta para elegir la mejor opción**

- **Los impuestos que deben aportar.** Las asociaciones civiles, cooperativas y mutuales están exentas de pagar impuesto a las ganancias, si bien deben hacer el trámite de la exención en la AFIP. En varias provincias tampoco pagan Ingresos Brutos.
- **Quién asume la responsabilidad ante terceros.** Si esa responsabilidad está limitada a los bienes de la empresa o alcanza a los bienes de los socios o de los integrantes de la Comisión Directiva.
- **Según la posibilidad de comercializar y a quién puede venderle.** Las asociaciones civiles no pueden comercializar productos a los asociados como actividad principal, y si comercializan no pueden distribuir el resultado de las ventas entre los socios, sino que deben usarlo para cumplir con el objeto social. Otras, como las mutuales, solamente pueden venderle a los socios.
- **Según la facilidad y rapidez para empezar a operar.** Algunos organismos de control demoran hasta dos y tres años en aprobar la matrícula. Con el nuevo Código Civil y Comercial se aprobaron dos figuras jurídicas nuevas: la Simple Asociación y las Sociedades del Capítulo 4. Estas figuras no requieren de inscripción ni matrícula y pueden servir durante la primera etapa del grupo asociativo. Se constituyen por escritura pública en una escribanía y ya pueden tramitar el CUIT en la AFIP y operar.
- **Según el costo.** Gestionar una forma jurídica no es gratuito y esto pocas veces se tiene en cuenta. Hay que comprar libros rubricados, pagar balances, timbrados, hacer un depósito inicial (si bien luego se recupera) y muchas veces viajar hasta la capital provincial o la ciudad donde está la Agencia de la AFIP para hacer trámites. Es importante evaluar este costo al comparar distintas sociedades posibles.
- **Según la cantidad de socios.** Algunas formas jurídicas tienen un mínimo y otras un máximo de socios posibles.
- **Según la facilidad para salir o entrar en la sociedad una vez constituida.** Las asociaciones civiles, mutuales y cooperativas llevan un registro de asociados. Irse o entrar a la sociedad es sencillo: se presenta la renuncia y se registra en el libro que el socio renunció o que se incorporó uno nuevo. Las SRL, las Sociedades del Capítulo 4, las de Capital y trabajo y otras, deben disolverse si un socio se va o se debe hacer una nueva escritura para traspasar la parte de la empresa del que se va a un nuevo socio.
- **Según las incompatibilidades.** En las cooperativas, los empleados pueden ser socios pero no pueden integrar el Consejo de Administración. En las Asociaciones Civiles, los directivos no pueden cobrar más que una vez y media el promedio de los tres mejores sueldos pero pierden en ese caso la exención al impuesto a las ganancias.
- **Según lo que se lleva el que se va o es expulsado y qué ocurre si un socio fallece.**
- **Según qué ocurre con el capital social si la sociedad se disuelve.** Las cooperativas, asociaciones civiles y mutuales deben traspasar los bienes a una institución benéfica o al Estado.



*Para completar la información de la página anterior, ver la presentación power point “Formas Asociativas” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio, actualizado según el nuevo Código Civil y Comercial.*

Es casi imposible encontrar la figura jurídica ideal, que reúna todos los criterios deseables. Inclusive, en algunos casos, cuando la cantidad de productores lo justifica, se concluye que es mejor contar con dos formas jurídicas en paralelo.

Hay que informarse con los que saben. No es fácil encontrar abogados que, en lugar de caer en las formas más usuales, entiendan sobre personas jurídicas y puedan interpretar correctamente la situación y elegir el tipo de sociedad que mejor se adapta al objetivo en cada caso. Adjuntamos materiales en el Tema 6 del Repositorio sobre estos aspectos, y durante el curso proponemos armar un directorio de profesionales especializados en estas temáticas para cada región.

## **Los aspectos fiscales y administrativos**

Tampoco es fácil encontrar contadores que sepan de administración de formas asociativas no comerciales, para las que no solamente hay que relacionarse con la AFIP, sino también con el INAES y hay que considerar resoluciones específicas y diferentes para cada tipo. También proponemos armar un directorio de contadores durante los encuentros.



*Para tener una idea de los procedimientos y exigencias contables acompañamos el documento “Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo”, de las contadoras Magalí Busset y Eleonora Feser dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales. Si bien está pensada para cooperativas de trabajo, gran parte de su contenido se aplica también a cooperativas de servicios o asociaciones civiles.*

## **Evaluar el momento de la formalización**

Los trámites en los distintos organismos de control no suelen ser ágiles y, además, tienen sus costos, tanto para lograr el otorgamiento de la personería y obtener el CUIT como para luego mantenerlos en el tiempo. Presentaciones antes y después de cada Asamblea, libros rubricados, certificaciones de balances y documentos, presentación de informes, respuestas de requerimientos, son trámites habituales que hay que realizar, por lo general, en oficinas ubicadas en la capital de cada provincia (en el caso de las direcciones de personas jurídicas o de cooperativas) o en ciudades alejadas en el caso de las agencias de la AFIP.

Esto implica, por una parte, costos de transporte y administrativos, tiempo del que hay que disponer y capacidades para enfrentar a los empleados de estas reparticiones, que

no suelen ser ni claros en las explicaciones ni flexibles para comunicarse con los productores y entender las situaciones que presentan, más allá de arbitrariedades e interpretaciones discutibles de muchas normativas que ponen “palos en la rueda” e impiden muchas veces que se puedan destrabar financiamientos o acceder a determinados beneficios.

Así, hay que pensar muy bien cuándo se justifica iniciar el proceso de constitución formal de una Asociación y evaluar si no conviene en un inicio operar como Sociedad de Hecho y utilizar facturas de algunos de los productores que estén registrados como monotributistas de la agricultura familiar.

El otro aspecto a considerar es la existencia de “afecto societario” entre los futuros socios. Hay innumerables experiencias de cooperativas formadas a instancias de un técnico que reúne a productores que se conocen poco o hasta se desconfían, y luego no sostienen la asociación. Es fundamental la construcción previa de confianza antes de constituir una sociedad y para esto es fundamental realizar actividades conjuntas, que no se limiten a lo productivo o lo económico, sino a promover o fortalecer los vínculos personales: una comida entre las familias, un partido de fútbol, un viaje para visitar otra experiencia, una jornada de trabajo en común en el campo de alguno, un taller de formación con dinámicas participativas. En estos procesos se puede ver quiénes están dispuestos a asociarse, quiénes no encajan o generan discordia.

## La evolución, desarrollo y consolidación en el tiempo

En la página siguiente se puede ver un cuadro que presenta, precisamente, la evolución o desarrollo en el tiempo de estas cuestiones: cómo cambian las relaciones, la institucionalidad y demás factores a medida que la organización se consolida. Estos procesos pueden llevar diez o veinte años desde el estadio inicial al consolidado. Los tiempos se definen en función de las posibilidades de los productores y las condiciones del contexto. Una crisis económica puede tanto llevar al fracaso de la organización como ser un catalizador para saltar de etapa, al verse la organización como única herramienta para sobrevivir.

Para los facilitadores debería ser importante cultivar la paciencia, y tratar de evitar la presión para forzar o quemar etapas, por más que en el camino se pierdan oportunidades de negocios.



*Ver los documentos producidos por Mario Lattuada “Asociaciones Económicas no cooperativas. Casos” y Asociaciones Economicas no cooperativas. Conceptos” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales. En ellos comparte lecciones aprendidas en procesos de surgimiento y consolidación de este tipo de organizaciones.*

**Cuadro: Asociaciones económicas de la agricultura familiar.  
Estadios de desarrollo y criterios de consolidación**

<b>Criterio/Estadio</b>	<b>Inicial</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Consolidado</b>
<b>Claridad del objetivo</b>	Grupo recién organizado	Demuestran interés en la asociación	Definen productos y alternativas de mercado. Se interesan en legalizarse o adoptan forma jurídica simple no acorde a su actividad central	Grupo que ha consolidado sus actividades y está formalizado jurídicamente de acuerdo a su actividad principal
<b>Peso de los Precusores</b>	Familia Amistad Vecindad Etnicidad Necesidad personal	(-) Precusores (+) Necesidades personales	Interés grupal Objetivo común	Proyecto común Relaciones jurídico/contractuales (estatuto/reglamento)
<b>Conducción</b>	Liderazgo externo	Liderazgo interno	Liderazgo colegiado	Estructura formal jerarquizada/división de actividades
<b>Funcionamiento</b>	Sólo 1 o 2 miembros realizan todas las acciones	Al menos la comisión directiva funciona regularmente	La comisión directiva funciona, pero el resto no	Todo el grupo funciona en forma activa y coordinada
<b>Participación, experiencia y cobertura</b>	Grupo que no se ha activado.  Menos del 10%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad ocasional	Mayor motivación en la organización  Del 10 al 20%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad frecuente	Mayor compromiso, proyecto común  Del 20 al 50%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad permanente	Extensión a toda la actividad  Del 50 al 100%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad permanente
<b>Toma de decisiones</b>	No hay acuerdo grupal en las decisiones. Se toman en forma individual	Decisiones consultadas a técnicos con proposición de alternativa	El grupo toma sus decisiones, aunque requiere asesoramiento de técnicos	Decisiones tomadas en base a sus propias alternativas, experiencias y capacidades
<b>Capacidad administrativa</b>	Falta sistema de control	Aplican controles administrativos	Aplican registros con acompañamiento externo	Aplican normas, procedimientos y registros en forma periódica y correcta
<b>Capacidad de Negociación</b>	Falta de capacidad de negociación. No negocian.	Desarrollan habilidades y requieren al técnico para negociar	Negociaciones en base a costos de producción y a sistemas de información asesorados por técnicos	Negociaciones en forma directa en base a costos e información son manejadas autónomamente
<b>Alcance de su actividad económica</b>	Local	Local-regional ocasional	Local-regional-nacional e internacional ocasional	Local-regional-nacional-internacional ocasional
<b>Participación en Alianzas y Redes</b>	Sólo con el programa o agencia promotora	Con el programa o agencia promotora/ con algunos grupos en forma horizontal/o integrantes aislados con externos	Verticales y horizontales a partir de las gestiones de programas, agencias y ONG	Verticales y horizontales gestionadas en forma autónoma con ocasional consulta a programas, agencias y ONG

Fuente: Lattuada, Mario (2015). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación.* IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina. Página 66.

# CÓMO FORTALECER ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES FAMILIARES



Brindar buenos servicios

Gestionar con honestidad y transparencia

Gestionar recursos

Asociar productores con capacidad economica similar

Hacer participar a todos

Defender los intereses de los asociados

Ser eficientes y solidarios

Incluir a jóvenes y mujeres

Tener un trato igualitario entre todos

Ayudar a los socios

Capacitar nuevos dirigentes

En la página anterior puede verse un afiche elaborado como producto de la sistematización de la experiencia de la APPMT, realizada por un consorcio de organizaciones (Fidamérica, CADIF, Crisol, Incluir, Prodernea). Se muestran los distintos factores que según los mismos productores permiten fortalecer a las organizaciones de la Agricultura Familiar.

Ilustración: Gustavo Damiani

Como ejemplo: la idea de generar asociaciones suele iniciarse desde los técnicos, al pensar en el objetivo de permitir la comercialización conjunta. Sin embargo, para los productores esto implica un doble desafío porque tienen que aprender dos tipos de prácticas novedosas para ellos: por un lado lo que implica armar la asociación, aprender el modo de gestionar colectivamente, entender los procedimientos formales y conocerse y llevarse bien como socios, y, por otro lado, los aspectos relativos a la comercialización y la venta en mayor escala (o también la industrialización y el empaque).

Posiblemente, los productores prefieran primero consolidar la asociación para desarrollar en conjunto actividades que ya conocen (proveerse de insumos, colaborar en las tareas culturales en los distintos predios, quizás compartir equipamiento, negociar juntos el riego frente al consorcio local

o producir en conjunto algún insumo como semillas o abonos) y recién una vez consolidado el grupo y la organización pensar en avanzar hacia una actividad novedosa como es la comercialización conjunta.



Ver el video “Cronología de la experiencia de la APPMT” en el Tema 6 del Repositorio de materiales, donde se muestra esta tensión entre lo que pretendían los técnicos y lo que finalmente hicieron los productores.

*Integrantes de la cooperativa Lehmann, de Santa Fe, envían donaciones a los inundados en Concordia, en enero de 2016.*

Fuente: <http://www.cronistascolonias.com.ar/?p=13986>

## Las cuestiones sociales e ideológicas

Casi todos los manuales y cursos sobre asociativismo rural se enfocan en los aspectos de la gestión económica, administrativa, productiva, comercial o de la institución como órgano jurídico. Como ejemplo vimos el cuadro de la página 4 en esta misma cartilla. Ya mencionamos distintos materiales que incluimos en el Repositorio en los que pueden profundizar en estos aspectos.

Sin embargo, hay otros aspectos que, en algunas organizaciones más que en otras, pueden ser ejes principales y marcar la orientación de las decisiones que tome el grupo de productores.

Nos referimos, por un lado, a la tarea social que se puede proponer el grupo, para brindar asistencia tanto a las familias más pobres del medio como a instituciones de bien público (escuelas, salas médicas, clubes deportivos o grupos culturales). Muchas organizaciones surgen inclu-





sive de la necesidad de hacer frente a catástrofes climáticas o naturales o al efecto de crisis económicas severas que generan desnutrición e indigencia en la zona. En estos casos pueden darse tensiones entre la tarea social que se desarrolla y el despliegue de la estrategia comercial que usted acompaña.

Por otro lado, hay organizaciones que han surgido con una fuerte impronta contrahegemónica, o con tradiciones de lucha por el derecho a la tierra y el agua, o la defensa de minorías étnicas. La mayor parte de ellas tienen una posición “no conformista”. Por lo general, defienden principios relacionados con la autonomía como proyecto (un término acuñado por el filósofo francés Cornelius Castoriadis), influidos por movimientos como el zapatismo, el MST de Brasil o la Vía Campesina. Se caracterizan por pensar que todos los aspectos de la vida son incumbencia del colectivo, en lugar de ser problemas a resolver en forma individual o familiar.

Para estas organizaciones la participación igualitaria y la democracia directa no son solamente un medio para lograr un objetivo económico (aumentar los ingresos, bajar los costos, agregarle valor a la producción, aumentar las ventas), sino que se transforma en un objetivo en sí mismo como propuesta política. La idea es evitar las jerarquías y las burocracias, tratar de no delegar de forma permanente funciones en una conducción que represente al conjunto, sostener que todos los integrantes de la organización conozcan lo suficiente de todos los aspectos como para poder participar de las decisiones de manera informada y, si hay que delegar funciones en algunos integrantes, que estos mandatos sean fácilmente revocables y rotativos. La idea central es que si los pequeños productores se organizan para, de algún modo, enfrentar las relaciones de poder que los marginan y empobrecen, no pueden establecer internamente relaciones de poder jerárquico entre una directiva que manda y un conjunto de socios que obedece.

Este tipo de organizaciones promueven, además, la mutualidad entre los miembros, el intercambio de bienes y saberes y una identidad y cultura de la solidaridad con mucho compromiso social y con discusiones teóricas que tienen como referentes a filósofos y científicos sociales como el nombrado Castoriadis, Guattari, Rolnick, Deleuze, Foucault, Holloway y otros.

En caso de acompañar organizaciones de este tipo, usted, como facilitador, debe estar atento a este modo de funcionar. Sugerimos que respete la idiosincracia de quienes participan en la asociación, más allá de su propia posición ideológica o el grado de pragmatismo que tenga. Debe sa-

ber que las decisiones comerciales estarán influidas por cuestiones no relacionadas con el rédito económico, y que posiblemente los referentes con quienes tenga que trabajar cambien o que las decisiones se tomen en asamblea con todos los productores presentes.

Una de las premisas de este enfoque es la discusión profunda de las orientaciones e ideas que hay atrás de cada práctica. Así pueden abrirse debates sobre qué tipo de actitudes y comportamientos se quieren fomentar con cada estrategia o táctica, hasta qué punto estas acciones favorecen el desarrollo de la autonomía o promueven el modelo consumista, aumentan la huella ecológica y cosifican a las personas, a través de qué canales de comercialización se pueden mantener los valores que se pregonan o estos valores son contaminados al comercializar en espacios donde también se venden productos realizados por empresas capitalistas.

## La cuestión vincular. Distintos enfoques

Un aspecto que pocas veces se trata en materiales y cursos sobre asociativismo es la cuestión de los vínculos entre los integrantes y cómo estos vínculos establecen relaciones de poder. Este aspecto se relaciona con el anterior.

Las relaciones de poder internas se dan siempre, sólo que en algunos grupos se intenta trabajar sobre ellas conscientemente y en otros no, simplemente se van dando y los participantes las aceptan y/o las sufren.

No pretendemos con esto que el facilitador intervenga en estos aspectos, pero sí que conozca enfoques y pueda recomendar a especialistas que puedan intervenir – de manera equivalente a la recomendación de un abogado o de un contador– cuando sea testigo de malestares y esos malestares pongan en crisis a la organización.



*En la Cartilla “Enfoques para trabajar los vínculos en asociaciones de productores” que incluimos en el Tema 6 Asociativismo, del Repositorio de materiales, presentamos modos de trabajo y herramientas que pueden tenerse en cuenta.*

## Los límites del asociativismo

La propuesta de organizar una asociación de pequeños productores permite enfrentar con otra capacidad de negociación la posición vulnerable en la que se encuentran. Esta posición se debe al alto grado de concentración que fueron teniendo distintos eslabones de cada cadena productiva

por diversas políticas implementadas en las últimas décadas en las cadenas de comercialización, los sistemas de distribución, el transporte, la prestación de servicios, las regulaciones alimentarias o fiscales, las exigencias para sostener la personería de organizaciones, entre otras.

Si el Estado no interviene para proteger a los más pequeños y las condiciones de contexto se mantienen, es muy probable que, por más que los pequeños productores se asocien, no puedan enfrentar los factores del contexto tal como se presenten: aumento del precio de los insumos, imposibilidad de formar precios adecuados, dificultad para acceder a soluciones logísticas y de transporte que les permitan llegar a los mercados a menores costos, entre otros factores que obligan paulatinamente a los pequeños productores a abandonar la actividad.

## Actividad. Para qué asociarse: integración horizontal/vertical

En caso de que no exista una asociación pero haya productores con interés de conformar una, sugerimos en la primera reunión realizar una presentación de cada participante (de ser posible, que cuente un poco su trayectoria de vida) y luego proponer el ejercicio de listar qué tipo de actividades podrían encarar de forma conjunta y cuáles serían los beneficios y los costos o dificultades:

Tipo de integración: qué podríamos hacer juntos	Beneficios (si pueden cuantificarse, mejor)	Costos y dificultades
Vertical hacia arriba de la cadena (pensar en reemplazar actividades de los proveedores):		
Vertical hacia abajo (pensar en avanzar en procesos que hoy desarrollan los clientes):		
Horizontal (pensar en acciones conjuntas que mejoren la actividad que ya vienen haciendo):		

## Actividad. Diagnóstico sobre el estadio de desarrollo

Utilizando el cuadro de Lattuada de la página 10, evalúe el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que trabaja. Complete los sucesivos casilleros con la información del caso y luego compare con el cuadro original. Comparta la información con los productores. Aclaración: agregamos cuatro filas para tener un diagnóstico más completo. Si tiene interés y tiempo, puede aplicar la metodología de diagnóstico que comentamos al inicio de la cartilla.

<b>Criterio</b>	<b>Estadio de desarrollo:</b>
Claridad del objetivo	
Peso de los precursores	
Conducción	
Funcionamiento	
Participación, experiencia y cobertura de servicios	
Toma de decisiones	
Capacidad administrativa	
Capacidad de negociación	
Alcance de su actividad económica	
Participación en alianzas y redes	
Alcance de la planificación a futuro	
Aspectos comerciales (diagnóstico, definición de estrategias, avance en el plan operativo)	
Gestión financiera	
Grado de institucionalización	

## Actividad. El juego de los porotos

### Materiales necesarios:

- Cartelón para anotar los puntajes o pizarrón.
- Fibra o tiza.
- 4 grupos de personas, con tres por grupo está bien.
- 200 porotos a distribuir entre la banca (100) y los grupos (25 a cada uno de 4 grupos).
- Pequeños trozos de papel, 10 por grupo y un bolígrafo o lápiz por grupo.

**Procedimiento:** El juego consiste en que cada grupo intente ganar la mayor cantidad posible de porotos en 10 jugadas. En cada una de ellas tendrán que elegir entre rojo o negro. El ganar o perder porotos dependerá de lo que elijan todos los grupos.

Si todos los grupos juegan rojo en todas las jugadas van ganando de a un poroto y así pueden ganarle 40 fichas a la banca (4 por vuelta). Si compiten tratando de ganar de a tres fichas, que son las que pierden sus competidores, corren el riesgo de perder porotos, se mina la confianza entre los grupos y la banca no aporta porotos, no cumpliendo la consigna: “ganen todo lo que puedan”.

**Objetivo:** que los participantes aprendan a lo largo de las jugadas que da mejores resultados cooperar que competir. Permite desarrollar competencias diversas: trabajo en equipo, negociación, habilidades para relacionarse socialmente, generación de redes y competencias técnicas relacionadas con estrategias asociativas.

### Desarrollo del juego:

1. Cada equipo comienza el juego con un capital de 25 porotos. La banca tiene 100.
2. En cada una de las 10 vueltas que dura el juego cada equipo debe debatir y elegir entre rojo o negro y anotar lo que eligió en un pedacito de papel que entregarán al coordinador. Tienen un minuto para decidir.
3. El resultado varía según lo que elijan todos los equipos en conjunto. Los puntajes son los siguientes:

Decisión	Resultado
los 4 grupos votan por negro	Cada mesa pierde un punto.
3 negros y 1 rojo	Cada mesa que eligió negro gana un punto. La mesa que eligió rojo pierde tres puntos.
2 negros y 2 rojos	Cada mesa que eligió negro gana dos puntos. Cada mesa que eligió rojo pierde dos puntos.
1 negro y 3 rojos	Cada mesa que eligió rojo pierde un punto. La mesa que eligió negro gana tres puntos.
4 rojos	Cada mesa gana un punto.

4. Cuando pasó el minuto y cada equipo entregó en silencio su papel al coordinador, este lee los resultados los anota en el pizarrón, paga a los que ganaron y retira los porotos de los que perdieron.
5. Las rondas 5, 8 y 10 son especiales. En la ronda 5 las ganancias y las pérdidas se multiplican por 3. En la ronda 8 se multiplican por cuatro y en la 10 por cinco. En estas rondas tienen tres minutos para consultarse entre equipos y un minuto para que cada equipo decida finalmente a solas.

Jugada	Tiempo	Consultar	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1	1 min.	En el grupo				
2	1 min.	En el grupo				
3	1 min.	En el grupo				
4	1 min.	En el grupo				
5. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				
6	1 min.	En el grupo				
7	1 min.	En el grupo				
8. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				
9	1 min.	En el grupo				
10. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				

6. El juego termina a las 10 jugadas o cuando una de las mesas se funde. Una mesa se funde cuando pierde y no le alcanzan los porotos para pagar. En este caso se detiene el juego, se paga a los ganadores, se anota lo que el grupo que se fundió debe y se cuenta cuanto tiene cada grupo. En el primer caso se cuenta simplemente cuántos porotos tiene cada mesa.

**Conclusión:** Terminada la parte operativa del juego viene el análisis. Allí el coordinador tiene que mostrar a los grupos, si es que aún no se habían dado cuenta, que en realidad la mejor estrategia para concretar el objetivo era asociarse y competir con la banca, ya que ganarle porotos a la banca era la única manera de sumar la mayor cantidad posible a lo que los grupos tenían al inicio del juego, si bien el crecimiento era lento pero parejo.

Si la competencia fue clara debe preguntarles que hizo que compitieran entre sí, cuáles eran los principales argumentos dentro de cada grupo, si había posiciones encontradas, cómo se fue tramitando la toma de decisiones en cada grupo, si hubo algún momento de quiebre dentro del grupo, y entre grupos, cómo funcionaron los liderazgos. Puede ir anotando las conclusiones a las que lleguen los grupos para ir discutiéndolas. Así podrán identificar la importancia de la cooperación y también las cosas que pueden obstaculizarla.

## Bibliografía

Asociación Civil Madre Tierra. Cooperativas. Material de apoyo para organizaciones N° 2. Buenos Aires, Argentina.

Bausset, Magalí y Feser, María Eleonora (2011). Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo y empresas recuperadas. TES - Trabajando por la Economía Social e Imprenta Chilavert Coop.

Burin, David; Karl, Istvan y Levin, Luis (1996). Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para cooperativas y asociaciones. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Carballo, Carlos (coord.); Tsakoumagkos, Pedro; Gras, Carla; Rossi, Carlos; Plano, José Luis y Bramuglia, Graciela (2004). Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas. PROINDER. Serie Estudios e Investigaciones N° 7. Buenos Aires, Argentina.

Carrapizo, Verónica; Speranza, Martina; Ganduglia, Federico (coord. edit.) (2016). “¿Nos juntamos?” Guía para Facilitadores de procesos asociativos de la agricultura familiar. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Davis, Peter y Donaldson, John (2005). Management cooperativista. Una filosofía para los negocios. Ediciones Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Elgue, Mario y Chiaradía, Claudia Alejandra (2007). Formas asociativas para la Agricultura Familiar. Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas. PRODERNEA/NOA. SAGPyA - Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Besada, Ana (2004). Los consorcios de exportación de productos agrícolas. Programa Cambio Rural INTA. Área de trabajo en formas asociativas. Gerencia de Extensión. Buenos Aires, Argentina.

Godoy, Raquel y Bollati, Américo (2005). Cooperativas. Análisis y práctica. Editorial Consultora R.Q. SRL. Córdoba, Argentina.

Gottret, María Verónica; Junkin Ruth e Ilabaca Ugarte, Carlos (2011). Autoevaluación Facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Gottret, María Verónica y Junkin Ruth (2012). Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Gottret, María Verónica (2013). Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Managua, Nicaragua.

Garbarini, Javier (2006). Manual práctico para Cooperativas de trabajo. Ediciones Lazos Cooperativos. Buenos Aires, Argentina.

Gutiérrez, Raúl y Gottret, María Verónica (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Harper, Malcolm (1991). La planificación. Un elemento de estudio para personal de cooperativas agropecuarias. MALCOM - OIT. Viena, Austria.

Lattuada, Mario (2015). Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Lattuada, Mario (2015). Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Reichert, Hugo R. (1997). Asociativismo. Aspectos Asociativos, Contables, Impositivos, Laborales y Previsionales. Programa Cambio Rural. (Carpeta Documento Miscelánea N° 5). Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Umaña, Alfredo; Gottret, María Verónica y Mojica, Claudio (2012). Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales. Planificando para la acción. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Yangosian, Marcelo y Colombet, Horacio (coord.); Estévez, Juan Ignacio; Laffaye, Mariano; Moreno, Alejandra y Bujanda, Lucila (2013). Aspectos Fiscales, Legales y de Administración de Emprendimientos Asociativos. UCAR, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Buenos Aires, Argentina.



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

La fotografía incluida en la página 2 es propiedad del autor.

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **7. Los clientes**

---

- Los clientes y su necesidad como base de la comercialización. Necesidad propia y de terceros.
- Segmentación y análisis de clientes.



## **7. Los clientes**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Los clientes está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## Para empezar...

Una discusión presente en el ámbito de los programas de asistencia técnica a pequeños productores se centra en si en este ámbito aplica la premisa central del *marketing*, que consiste en analizar primero cuál es la demanda o cuáles son las necesidades de los clientes, para luego adaptarse a ellas usando el enfoque del *marketing mix*.

En muchos casos las condiciones culturales, climáticas, los conocimientos de los productores y el capital disponible no permiten demasiado cambio. Esto implica que, a veces, la estrategia de comercialización deba basarse en mejorar las ventas de lo que ya se produce, buscando aquellos clientes que pueden estar interesados en comprar lo que hay, tomando en cuenta la calidad y la cantidad que se puede producir.

Como facilitadores nos podemos encontrar con situaciones heterogéneas. Por lo tanto, tenemos que poder trabajar con el enfoque que sea más útil a los productores a los que asistimos. Por eso, esta cartilla contempla tanto enfoques productivos, de venta o de *marketing mix*. En cada caso se definirá cuál es mejor.

A veces, es posible hacer pequeñas variaciones en el modo de presentar la oferta para adecuarse con bajo costo a ciertas necesidades planteadas por los potenciales clientes.

La primera parte de esta cartilla analiza las necesidades humanas, para preguntarse cuáles de esas necesidades son las que tienen los clientes que podrían comprar lo que elaboran los productores a los que asistimos.

La segunda parte propone distintos criterios de segmentación del mercado, para poder buscar y enfocarse en aquellos clientes que estarían interesados en nuestra oferta.



Foto:  
Nicolás Seba

## Los clientes y su necesidad como base de la comercialización

**Necesidad:** Impulso irresistible que hace que las personas traten de satisfacerla de algún modo.

Esta es la manera con que el diccionario comienza a definir la necesidad. Pero existen siete interpretaciones distintas, algunas muy distintas, porque sobre la necesidad abundan las interpretaciones. Pero con relación a la comercialización, nos conviene elegir el significado más adecuado, que es:

Falta, carencia, problema, deficiencia.

La necesidad es un desfasaje.

En la comercialización el personaje más importante es el cliente. Podemos definir al cliente como:

“Una persona que tiene una necesidad.

A veces es consciente de esa necesidad y a veces no”.

El comprador siempre tiene un problema que quiere o que debe resolver, una deficiencia, una armonía a restablecer, un kilo a perder, un ideal de calidad que quiere lograr.

En muchos casos, y sobre todo en el de los productos primarios, los llamados *commodities*, el cliente del productor suele ser un intermediario entre él y el consumidor final. Él representa las necesidades del consumidor al combinar las variables calidad y precio.



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

En muchos casos, la necesidad existe, pero está inconsciente, dormida. Hay que despertarla. Por eso vamos a ver que una importante tarea del vendedor es “revelar” las necesidades que el consumidor ya tiene. El vendedor no las inventa, solamente las destapa.

También pueden presentarse combinaciones entre necesidades conscientes e inconscientes. Estas últimas pueden ser las que definan finalmente la compra y, en ese caso, también hay que tener la habilidad para que afloren y sean parte de la negociación.



Fotos: Nicolás Seba

*¿Qué tendrá en cuenta el consumidor para tomar la decisión de compra?  
¿El aspecto de los dulces? ¿la originalidad y colores de las etiquetas? ¿los sombreritos realizados con telas de colores y ajustados con cintas? ¿el hecho de que sean de un emprendimiento de economía social (la apelación al consumo responsable)?  
¿lo “natural” de los frutos que apela a la idea de que no tienen aditivos, colorantes ni conservantes? ¿el precio? ¿la buena atención?*

De cualquier manera, sea que el cliente sepa que tiene esa necesidad o todavía esté oculta en su cabeza, la necesidad es el desfase entre lo real y lo ideal.

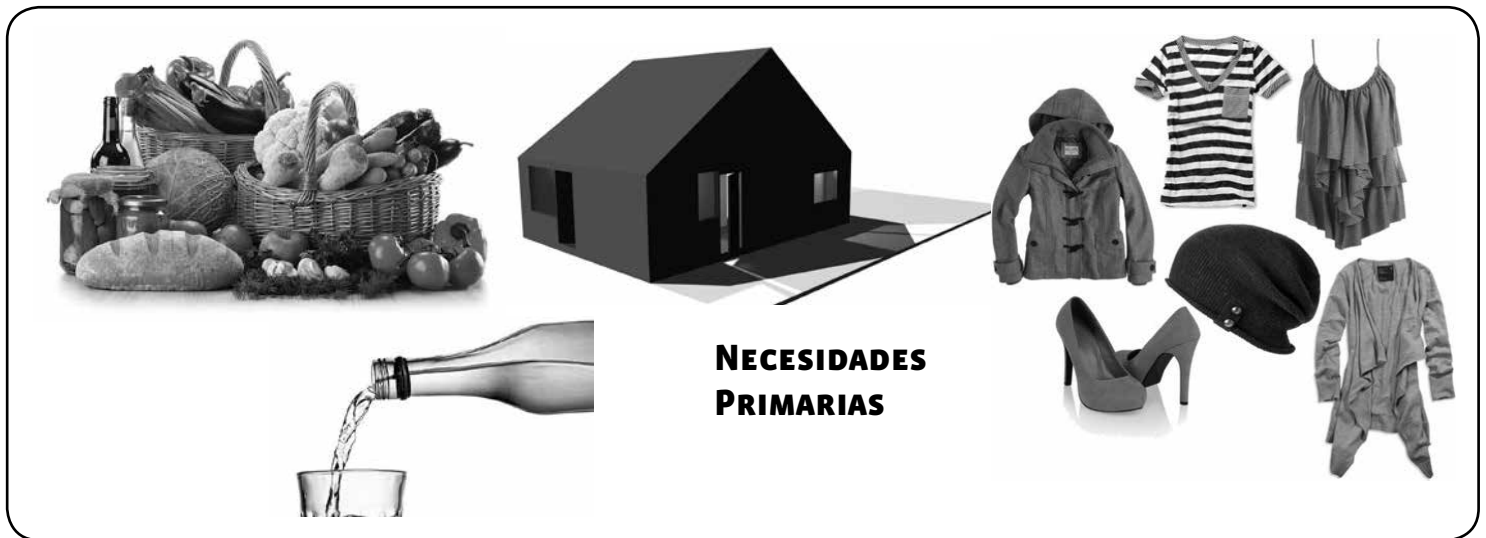
**Desfase entre lo real y lo ideal, esta idea es importante.**

Es la diferencia entre la posición, el estado al que quiero y deseo llegar y el estado en donde me encuentro. Esa distancia, ese desvío, se llama necesidad.

## Clasificar necesidades

Podés encontrar muchas maneras de clasificar ese desfase denominado necesidades. Y a eso se dedicaron principalmente economistas y psicólogos. Veamos qué nos dicen.

Los economistas clasifican las necesidades en dos grupos:



- **Primarias:** agua, alimento, vestido, salud, vivienda (digna y que dé protección de acuerdo al lugar donde esté).



- **Secundarias:** auto, raqueta de tenis, cámara fotográfica, zapatillas de marca, cerveza.

Esta clasificación se hizo más complicada con el tiempo, al evolucionar la sociedad y la tecnología.

Por ejemplo, hace doscientos años el transporte no figuraba como una necesidad primaria, pero en las ciudades, hoy en día, la necesidad de transporte se incluye en esta categoría. Otro ejemplo es la comunicación. Hasta hace unas décadas el teléfono era una necesidad secundaria. En la actualidad es una necesidad primaria, igual que la conexión a internet.

También varían las necesidades según las zonas. El queso de cabra en La Rioja es un alimento básico. En centros urbanos puede ser considerado un lujo, una necesidad secundaria. No se puede hacer una división rígida, pero para conocer a los

clientes, es importante saber que existen algunas necesidades imprescindibles, llamadas primarias, y otras llamadas secundarias. Hagamos una pausa para pensar sobre nuestro cliente.

*Como ejercicio:*

*¿Cuál de los dos tipos de necesidad es más importante para un jubilado que gana la mínima?*

*¿Y para una señora que desea adelgazar 3 kilos porque ya la ropa no le queda holgada?*

Otra forma de clasificar necesidades muy conocida es la de Maslow. Este psicólogo plantea que hay una jerarquía de necesidades, que se organizan como una escalera o una pirámide. Recién aparecen necesidades del siguiente nivel o escalón cuando se pudieron satisfacer las del piso anterior. Puede ocurrir que para algunas personas sean más importantes las necesidades de los pisos superiores que las básicas, y se esté dispuesto a resignar esas necesidades básicas por las otras.

En el siguiente esquema se pueden ver:



Fuente: <http://www.lineadepensamiento.com.ar/vida/la-piramide-de-maslow.html>

Según Maslow las necesidades no son estáticas, cambian, evolucionan y se hacen más complejas, en la medida que el individuo se desarrolla. Esto no quiere decir que desaparezcan, pero sí que en un determinado momento unas son más importantes que las otras: si una persona tiene aseguradas las necesidades fisiológicas porque sabe que tiene para comer y para beber todos los días, tiene una buena cama, una vivienda adecuada y una pareja estable, empezará a tener necesidades de seguridad y así progresivamente.

*Uno de los efectos del marketing es que logra imponer a veces necesidades secundarias, haciendo que las personas dejen de consumir cosas imprescindibles con tal de lograr tener otras que les permiten sentirse incluidos.*

¿Cómo incide esta teoría de la escala de necesidades en la venta y la comercialización?

Los motivos reales por los que la gente compra distintas cosas pueden ser diversos. Es fundamental tener en cuenta esto para vender algo que sea adecuado a esas necesidades: alguien puede comprar un objeto para sí mismo o para regalarle a otra persona, puede querer gastar poco porque tiene otras prioridades o puede querer deslumbrar para ser reconocido, porque tiene baja autoestima, porque quiere seducir a otra persona que le gusta, simplemente porque es generoso, etc., etc. Según cuál sea la razón principal por la que compre, variarán los argumentos de venta que conviene usar.

### ¿Cómo se diagnostica la necesidad predominante?

Hay que observar, escuchar, preguntar. Para diagnosticar la necesidad predominante debemos manejar bien las cuestiones menos duras de la venta: no poner toda la atención en el precio o las características propias del producto, sino atender más a la psicología, los valores, la personalidad, el carácter del cliente y amoldar la oferta a eso que vemos.

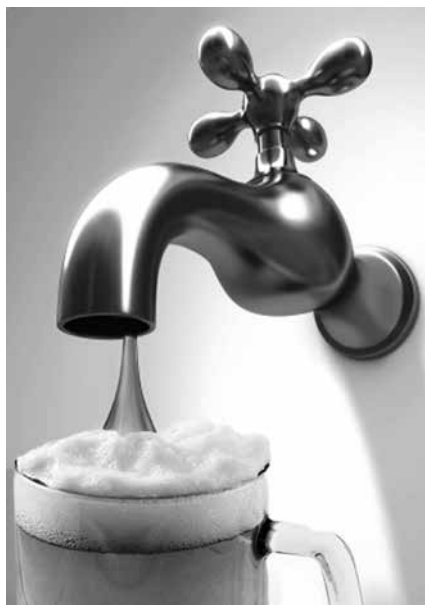
También está la clasificación que divide las necesidades en objetivas y subjetivas.

**Objetivas:** son racionales, lógicas, conscientes.

**Subjetivas:** emocionales, irracionales, inconscientes.

A veces las dos necesidades se suman. Por ejemplo, la sed es una necesidad porque es una carencia, un desfasaje orgánico. Bueno, aquí tendremos entonces la necesidad objetiva de beber agua para corregir el desnivel y restablecer el equilibrio. Pero, si a esta sed le asociamos la necesidad de gustar nuevamente un sabor conocido (por ejemplo, el de la cerveza, o el vino) o la de probar uno nuevo, estamos frente a una necesidad subjetiva. Para esa persona beber cerveza puede estar asociado a otras necesidades no relacionadas con la sed: hacer amigos, relajarse para dejar la timidez, o la ansiedad o el estrés de lado, seducir, olvidarse de los problemas. Hasta puede generar adicción porque esas necesidades subjetivas son más importantes que la necesidad objetiva de calmar la sed. Si analizamos las propagandas de cerveza nos damos cuenta a qué necesidades apuntan.

Comer verduras o frutas puede ser una necesidad objetiva. Pero comer verduras o frutas orgánicas ya es una necesidad subjetiva, por los valores de salud y baja toxicidad asociados con lo orgánico. Lo mismo ocurre con los productos regionales, o los productos asociados a la economía social, como veremos en la cartilla sobre publicidad. Comprarle a



*En la cartilla sobre Canales de comercialización incluimos casos*

*donde estas necesidades subjetivas generan “clientes militantes” que organizan nodos de compra y son aliados de los agricultores familiares.*

una cooperativa o una empresa recuperada obedece a una necesidad ideológica, subjetiva. El producto en sí puede ser idéntico a otro de una empresa capitalista.

Investigaciones de psicólogos llegan a registrar que un 80% de las decisiones humanas, en cuanto a consumo, atienden a necesidades subjetivas.

*Una vez que identificamos otras necesidades asociadas a los productos que se quieren vender... ¿qué hay que hacer?*

La respuesta es obvia: tratar de cambiar el producto o la forma de venderlo o de envasarlo o de comunicarlo para que se adapte a esas necesidades...

## Necesidad propia o de terceros

*Un cliente puede tener necesidades propias, pero también puede tener en mente necesidades de otros: un familiar, un amigo, sus empleados.*

### **Caso: la productora rural que prepara viandas para talleres y empresas**

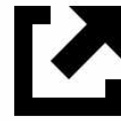
Una productora se dedicaba a hacer viandas para algunas familias del pueblo con productos de su huerta y granja. Se propuso ver si podía aprovechar esas “necesidades de terceros” y visitó a responsables de personal de varias empresas locales, a los dueños de locales con empleados, a los dueños de talleres mecánicos, carpinterías y metalúrgicas de la zona. Un jefe, además de tener sus propias necesidades también piensa el modo de satisfacer las necesidades de los empleados que tiene a cargo.

Con estas visitas, la productora logró captar nuevos clientes para su negocio: ofrecía un menú equilibrado y sano, a un precio adecuado y acortaba los tiempos que algunos empleados dedicaban a elaborar la comida, además de hacer menús livianos que evitaban la pesadez y somnolencia a la hora de la siesta.

En algunos casos logró que la misma empresa la contratara, al mostrarles los beneficios de comprar sus viandas en el rendimiento del personal. En otros casos logró que los dueños, jefes o gerentes la recomendaran al personal.

Sabemos que muchas personas, para decidir, primero consultan con un experto. Para muchos empleados el Jefe de Personal es un experto, un referente, un líder de opinión. Los empleados lo consultan y aceptan sus consejos. Por eso nuestra amiga se acercó a ellos. Porque, como sabemos, mucha gente reúne la capacidad de influenciar la decisión de otros.

*El ser humano es indeciso y desconfiado.  
Necesita de alguien en quien poder confiar.*



*En la cartilla sobre el producto incluimos herramientas metodológicas para pensar y repensar los productos que componen la oferta comercial, sea a través de mejorar el envase, brindar más información en él, diseñar nuevos productos o mediante el agregado de valor. Allí sugerimos lecturas de documentos específicos incluidos en el Tema 9 del Repositorio de materiales. La idea es poder agregarle beneficios o atributos tangibles o intangibles para hacerlos únicos y originales.*

En la sociedad, algunas ocupaciones, por su propio peso, se convierten en “fuente de confianza”. Son líderes de opinión. Si tenemos dificultades para vender, no podemos ignorar a los líderes de opinión.

### Para tener en cuenta:

En la sociedad, existen determinadas personas u ocupaciones que se desempeñan como líderes de opinión.

En muchos casos, las campañas publicitarias están pensadas para sensibilizar a los líderes de opinión. Luego, esos líderes, al hacer uso de su prestigio, su fama, su simpatía, su carisma, su credibilidad y su “peso psicosocial”, ejercen una marcada influencia sobre las personas.

En otros casos, las mismas campañas usan líderes de opinión como protagonistas de ellas.



Fuente: <http://dinamicstudio.com/messi-llora-por-la-violencia-en-el-futbol/>

## Donar sangre salva vidas



**SER TIGRE SE LLEVA EN LA SANGRE**

Creación del Registro de Donantes Voluntarios y Habituales.  
tigredona@tigre.gob.ar



Por ejemplo, es lo que se hizo con la campaña “Somos la tierra” para valorizar el trabajo y los productos de los agricultores familiares. En este caso, se involucró a músicos como León Gieco o Peteco Carabajal para que promuevan esta causa. Los productores pueden conocer y, además, sacar provecho del liderazgo de opinión.

Fuente: <http://www.mundonorte.com.ar/2012/11/tigre-lanzo-junto-facundo-arana-el.html>

*Piense junto a los productores quiénes son líderes de opinión en la zona: la maestra o la directora de la escuela, el médico, el peluquero, el cura o el pastor evangelista. Proponga contactarse con aquellos que, por el tipo de actividad que tienen, puedan recomendar los productos o servicios de los productores.*



## ¿Qué es la segmentación de mercados?

La segmentación es una práctica muy importante en comercialización. Para entender qué quiere decir, piense en todos quienes podrían consumir los productos de los productores a los que asesora, es decir, en todos los consumidores que podrían comprar esos productos o servicios. Sumando a todos esos consumidores vemos que ese mercado es grande y complejo, aunque está formado por distintos tipos de personas. En realidad, venderle a todos sería imposible.

*Para solucionar eso, se usa la segmentación.  
Segmento quiere decir una porción, un pedazo.*

Como no podemos venderle a todos los posibles consumidores, tomamos una porción de ese gran mercado y nos dedicamos sólo a ese pedazo, a ese segmento. Ese segmento estará formado por consumidores con características parecidas.



Fuente: <http://zipzapsocial.com/la-segmentacion-una-pieza-clave-del-marketing-en-social-media/>

Para dar un ejemplo, supongamos que los productores a los que tienen que acompañar son apicultores. Pueden producir para el consumo local y vender casa por casa, en la ruta o en una feria; pueden venderle a acopiadores; pueden acumular miel asociándose con otros apicultores y envasarla para su venta en dietéticas de grandes centros urbanos, es posible tratar de venderle al sistema penitenciario o al Ministerio de Educación para las escuelas, quizás hasta se podría exportar.

Cada uno de estos tipos de clientes representa segmentos del mercado diferentes. Podríamos intentar venderle a todos los segmentos, pero a cada uno se le vende de distinta manera y haríamos esfuerzos dispersos, tendríamos que cambiar el tipo de envases, pensar en distintas logísticas para llegar a cada uno.

## PROCESO PASO A PASO



## ¿Qué ganamos con la segmentación?

Ganamos mucho.  
Porque achicamos el campo de batalla y concentramos los esfuerzos de comercialización en un solo punto.

De esta manera, podremos entender cada vez más cómo funciona nuestro producto para ese mercado específico y qué cosas son tomadas en cuenta por ese tipo de compradores para decidir su compra.

Por lo tanto, podremos elegir argumentos de venta, definir los precios, diseñar los envases y hacer publicidad y promoción adaptada a ese tipo de clientes.

Además, como los clientes son parecidos, seguramente se junten de algún modo, compartan gustos, sean amigos de facebook, vayan a los mismos lugares. Esto aumenta las posibilidades de que nos recomienden entre ellos, que nos hagamos conocidos por el boca a boca o que podamos ir a vender a esos lugares donde se juntan o compartir también esas redes sociales para conocerlos más.

## ¿De qué maneras se puede segmentar el mercado?

Podemos segmentar un mercado de muchas maneras; veamos algunos ejemplos:

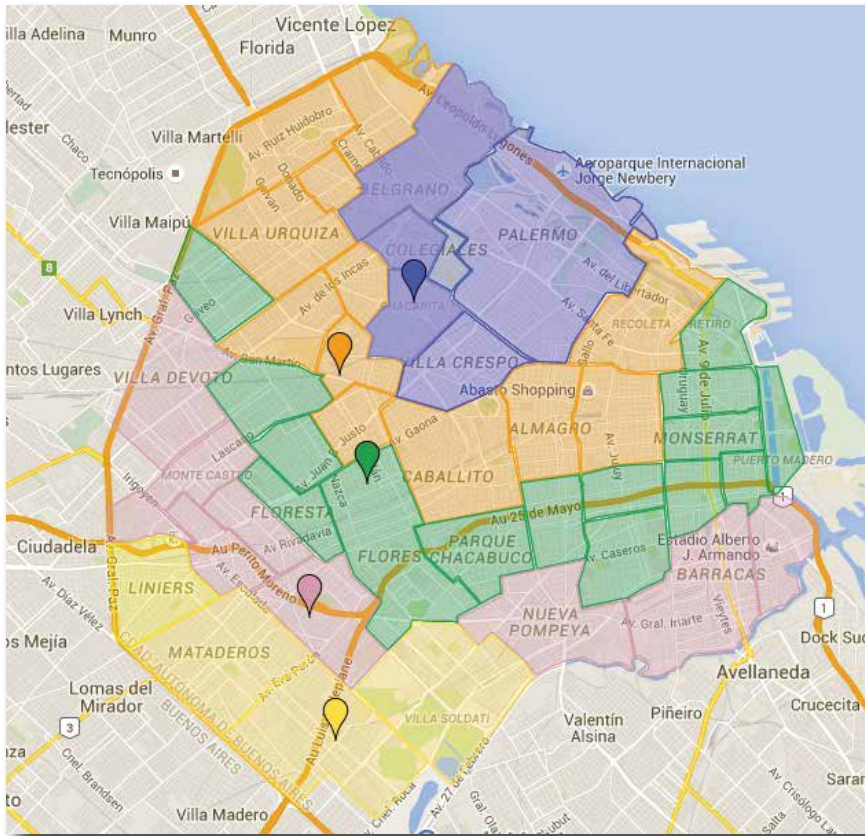


Foto: [http://2.bp.blogspot.com/\\_P3ry1V2glQg/TECnUqSV6dI/AAAAAAAAAB8/WhZ4j4yx8qc/s1600/segmentacion1.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_P3ry1V2glQg/TECnUqSV6dI/AAAAAAAAAB8/WhZ4j4yx8qc/s1600/segmentacion1.jpg)

- **DEMOGRÁFICA:** Es cuando se divide el mercado según la edad, el sexo o los ingresos y el nivel de educación de los consumidores.

Por ejemplo: un grupo de artesanas wichis pueden decidir producir una línea de juguetes para niños realizadas en chaguar, o en cambio producir accesorios (cintos, carteritas, pulseras, aros) para mujeres de 18 a 35 años.

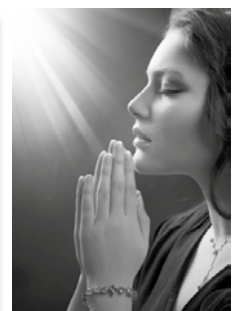
- **GEOGRÁFICA:** Es cuando se divide el mercado al diferenciar distintas áreas geográficas donde se van a distribuir los productos. Puede ser útil la segmentación geográfica cuando la ubicación de los clientes es importante por las diferencias culturales que existen entre una zona y otra, por la forma de envasar y hacer llegar el producto a los consumidores, por la organización de la logística o por el objetivo de imponer una marca en una determinada zona o región, etc. Por ejemplo: una cooperativa de trabajo que vende productos de la agricultura familiar en la Ciudad de Buenos Aires define cinco zonas donde vender su producción, y organizan los repartos en cada zona en distintos días de la semana con costos de envío, precios y condiciones de pago diferentes para cada zona.



Las zonas violeta y naranja están más cerca de la central logística y tienen más poder adquisitivo. Los costos de envío se incrementan para las zonas verde, rosa y amarilla en \$ 5, 10 y 15 al tener mayor trayecto en los repartos, pero los precios bajan progresivamente un 10, 15 y 20% para que pueda acceder a los productos la población con menores ingresos.

Fuente: <http://colectivosolidario.org/costos-de-envio/>

- **PSICOLÓGICA:** Tiene en cuenta la personalidad, estilos de percepción, actitudes hacia sí mismo, la familia, la sociedad, grupos de referencia (religiosos, políticos, deportivos), roles sociales. Por ejemplo, una congregación religiosa que produce quesos podría definir su segmento de mercado entre los feligreses o allegados a la congregación, si eso fuera suficiente para vender toda la producción.



Fuente: <https://zena.atlas.sk/je-ateistom-nasvete-lepsie/rodina/rodinny-zivot/803075.html>



- **POR EL ESTILO DE VIDA:** En este tipo de segmentación se toman en cuenta actividades e intereses.

Por ejemplo: si se trata de organizar una propuesta de turismo comunitario, pensar en orientarse a personas de entre 25 y 50 años de clase media alta con orientación naturista o consumidores de prácticas terapéuticas alternativas (reiki, yoga, gemoterapia, aromaterapia, etc.) y entonces incluir dietas naturales ancestrales, herboristería local, visitas a un médico aborigen para hacer una ceremonia de limpieza con tabaco, o la participación en alguna ceremonia aborigen de carácter místico o curativo, baños termales si hay en la zona, etc.



Esto implicará pensar la publicidad para que aparezca en revistas o portales de internet que consuma este tipo de personas, o imprimir afiches y ubicarlos en espacios donde se hagan terapias como las nombradas.

Otro ejemplo, y seguimos con el rubro turístico, es segmentar por gustos musicales y organizar festivales y peñas relacionadas con la música regional. En estos casos, la comercialización no puede desarrollarla una sola familia que ofrezca servicios turísticos. Debe asociarse toda la comunidad para ofrecer todos los servicios necesarios y organizar el evento en conjunto. En este tipo de segmentación se mezcla lo demográfico (sexo, edad, ingresos) con lo psicológico (valores, gustos).

Fuente imagen superior: [http://3.bp.blogspot.com/\\_1jA9Csb5zBI/TT3ksenSy5I/AAAAAAAAANU/NoopJI\\_w3Q8/s1600/ceremonia-de-tabaco4\\_editad.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_1jA9Csb5zBI/TT3ksenSy5I/AAAAAAAAANU/NoopJI_w3Q8/s1600/ceremonia-de-tabaco4_editad.jpg)

Fuente fotografía central: [http://noticias.iruya.com/newnex/images/stories/sociedad/critica\\_social/pachamama.jpg](http://noticias.iruya.com/newnex/images/stories/sociedad/critica_social/pachamama.jpg)



Fuente arriba izquierda: <http://festivaldelrio.org.ar/wp-content/uploads/2014/01/afiche-prefestival2014web.jpg>

Fuente arriba derecha: <http://cancionero.net/wp-content/uploads/festivalpehuajo.jpg>

- **POR LA FRECUENCIA DE USO O DE COMPRA** del producto: Un segmento serían los que compran todos los días, otro segmento los que compran mensualmente o una vez por año.
- **POR LA LEALTAD A LA MARCA** (los que son fanáticos por una marca o los que cambian de marca sin problema): En aquellos productos donde se dan diferencias de este tipo entre los clientes, tenemos que pensar estrategias publicitarias distintas para los diferentes segmentos. Por ejemplo, una campaña de promoción destinada a “anclar” a aquellos clientes que no son leales a la marca.



Fuente: <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/wp-content/uploads/2016/02/fiesta-nacional-del-mate-2016-grilla.jpg>

- **POR EL BENEFICIO, RENDIMIENTOS O PRESTACIONES ESPERADAS DEL PRODUCTO:** Distintos niveles de exigencia de que el producto satisfaga plenamente o parcialmente las necesidades (serían segmentos diferentes aquellos clientes fáciles de conformar y aquellos exigentes).
- **SEGÚN EL PROCESO DE DECISIÓN:** Hábitos de compra, hábitos de uso de los medios de comunicación. Búsqueda de información para un producto. Podemos definir segmentos según: los que compran por el precio, los que compran si lo encuentran en su lugar habitual de compra, los que compran solamente si hay ofertas de promoción.

Cualquiera sea el criterio que se utilice para segmentar la demanda, tendrá que cumplir dos requisitos básicos:

- 1) Los grupos tendrán que ser diferentes entre sí.
- 2) Los grupos tendrán que ser internamente homogéneos.

### ¿Cuándo es útil segmentar el mercado?

*Cuando un criterio de segmentación le sirve al productor porque hay un segmento que puede atender y definir como mercado meta.*

Por lo tanto, el criterio de segmentación será útil si, para cada segmento:

- Hay que distribuir el producto de manera diferente.
- Hay que publicitar de una manera específica.
- Conviene tener un envase especial.
- Conviene tener un precio diferente.
- Conviene inventar una marca diferente.
- Conviene cambiar las condiciones de pago, etc.

*Para analizar a los clientes proponemos hacer la actividad "Segmentación de clientes" que podrá encontrar de la página 17 en adelante. Encontrará planillas para ayudarlos a segmentar por datos demográficos, por zonas geográficas y/o por perfiles psicológicos. Junto a los productores, debería analizar a los actuales y potenciales clientes y elegir la forma de segmentar que más se adapte al producto o servicio que brinden y que les sirva para tomar decisiones.*

Los criterios de segmentación ayudarán a definir los distintos componentes de la estrategia de *marketing*: envase, precio, cantidad de producto por unidad, tipo de publicidad a realizar, organización de la distribución, lugares para hacer promoción de venta, etc.

Si distribuimos alimentos, los criterios a usar para la segmentación pueden ser geográficos o por el volumen de compra. Esto nos permitirá organizar mejor la organización del empaque y distribución de los productos y orientar distintas estrategias de venta para grandes consumidores (clubes, *countries*, organismos gubernamentales) y para casas de familia.

Si vendemos artesanías, se puede agregar como criterio al volumen de compra la frecuencia de compra y dividir a nuestros clientes en: 1) clientes eventuales al menudeo (venta en ferias), 2) compras periódicas al por mayor (comercios de venta de artesanías) y 3) compras anuales al por mayor (venta de regalos empresarios para fin de año). Para cada uno de estos mercados debemos vender de manera diferente, tendremos precios diferentes y nos contactaremos de manera diferente.

Para ver cuáles son las características de los mercados a los que deben atender los productores, deberían realizar una encuesta.

En la cartilla sobre diagnóstico hemos visto cómo preparar una. También se puede analizar lo que ocurre a partir de la propia experiencia, aunque, a veces, si no se pregunta, se supone que los consumidores piensan o actúan por alguna causa aunque la realidad sea otra. Si no se le

pregunta al cliente con franqueza, el cliente no habla, tiene miedo a ofender y es muy posible que si no le gusta deje de comprar sin que nos enteremos el porqué.

Una vez que se definieron los segmentos del mercado que tendrán como meta, tendrán que calcular el tamaño de cada mercado meta; para eso hay que calcular cuántos compradores hay en cada segmento de mercado que definieron. Esto dependerá de cada producto. No es lo mismo venderle a turistas, que pueden variar según la época del año o las variaciones del dólar, que vender productos casa por casa en un pueblo o en una ciudad o vender la producción primaria a los pocos acopiadores que se acercan al lugar o a al-

*Para completar el análisis de los clientes, en la actividad de la página 24 de esta cartilla encontrarán preguntas sobre todos estos aspectos que deberían definir para armar un buen plan de comercialización.*

*Y usted, Don Roberto, cuando compra lo que yo vendo, ¿en qué se fija? ¿qué es lo que más le importa?*



*Para ayudar a armar una encuesta para aplicar con los clientes, encontrarán un modelo en la página 38 de la cartilla N° 4 sobre diagnóstico e investigación de mercados. Es cuestión de adaptarla a las necesidades de los productores.*

gunas pocas agroindustrias de la zona, las únicas que pueden comparar nuestros productos, como pasa en algunas regiones con los productores de leche, que pueden venderle a una u otra usina láctea, con el trigo o el maíz, donde hay pocos molinos harineros, con el tabaco, el azúcar u otros *comodities*.

En algunos casos podemos hacer un pequeño censo: tomar una muestra (un sector geográfico o la afluencia de clientes en distintos momentos de la semana) y multiplicar los resultados por la cantidad de manzanas que abarcamos para tener una idea aproximada del número.

Con la encuesta podrán saber si los compradores son diferentes de los usuarios, de ser así, es conveniente tratar de entender sus características. También puede servir para entender si el consumidor compra poca o mucha cantidad de producto. Es posible empezar a llevar registros de ventas para esto también. Si hay confianza con mayoristas o con otros vendedores o productores de lo mismo es posible manejar mejor este dato. Seguramente, las mismas conductas de compra se dan entre los clientes propios como entre los clientes de los otros productores o competidores. La encuesta también puede servir para determinar la frecuencia de compra y la forma en que compran los consumidores y para averiguar el porqué lo hacen (necesidades, expectativas, valores adjudicados al producto) y qué usos alternativos realizan con su producto.

Para determinar quién influye en las decisiones de compra sólo basta con observar quién o quiénes compran y cómo actúan. La encuesta también puede ayudar en esto.

En caso de que ya esté en funcionamiento el emprendimiento, además de hacer una encuesta es muy útil observar... ver a quién se le vende, cuánto compra, cuánto dinero deja, cuáles son los costos ocultos en cada caso. De esa manera, será posible focalizarse en los clientes más rentables y no descuidarlos por querer abarcar demasiado.

El registro de ventas es clave para esto. La mejor estrategia es hacer primero un diagnóstico y optimizar lo que se está haciendo en la actualidad. Hay mucha riqueza para analizar y tomar decisiones de mejora en la propia experiencia, y más aún si las ventas están registradas, ya que se pueden comparar ventas por canal, tipo de cliente u otras variables.



## Actividad. Segmentación de los clientes

Contestá con el mayor detalle posible la pregunta del millón:

**¿Quiénes y cómo son los clientes a los que se puede apuntar?**

Traten de pensar en todos los clientes posibles y dividirlos en segmentos. Para eso elijan alguno de los siguientes criterios de segmentación:

### Segmentación demográfica

Segmento 1:

¿De qué sexo son? .....

¿Qué edades tienen? .....

¿Cuáles son sus ingresos? .....

¿Cuál es su nivel de educación? .....

¿Cuántos clientes potenciales existen en este segmento? (Clientes potenciales son los que podrían llegar a tener, pero todavía no son clientes propios).....

¿Cómo piensan llegar a ellos?.....

Segmento 2:

¿De qué sexo son? .....

¿Qué edades tienen? .....

¿Cuáles son sus ingresos? .....

¿Cuál es su nivel de educación? .....

¿Cuántos clientes potenciales existen en este segmento? .....

¿Cómo piensan llegar a ellos?.....

Segmento 3:

¿De qué sexo son? .....

¿Qué edades tienen? .....

¿Cuáles son sus ingresos? .....

.....

¿Cuál es su nivel de educación? .....

¿Cuántos clientes potenciales existen en este segmento? .....

.....

¿Cómo piensan llegar a ellos?.....

.....

.....

.....

Segmento 4:

¿De qué sexo son? .....

¿Qué edades tienen? .....

¿Cuáles son sus ingresos? .....

¿Cuál es su nivel de educación? .....

¿Cuántos clientes potenciales existen en este segmento? .....

.....

¿Cómo piensan llegar a ellos?.....

.....

.....

.....

## Segmentación geográfica

Definan las zonas en que segmentarán el mercado. Para eso, hagan un mapa esquemático donde figuren los límites de cada zona. Después escriban las características particulares de cada segmento geográfico (tipos de construcción, accesos, transporte, cercanía de centros comerciales o de abastecimientos, actividades características deportivas, culturales, religiosas o de otro tipo, concentración de gente en las distintas zonas, etc.).





Zona 5. Características:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo piensan llegar con el producto o servicio a esta zona?

.....

.....

.....

### Segmentación psicológica

A continuación, escriban las características psicológicas y de personalidad, los gustos, los grupos en los que participan (religiosos, políticos, deportivos, clubes sociales, tribus urbanas, fans de determinados músicos, etc.), las actitudes propios de cada segmento a quienes le venden o a quienes les gustaría vender que sean importantes para comercializar el producto o servicio que ofrecen.

Ejemplo para alfajores regionales: Segmento 1: turistas que compran para llevar de regalo a su familia, buscan precio, pueden comprar varias cajas al mismo tiempo, buscan que el envase aparente más de lo que cuesta el producto, no se fijan tanto en la calidad del producto en sí mismo. Segmento 2: clientes *gourmet* que compran para consumo propio, buscan gustos originales, mezclas y sabores característicos (alfajores hechos con harina de algarroba o rellenos con dulces regionales, y que están dispuestos a pagar bastante más dinero por este tipo de *delicatessen* y luego, si les gusta, quizás también lleven para regalar.



Nosotros, en cambio, tenemos tres tipos de clientes para nuestras pastas y empanadas: las amas de casa que piensan en la economía y en la calidad, los chicos del colegio secundario de al lado que tienen que comer rápido y de parado y comen poco, y los obreros de las dos fábricas que hay cerca, que quieren gastar poco pero comer abundante y tienen más tiempo. Y hacemos cosas diferentes para cada segmento, con ofertas específicas al conocer las necesidades de cada uno.

Segmento 1. Características:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo piensan llegar con el producto o servicio a este segmento?

.....

.....

.....

.....

Segmento 2. Características:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo piensan llegar con el producto o servicio a este segmento?

.....

.....

.....

.....

Segmento 3. Características:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo piensan llegar con el producto o servicio a este segmento?

.....

.....

.....

.....

Segmento 4. Características:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo piensan llegar con el producto o servicio a este segmento?

.....

.....

.....

.....

## Actividad. Análisis del cliente, segunda parte

Don Jorge es un maestro, es el único que me hace sandalias a medida.  
¡Tengo unos juanetes!

¡Y yo calzo 44!  
No consigo mi número salvo con él...



¡La segmentación que hice me dió resultados!

Nota: Si el productor o grupo de productores apunta a distintos segmentos de mercado (demográfico o psicológico), pueden armar una de estas planillas para cada uno de ellos.

¿Cuál es el negocio de los productores que asisto?

.....

.....

.....

¿Qué necesidades tienen los clientes que resuelven con el tipo de productos o servicios que vende el productor o el grupo de productores?

.....

.....

.....

¿Qué valores adjudican los clientes al producto o servicio que venden?

.....

.....

.....

¿Qué expectativas tienen los clientes con el producto o servicio? (no escriban "que sean de buena calidad"; traten de precisar cómo definirían los clientes la calidad del producto o servicio, por ej.: rendidor, puntualidad, colorido, resistencia, barato, sabor especial, abundante, amabilidad y buen trato, duradero, efectivo, etc.).

.....

.....

.....



¿Quiénes son los mejores clientes?

.....

.....

.....

¿Quién toma la decisión de compra?

.....

.....

¿Quién tiene más influencia acerca de la decisión de comprar? (niños, ingenieros, médicos, amigas, el novio, la mamá, otros productores, la pareja, etc.).

.....

.....

.....

¿Cómo compran los clientes, cómo se encuentran con el producto? (llaman por celular o mandan *whatsapp*, van a un comercio, compran a un vendedor ambulante, piden referencias, compran por internet, compran al paso cuando encuentran un vendedor, etc.).

.....

.....

.....

¿Cómo pagan? (en efectivo en el momento de la compra, en efectivo fiado, en efectivo por cuenta corriente (una vez al mes), con tarjeta, trueque a cambio de productos, etc.).

.....

.....

.....

¿Quiénes son los clientes de esos clientes?

.....

.....

.....

¿Cuáles son los descuentos normales que el cliente espera del productor o vendedor?

.....

.....

.....

¿Están los clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo? .....

.....  
.....

¿Qué tan seguido compran esos clientes? (un día por semana, una vez por mes, en una estación determinada del año, etc.) .....

.....  
.....

Si se trata de vender un servicio, ¿necesita el cliente estar presente cuando dicho servicio es prestado? .....

¿Dónde puede oír el cliente acerca del producto o servicio? .....

.....  
.....

¿Qué decisión tomarían los clientes si aumentaran el precio? .....

.....  
.....

¿Y si bajarán el precio? .....

.....  
.....

¿Cómo evoluciona la demanda del producto o servicio en cuestión en el mercado en que venden: aumenta, es estable o está en baja? .....

.....  
.....

Si la demanda aumentara, ¿piensan que seguirá creciendo o que es una situación pasajera o una moda? .....

.....  
.....

.....  
.....

Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del cliente,  
o en términos comunes que esté contento y vuelva a comprar,  
no es solo vender y cobrar sino que vuelva.  
Y tratar de que siga comprando el mayor tiempo posible.

## **Bibliografía**

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

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

Bonta, Patricio y Farber, Mario (1995). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

Las ilustraciones incluidas en las páginas 15, 21 y 24 fueron cedidas gentilmente por Gustavo Damiani.

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





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

---

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





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

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Distribución: canales, logística y punto de venta está publicado bajo licencia Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

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

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

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

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

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

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

¿Conviene tener intermediarios? ¿Cuántos?

¿Es conveniente la relación costo/beneficio del canal?

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

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

## PROCESO PASO A PASO





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



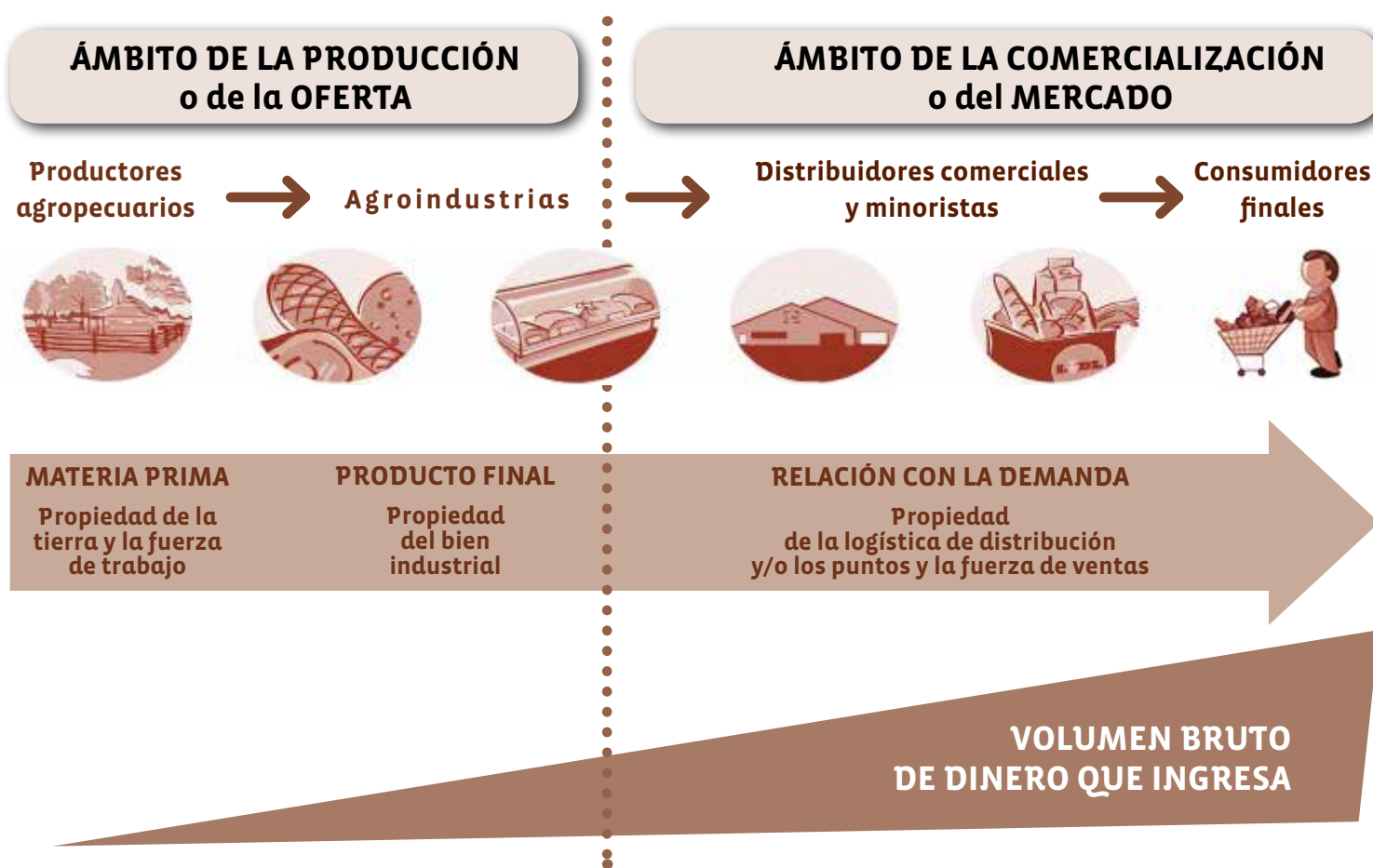
*Tres fotos superiores: fotos de archivo del autor, tomadas en el MCBA por participantes del 1er curso de formación de facilitadores comerciales. Foto inferior: Marilina Fantini. Inauguración del Mercado en tu Barrio, en Quilmes.*

## ¿Cómo llegan nuestros productos a los clientes?

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

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

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



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

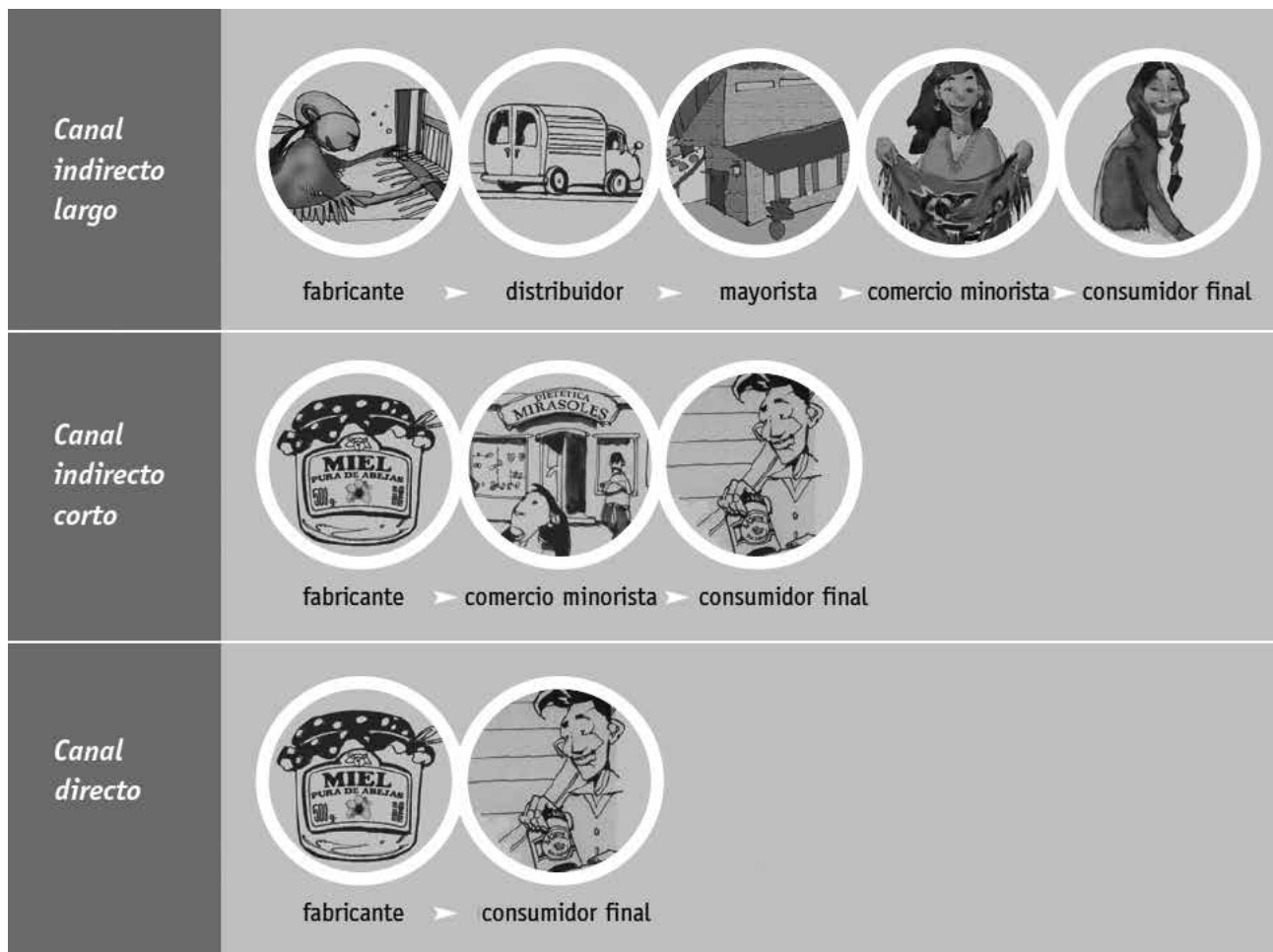
Si los productores no se animan a comercializar sus productos, pueden pasar dos cosas: a) que no vendan lo suficiente y, por lo tanto, luego no generen ingresos suficientes para sostener a la familia y el predio; b) que le vendan la producción a acopiadores e intermediarios y resignen la parte principal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

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

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

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

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





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

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

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

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

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



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

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



Foto: Eduardo de Lillo.

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

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

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



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



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

*Fotos: Eduardo de Lillo.*



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

## El transporte y la logística

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



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

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



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

Fotos de la página siguiente:  
UNIR, Programa SIMAF.

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

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





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

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



Fotos UNIR, Programa SIMAF.

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

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

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

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

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

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



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

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

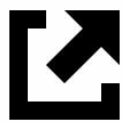
- Organizar los almacenes, mejorar la identificación de los productos, no mezclar productos.
- Llevar un control de *stocks* y de entradas y salidas del almacén.
- Almacenar los productos en localidades que le permitan una entrega más rápida a cada distribuidor o consumidor.
- Usar un solo almacén por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

## Ferias francas y mercados federales

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

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

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



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

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

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

Feria de la Economía Social en Maquinista Savio.

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







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



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

## Los puestos de venta en la ruta

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

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

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



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

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

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



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



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

Fuente: Helio Perotto

## Otras experiencias de canales cortos

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

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

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

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





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

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



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

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

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



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

Foto: Yanina Paggi.



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



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

Foto: Yanina Paggi.

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

Fotos: Lorena Peña / Mariana Piola.

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



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

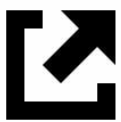
También puede verse un video sobre esta cooperativa en el tema 8 del Repositorio de materiales.

www.yerbamateti Search

Most Visited Getting Started Apple iCloud

**EN CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



## Los mercados sociales autogestionados

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

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

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

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

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



Foto: Vicky Máspero.

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

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



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

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

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

The screenshot shows the Matriarca website interface. At the top, there is a navigation bar with the Matriarca logo (a colorful diamond shape) and the text "Matriarca Arte del Arte Nuevo". To the right of the logo are links for "E-SHOP", "NOVEDADES", "QUIÉNES SOMOS", "LAS COMUNIDADES", and "CONTACTO". Below the navigation bar is a large banner image featuring colorful, textured yarns. The banner text reads: "MATRIARCA, una organización que contiene y promueve el Arte de los Pueblos Indígenas." and "> SHOWROOM - Bonpland 1970 - PB6". Below the banner are three promotional tiles: 1. "FERIAS y EVENTOS" with an image of woven bags and the text "En breve comunicaremos el calendario 2016". 2. "Nuevo!" with an image of woven baskets and the text "Cestos en Carandilla, tejidos por las Mujeres Pilagá, ideales para guardar de todo... (ver +)". 3. "Promo 12 cuotas!" with an image of colorful woven textiles and the text "Sigue el PLAN 12. Aprovechá 12 cuotas sin interés - Jueves y Viernes con VISA."

## Las comercializadoras cooperativas de trabajo

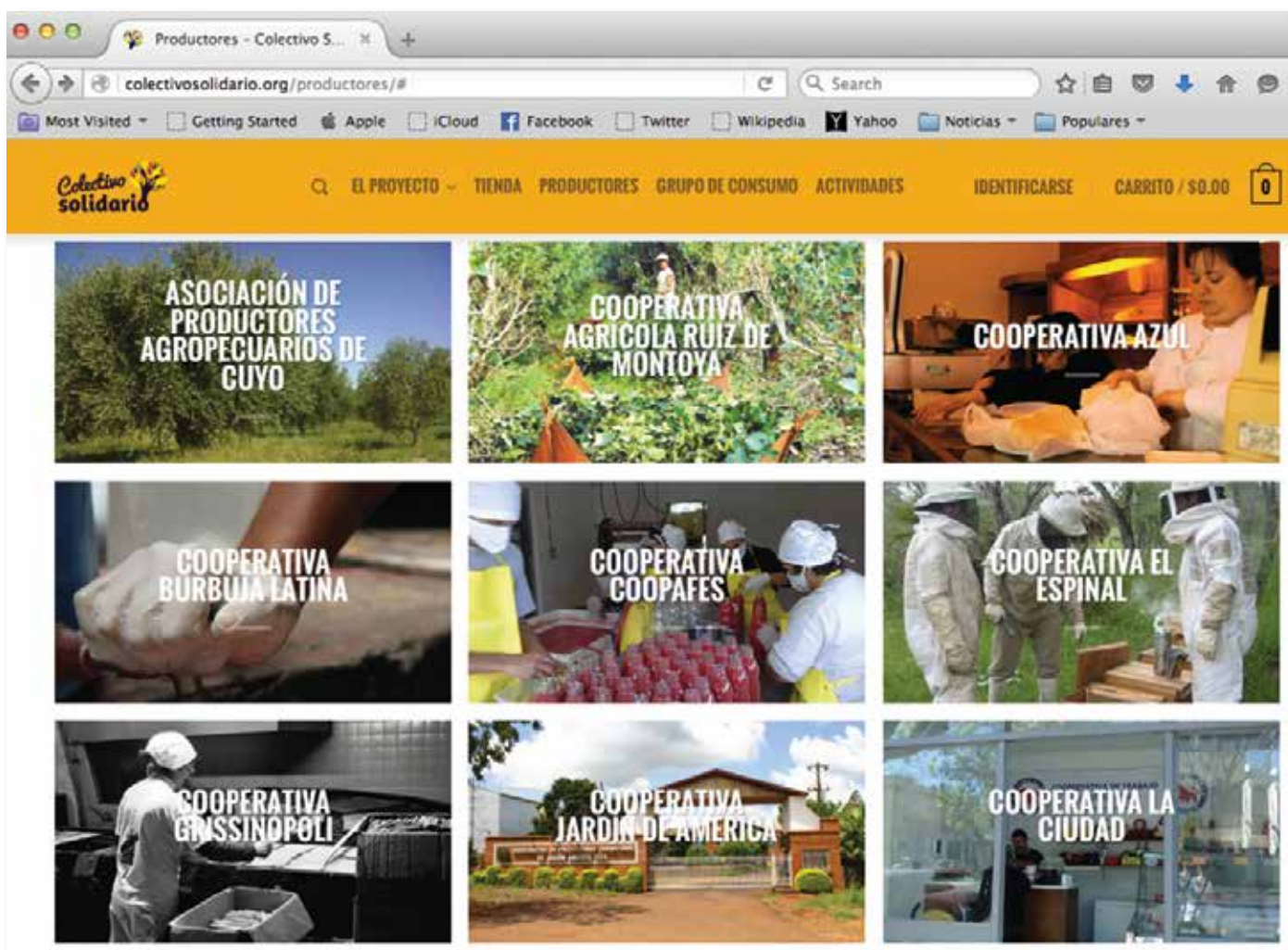
Otra alternativa de cadena corta es vincularse con cooperativas de trabajo u organizaciones de Comercio Justo que existen en Rosario y Buenos Aires, que se dedican exclusivamente a comercializar productos de la agricultura familiar o de otras cooperativas de trabajo, con la condición de que no exista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

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

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

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

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



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

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



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

### **Las ferias temáticas**

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

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

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



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

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

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

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

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



Fotos aportadas por Eduardo de Lillo

### **Breves recomendaciones para prepararse para una feria**

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

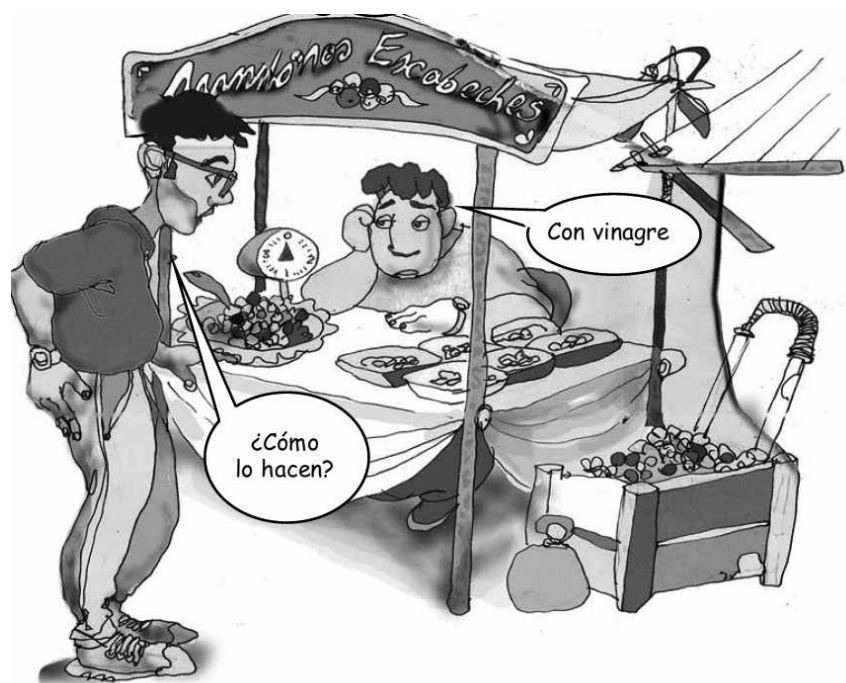
Es fundamental que la imagen del *stand* se relacione directamente con el producto que ofrecerá. Si se trata de vender artesanías, en lugar de usar un chaleco de polar es mejor que quien atienda el puesto se abrigue con un poncho, por ejemplo. O usar una remera con el logo de la empresa, o delantal y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

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

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

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

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



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

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

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

# Actividad. Evaluación del puesto de venta

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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



**AGRICULTURA FAMILIAR**

**¡CONTRA LA INFLACIÓN, ORGANIZACIÓN!**

*Mercado Territorial es una propuesta de comercialización solidaria que fomenta el consumo responsable y organizado así como el fortalecimiento y visibilización de las organizaciones de productores familiares.*

**Bolsón de Verdura**

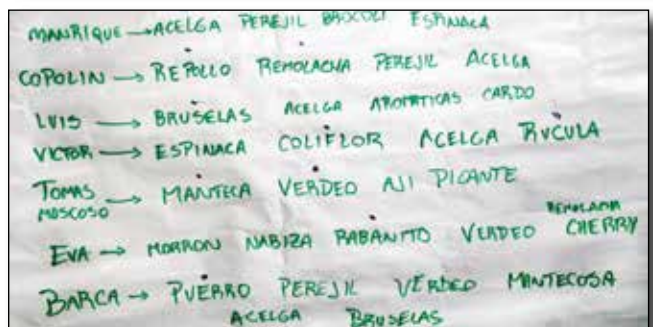
Para esta ocasión, las y los productores armarán un bolsón de 6 a 7 kilos aproximadamente, con 9 artículos de los siguientes 16 mencionados:  
**Anco, Tomate, Lechuga, Repollo, Apio, Acelga, Espinaca, Verdeo, Puerro, Remolacha, Hinojo, Cilantro, Perejil, Coliflor, Rucula, Akusai.**  
**Precio \$140.**

Los REPARTOS se organizan por zona.

Días de reparto Zona Sur:	Días de reparto Zona Capital:
- Miércoles 13/07	- Miércoles 20/07
- Viernes 15/07	- Jueves 21/07
	- Sábado 23/07

**JULIO**

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



**MERCADO TERRITORIAL**

- NUEVOS GRUPOS
- MANTENER "MINI REUNIÓN" MENSUAL
- RECLAMOS X BOLSONES

TRABAJAREMOS EN CONJUNTO EN FUTURA REUNIÓN DE ORGANIZACIONES

CUIDAR AL CONSUMIDOR  
 - LLEVAR QUEJAS DE BOLSONES QUE NO SON DE LA 1610

MEJORAR COMUNICACIÓN - FACEBOOK

QUE ULTIMA ENTREGA - FUE BAJO LLUVIA  
 BOLSON CHICO - ANCO FEO

- BOLSAS

QUE VAYA Y VUELVA?  
 ¿SEÑAL?  
 IDENTIFICACIÓN?

- BOLSONES DE LA 1610 ACOMPAÑADOS DE FOLLETO QUE IDENTIFIQUE Y COMUNIQUE LA 1610

ARMAMOS JUNTOS IMPRIME UNO REPORTE FOLLETO Y DEL NUCLEO

- IDENTIFICACIÓN DE BOLSON SEGÚN GRUPO

- ASEGURAR PESO, VARIEDAD Y CALIDAD DE VERDURA AGROECOLÓGICA

- PEDIDOS DE MÁS DE 200 BOLSONES

- AUMENTAR PEDIDOS CUANDO AUMENTE

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

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

## Servicio al cliente

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

## El compra estatal, otro canal corto de venta

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

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



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

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

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



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

## Actividad. Analizamos el servicio de atención de clientes

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

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

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

### Evaluación del cuestionario

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



*Bolsas de semillas producidas por FecoAgro para el ProHuerta*

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

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

Foto: INTA PROFEDER



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

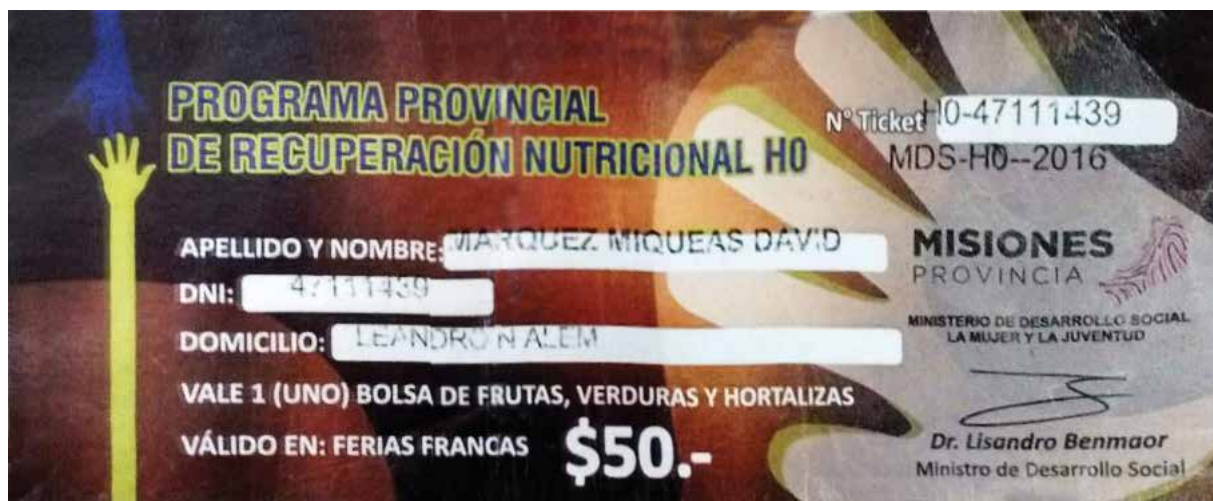
Las Asociaciones de Feriantes convinieron con el Gobierno provincial para proveer verduras frescas a los beneficiarios del Programa Hambre Cero a través de un sistema de tickets.

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

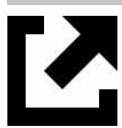
En este caso la venta al Estado no es la única estrategia comercial de la Asociación de Corzuela, también organizaron una feria franca y participan del Festival Raíz.

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





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



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

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

## Cadenas largas, ventas en mercados abiertos

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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



El SENASA dispone de instructivos para tramitar el DTV en el

siguiente link:

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

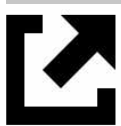
Puede descargarse de allí el Manual del Usuario

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

Foto: IICA



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



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



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



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

## Venta a supermercados

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bibliografía

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Sitios de internet**

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

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

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

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

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

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

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

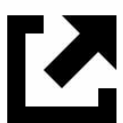
### **Videoteca**

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

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

<https://youtu.be/byDtrEj5RQs>

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



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



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

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

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

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **9. El producto**

---

- Propuesta de valor o cómo hacer que el valor sea percibido por el cliente. Clínica de productos o degustación de productos. Análisis del valor.
- Estrategias de diferenciación. La presentación como modo de comunicación del valor. Diseño, envase y etiquetas. Qué información deben contener.
- Sistemas de alimentos localizados (SIAL). Calidad específica vinculada al territorio. Tipicidad territorial y cultural. Calidad objetivable. Indicación geográfica y Denominación de Origen.
- *Marketing Social, Marketing Verde y Marca Colectiva.*



## **9. El producto**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





El producto está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



El objetivo principal de esta cartilla es mostrar diversos modos de agregarle valor a los productos de manera que los consumidores perciban las cualidades que queremos destacar y que los diferencian de los productos de los competidores.

Veremos que esto se puede lograr a través de los atributos propios del producto, pero también del precio, el diseño, el envase, la etiqueta y la información que en ella se incluya, la folletería para informar al cliente el modo en que se elabora o los usos que puede hacer del producto, el servicio que se ofrezca junto al producto (modos de entrega, garantías, asesoramiento), el modo de pago y la financiación de la compra, la marca propia o colectiva, la localización de origen, la inclusión de políticas ambientales (marketing verde) o el desarrollo de acciones que permitan asociar al producto a causas sociales.

Como vimos en las cartillas anteriores, debe cuidarse la coherencia entre todos los factores de la comercialización, en particular el producto debe responder a las necesidades, expectativas, valores, gustos estéticos y orientaciones de los consumidores a los que se apuntará.

### Los 10 Principios del Buen Marketing

- I** nvestigar a los clientes
- D** iferenciar nuestros productos o servicios
- E** stimar cuánto se va a vender en el año
- A** justar mes a mes al revisar cuánto vendimos
- S** egmentar a los clientes
- C** ambios (detectarlos para adaptarse)
- L** evantar ventas (con promoción o publicidad)
- A**gregar valor “percibido” al producto
- V**erificar siempre la “mezcla” de productos
- E**scuchar al cliente y orientar el negocio a él



## Propuesta de valor

Cuando se vende un producto, un servicio o se gestiona un comercio, la pregunta central a hacerse es:

¿cuál es el valor que diferencia nuestro producto,  
(o nuestro puesto en una feria)  
en relación con los de la competencia?  
¿qué es lo que los hace atractivos,  
diferentes para que al final los elijan y los compren?



Foto: Nicolás Seba

Es posible que la oferta de los productores sea mejor a la de la competencia, que esté fabricada con mejores materiales, tenga precios más bajos, siempre haya disponibilidad de los productos, que se hagan las entregas más rápido, estén más cerca de los clientes que la competencia, tengan abierto el negocio las 24 h o cualquier otra ventaja comparativa, pero...

Si estas ventajas diferenciales no se comunican bien, si no se logra que los clientes perciban, vean, se enteren de ellas, entonces no servirán si se pretende mejorar el precio o las ventas. Una cosa es el valor que tiene el producto en sí. Otra cosa diferente es cómo le proponemos al cliente ese valor diferencial, cómo hacemos que se entere de ese valor y que por eso elija comprar el producto.

A eso le llamamos **valor percibido o propuesta de valor**.

A la hora de pensar la propuesta de valor de los productos o servicios, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

**Sobre el producto, servicio o comercio que se oferta:**

- ¿Cuál es la oferta? ¿Qué es lo que los clientes buscan o destacan del producto?
- ¿Para qué y cómo se usa?
- ¿Qué materia prima se utiliza?
- ¿Se agregan otros elementos?
- ¿Quiénes son los proveedores?

**Sobre los usuarios o clientes (de esto ya hablamos en la cartilla N° 7):**

- ¿Quiénes lo usan?
- ¿Cuáles son sus deseos?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Cómo y dónde viven?
- ¿Qué otras cosas usan? ¿Qué gustos tienen?

**Sobre su consumo:**

- ¿Quiénes lo compran?
- ¿Por qué lo compran?
- ¿Qué diferencia al producto cuando se consume, con relación a otros?
- ¿Qué otros productos compran?
- ¿Dónde lo vendemos? (de esto hablamos en la cartilla N° 8)

**Aspectos claves para la comunicación:**

- ¿El producto tiene nombre?
- ¿Cómo se lo puede distinguir?
- ¿Cuáles son los principales valores que tiene?
- ¿Necesita envase?
- ¿Qué información debería incluir el envase? ¿Qué diseño es el adecuado?
- ¿Tenemos etiquetas, folletos, tarjetas personales, bolsas? ¿Son las adecuadas?

Las respuestas a estas preguntas tienen que servir para pensar cómo se va a comunicar a los clientes las diferencias y ventajas con relación a la competencia: qué información se va a destacar en los folletos, en el logotipo de la empresa, en los envases o bolsas que envíen a imprimir, en las etiquetas o autoadhesivos, en las marquesinas del puesto o en las vidrieras del comercio, en las entrevistas de venta por teléfono o cuerpo a cuerpo y en las piezas publicitarias que hagan (sean gráficas o radiales).

También tiene que servir para pensar cuál es la mejor mezcla de productos que conviene vender: si van a apostar todo a un solo producto o van a vender algunos productos que atraigan clientes aunque dejen menos ganancias para luego estimular la venta de los productos que permiten hacer la diferencia, etc. (de esto hablamos en la cartilla N° 5 sobre Estrategias).

## Clínica de productos o degustación de productos

Una herramienta que suele usarse para analizar productos son las degustaciones realizadas por expertos.

En la degustación se comparan alimentos del mismo tipo, pero de diferentes productores, de forma tal que los expertos no puedan identificar el origen de cada muestra, para no estar influenciados por la marca.

Para cada producto se preparan protocolos que incluyen distintas características a observar: olor, sabor, acidez, dulzor, color, brillo, consistencia, consistencia en la boca, textura, envase, etc. También se pregunta si compraría el producto y se deja lugar para comentarios.

Esta es una herramienta invaluable para tener una opinión objetiva sobre un producto en comparación con los competidores.

En la página siguiente incluimos un formulario utilizado para realizar degustaciones por técnicos de UNIR. Sirve como ejemplo, si bien para cada degustación debe realizarse un formulario específico en función de las características del producto a degustar.



Fotos:  
UNIR - Fundación ArgentiNTA



Dentro del Tema 9 “Agregado de Valor” del Repositorio de materiales, pueden ver los power points “Diagonales - Guía para las degustaciones” y “Metodología y conceptos degustación” donde se explica en detalle cómo aplicar la técnica.



### Clínica de Alimentos

Degustador:	Fecha:
Producto:	
Muestra N°:	

### Clasificación

	Bueno	Regular	Malo
Aspecto			
Color			
Brillo			
Aroma			
Sabor			
Dulzor			
Acidez			
Consistencia			
Consistencia en boca			

Identificación de la fruta	Sí	No
----------------------------	----	----

### Escala de Puntaje

Con grades defectos	Eliminado	0
	Muy malo	1
	Malo	2
Con defectos	Deficiente	3
	Poco aceptable	4
Ni defectos Ni atributos	Aceptable	5
	Más que aceptable	6
Con atributos	Bueno	7
	Muy bueno	8
Notables atributos	Excelente	9
	Sobresaliente	10

Puntaje otorgado	
------------------	--

Registro interno N°

*Participantes del curso realizando una práctica de degustación de quesos, utilizando las planillas de la página anterior.*

*Durante la degustación no está permitido hablar hasta que cada degustador haya calificado la muestra, pero luego de esa etapa el intercambio de opiniones puede ser muy útil para tomar decisiones comerciales sobre el producto.*

*Foto: IICA*



*Este productor de hierbas medicinales de excelente calidad, de La Paz, Bolivia, pega etiquetitas casi imposibles de leer con el nombre de la hierba.*

*De ese modo no comunica a sus posibles clientes cuál es el contenido, para qué sirve, cómo se produce, quién es él como productor. En lugar de agregarle valor al producto, se lo quita.*

*Agradecemos por la fotografía a Fernando Zelada Briceño.*



## Análisis del valor

El análisis de valor es un método para estudiar las funciones y costos de los productos. El objetivo es conocer todos los costos innecesarios de un producto, o encontrar soluciones mejores y más baratas en una futura producción. También puede aplicarse a servicios y a comercios.

Según desde donde se mire, el valor tiene dos significados:

- Para el consumidor, el valor de un producto se da como relación entre conveniencia y precio o sea, cuanto más conveniente le resulte el producto al comprador y más bajo sea su precio, mayor es el valor.
- Para el empresario/fabricante, el valor está dado por el costo de cada función del producto, o sea, cuanto más se achica el costo respecto a una función y más funciones se obtienen con el mismo costo, mayor es el valor.

Tanto la relación conveniencia/precio como la relación función/costo son subjetivas.

Dependen de la situación y de los valores de la persona que compra y que fabrica o vende, de cómo fue criado, en qué medio social se mueve...

Al analizar las necesidades específicas del consumidor –de eso se trata– se pueden diferenciar 3 tipos de valores:

- **VALOR DE USO** – indica para qué se usa el producto (para alimentarse, para abrigarse, etc.).
- **VALOR ESTÉTICO** – está definido por todas las cualidades de tipo, color, diseño, tamaño, marca o detalles que brindan estatus o prestigio, que generan el atractivo subjetivo de un producto (por ejemplo: el uso de cuero genuino en vez de cuero sintético para tapizar un mueble, la aplicación de guardas de chaguar a un vestido, el uso de un envase con un diseño original o hecho con materiales caros como una caja de madera para envasar un poncho, etc.).
- **VALOR DE AHORRO** – es un criterio de compra que evalúa si se pueden generar ahorros directos o indirectos, sea en el momento de la compra o a futuro. El ahorro puede estar dado:
  - porque el producto agrega varias funciones, como el exagerado ejemplo de la foto lateral;

*La estrategia de agregarle funciones al producto tiene sus límites. Cuando la promesa es excesiva genera desconfianza. En este caso, un productor de Huánuco, Perú, ofrece en un mismo remedio curar tanto la diarrea como el estreñimiento...  
Agradecemos por la fotografía a Fernando Zelada Briceño.*



- por las características particulares de un producto (envases de mayor tamaño que pueden tener luego otros usos y, al mismo tiempo, reduce el precio del producto por cantidad);
- porque reemplaza a otros productos de mayor precio (por ejemplo: el cardo mariano reemplaza a protectores hepáticos sintéticos muy caros, igual que muchas otras hierbas, o la stevia al azúcar al ser un edulcorante natural bueno para diabéticos, etc.), y
- porque las condiciones de venta reducen su precio, como ocurre cuando el productor vende directo al consumidor o con las reservas anticipadas de productos que permiten congelar su precio.

Para ver un ejemplo de esto, comparemos dos lapiceras:



Fotos: capturas de pantalla de búsquedas realizadas en el sitio [www.mercado libre.com](http://www.mercado libre.com)

Vemos que hay compradores dispuestos a pagar \$ 23.744 por una lapicera cuya función de uso cuesta sólo \$ 3,5. El valor estético puede superar miles de veces el valor de uso.

Sin embargo, no es solamente el valor estético lo que permite cobrar semejante precio. La empresa Parker invierte mu-



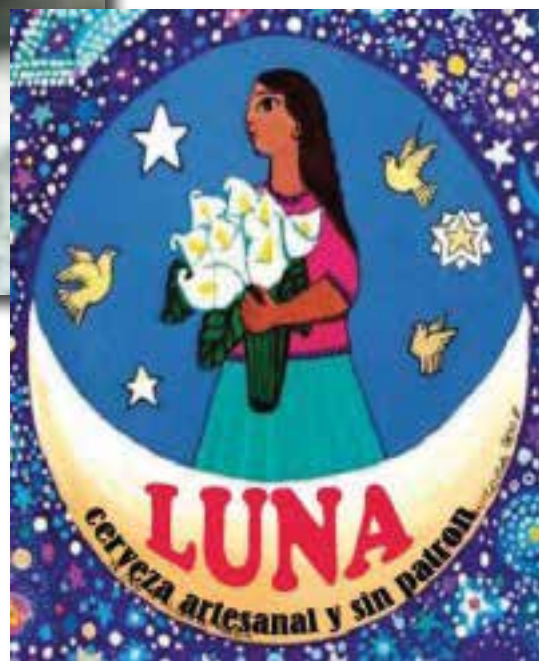
cho dinero en publicidad, diseño, envase, penetración de la marca a través de estrategias diferentes y estas estrategias implican inversiones que también hay que incluir en el costo.

Los productores podrían tratar de aplicar esta lógica a sus productos o servicios. No proponemos invertir fortunas en publicidad y envases, ni cobrar 10.000 veces más que el competidor más barato, pero...

- ¿Qué podrían hacer para aumentar el valor percibido de sus productos y, por lo tanto, el precio?
- ¿Qué sabe la gente del emprendimiento o la organización de los productores?
- ¿Cuáles son los valores que hoy destacan, que son percibidos por los consumidores al encontrar el producto?
- ¿Son estos los que quieren recalcar, o hay una parte que no se llegó a transmitir?

*Para los integrantes de la cooperativa de trabajo Luna, que fabrican la cerveza con el mismo nombre, es importante destacar el hecho de que la cerveza es fabricada de forma artesanal y cooperativa, sin patrón. Para eso eligen diseños zapatistas y en las etiquetas explicitan estos atributos. Apuntan a un segmento de consumidores afines con esas ideas, para quienes también esto representa un valor agregado y da un cierto prestigio social consumir productos de empresas autogestionadas.*

Fotos: <http://colectivosolidario.org/wp-content/uploads/2015/08/logo-cerveza-luna-e1440286465746.jpg>



La cooperativa Sattva en cambio, aunque también es una empresa autogestionada, centra su publicidad en el atributo de producir comida vegana. Apunta a un público heterogéneo en cuanto a sus ideas, pero que comparten el veganismo como criterio de alimentación.

Foto: <https://img.pystatic.com/restaurants/sattvalogo.jpg>

Otro valor, además de los nombrados, es el de reutilización, cuando el producto tiene un segundo propósito no intencional, por ejemplo, de intercambio, como cuando se elige comprar determinada marca y modelo de auto porque se sabe que será fácil de revender en el mercado. O cuando el producto se puede usar para otra cosa después de haber sido usado algún tiempo (esto ocurre, por ejemplo, con algunos envases: latas de galletitas, cajas de bombones para guardar objetos de valor o para hacer un regalo más adelante).

Para cada consumidor meta siempre hay uno de estos valores más importante que los otros, que son secundarios.

*El análisis de valor tiene como filosofía que siempre hay un modo mejor para producir un producto o de brindar un servicio.*

De ahí que se encuentren soluciones completamente nuevas, mejores y más baratas, sin que necesariamente se pueda criticar al producto tal como es ahora (queremos decir con esto que aunque el producto ahora sea bueno y sirva, siempre puede ser mejor).

Para mejorar un producto el análisis de valor permite adaptar los productos viejos y nuevos al cambiante entorno comercial, tales como nuevos y mejores materiales, métodos y maquinaria innovadoras, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, nuevos valores que surgen como el cuidado del medio ambiente, la recuperación de conocimientos y prácticas ancestrales o el rol social de las empresas, entre otros.

Entonces, es hora de que los productores se hagan la pregunta del millón:

**¿Cuál es el valor diferencial del producto o servicio en relación con los de la competencia?, ¿qué es lo que lo hace atractivo, diferente, por lo que conseguirán que los clientes los elijan en vez de elegir a la competencia?**

*Para compararse con la competencia y ver en qué se pueden diferenciar, también puede servir la actividad de la página siguiente.*

## Actividad. Analizando la Competencia

En caso de que existan más competidores, deberían elegir los tres más importantes, sea porque trabajan en la misma zona o porque lo que ofrecen apunta al mismo mercado que el de los productores.

	Nuestro producto/servicio	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Precio (ver cartilla N° 10)				
Descuentos				
Garantía posventa				
Teléfono para información				
Atención al cliente				
Cumplimiento en la entrega				
Formas de pago				
Acepta cheque				
Acepta tarjeta ¿cuáles?				
Puede facturar				
Posición frente al IVA				
Diseño				
Imagen de marca				
Publicidad (breve síntesis: dónde y cómo publicita)				
Características				

Algunas preguntas se responden por “sí/no” como: Descuentos, Garantía posventa, Teléfono para información, Acepta cheque. A la pregunta sobre el precio debe responder “alto, medio, bajo”, otras son del tipo “bueno/regular/malo” como Atención al cliente, Cumplimiento, Diseño, Imagen de marca. Las últimas dos pueden ser descriptivas.

Si les parece necesario ampliar la información sobre la competencia, pueden hacerlo de este lado...

Mis productos

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Los de la competencia 2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Los de la competencia 1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Los de la competencia 3

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Cómo agregar valor al producto o servicio a partir de su *packaging* o envase

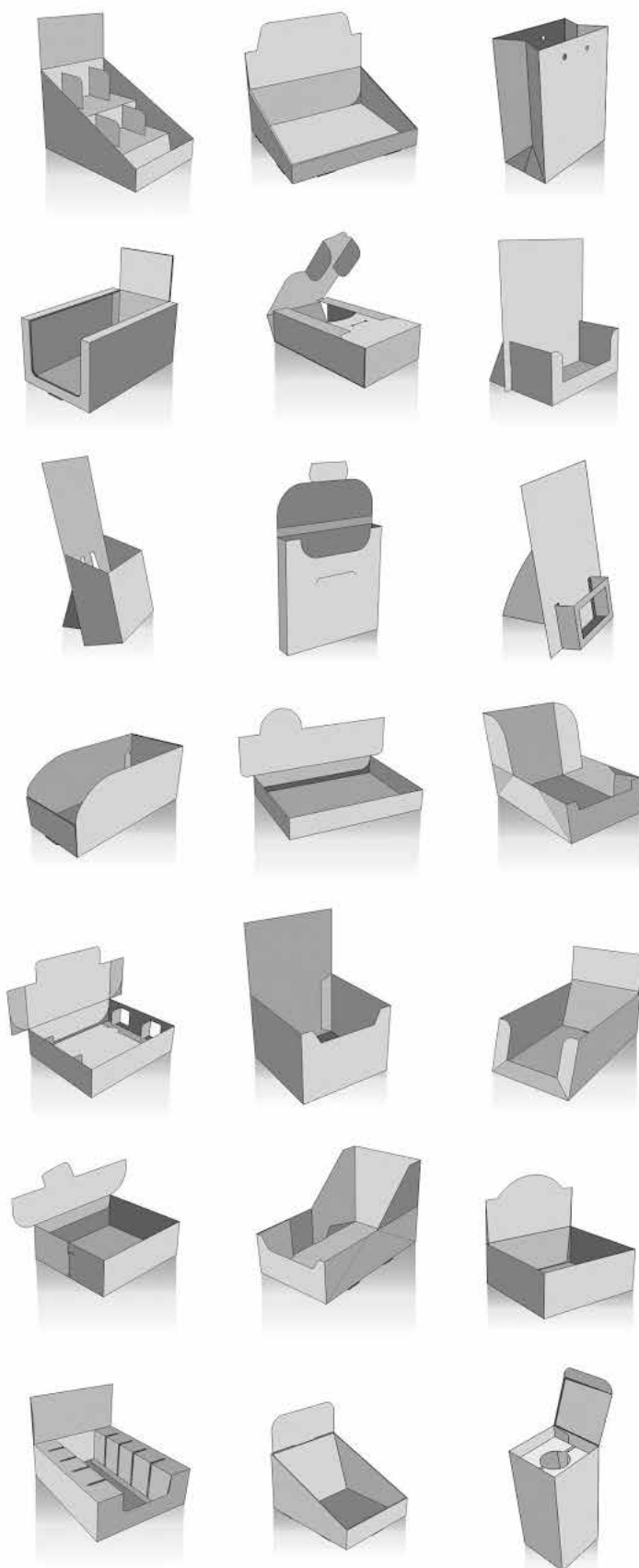
Es común que el envase, la folletería y la presentación del producto sean un punto flaco ya que se necesita invertir algo de dinero para poder mejorarlo. Así, muchas veces la opción que se elige es comprar bolsitas de polietileno para entregar los productos, o imprimir unos volantes no muy bien diseñados y peor impresos mediante fotocopias... pero así se le resta valor a lo que se hace.

Sin embargo, mejorar la presentación permite varias cosas:

- mejorar el valor del producto a los ojos del cliente (valor percibido);
- ampliar el tipo y cantidad de clientes que pueden interesarse por el producto o servicio, y
- posiblemente, se pueda subir el precio, lo que permite pagar el mayor costo que se tendrá debido al nuevo envase.

Si se trata de productos, es probable que puedan pensar un diseño de envase original y que se pueda producir artesanalmente. No siempre un buen envase es caro. Veamos algunos ejemplos:

- Se pueden inventar formas originales de plegar cartón, hacer una matriz o cortar artesanalmente el cartón corrugado y agregar una leyenda, pegar o pintar algo encima (acá al lado pusimos algunos ejemplos...).
- Se pueden reciclar envases de otros productos y decorarlos (pintar frascos de mermelada vacíos, por ejemplo) o fabricar envases con material descartable y personalizar cada uno, pintarle frases o decorarlo con flores, telas y cintas de colores diversos (por ejemplo, el Movimiento Cajonardi de Rosario para distribuir verduras y productos de cooperativas usaba cajones de verdura a los que pintaban o le agregaban frases y poesías).





*Ejemplos de envases originales basados en formas distintas de troquelar y doblar cartón, o en cierres artesanales.*

*Un envase artesanal y una etiqueta vistosa... pero ¿cuál es el producto? Este productor de Cochabamba, Bolivia, no incluyó la información fundamental!!!*

Fotos: Fernando Zelada Briceño.



- A veces, no es necesario cambiar el envase sino mejorar la etiqueta: cambiar el logo, agregar información, mejorar el diseño, imprimir las etiquetas a color.

Al diseñar un envase hay que tener en cuenta:

- Si cumple sus funciones básicas: contener, proteger y almacenar el producto.
- El público al que va dirigido.
- Cómo y dónde se va a vender (canales de distribución). Por ejemplo, si hay que ubicarlo en una góndola de supermercado el envase no debería ser más grande que la distancia entre un estante y el que está arriba.
- Cómo son los envases de productos similares, para poder diferenciarse de ellos pero, al mismo tiempo, que los clientes identifiquen el tipo de producto por la costumbre que ya tienen de ver otros del mismo tipo con sus envases (hay que probar de ubicar el producto junto con varios de la competencia y pedirle a diferentes personas que evalúen cuál elegirían, para probar si el propio se diferencia para bien del resto).
- Cómo incide el diseño del envase en la imagen que se quiere proyectar de la empresa.
- Qué cosas tiene que decir el envase sí o sí, según lo que indica la ley (por ejemplo: una medida de peso o capacidad, los números de registro del producto y del establecimiento otorgado por ANMAT si se trata de alimentos -RNPA y RNE-, número de partida, fecha de vencimiento, etc.).
- Qué otra información conviene agregar sobre el producto: contenido, ingredientes, origen, utilidad, instrucciones de uso, recetas, ventajas, etc. (la lista sigue en la página 15).



- Cómo se manipula y se abre o cierra el envase de forma que sea fácil para el consumidor.
- Cómo se va a incluir la marca, el logotipo del emprendimiento, el color corporativo, el estilo gráfico que decidieron usar.
- De qué forma se va a atraer la atención de los clientes a través de los colores y las formas. Si el diseño gráfico facilita la elección e incluso impulsa a ella, además de recordarlo para compras sucesivas. Si el envase es llamativo, también puede ser parte de la campaña publicitaria por su atractivo.
- Qué problemas de almacenamiento puede presentar el envase diseñado. Si se elige una forma extravagante para que llame la atención, pero después no se pueden apilar los envases, va a aparecer un problema de espacio... Es necesario tener en cuenta el producto que va a contener: su composición y forma de presentación (líquido, en polvo, en tabletas...); el tamaño y forma; peso y densidad; fragi-

Foto: <http://www.portafolioblog.com/wp-content/uploads/2012/07/empaque9.jpeg>



Foto: [http://abcblags.abc.es/alvaro-anguita/wp-content/uploads/sites/114/2014/01/9\\_packaging\\_galletas.jpg](http://abcblags.abc.es/alvaro-anguita/wp-content/uploads/sites/114/2014/01/9_packaging_galletas.jpg)

lidad o resistencia; comportamiento ante cambios de humedad, presión, temperatura, etc. Y qué pasa si se apilan varias líneas de producto y se apoyan unos sobre otros (compresión). Si se le vende a mayoristas o minoristas es bueno saber cómo van a estibar los productos, cómo los van a almacenar y a exhibir.

- Que dificultades tiene el envase elegido para transportar el producto y evitar los riesgos de la distribución, como el impacto vertical o riesgo de caída desde una altura, el golpe lateral, las vibraciones, la posible perforación, la temperatura que puede soportar sin deterioro, si cambian las condiciones del producto al recibir luz, la humedad, el polvo o la contaminación por sustancias o por microorganismos.

El envase es fundamental para mejorar las ventas.  
¡¡¡Hay que darle el tiempo y la importancia que se merece!!!





La mayoría entra en vigor el 13 de diciembre de 2014. Otras en abril de 2015 o en diciembre de 2016

#### TAMAÑO DE LETRA

- En envases de más de 80\* cm<sup>2</sup>:  
Mínimo 1,2 mm de altura de la "x"
- Envases de menos de 80\* cm<sup>2</sup>:  
Mínimo 0,9 mm de altura de la "x"

#### ALÉRGENOS

Deben destacarse tipográficamente (con diferente color, en negrita, o con distinto tipo de letra).

#### TIPO DE ACEITE

Se debe indicar si es aceite de palma, de girasol, de oliva...

#### ETIQUETADO NUTRICIONAL

Se deben indicar las cantidades por 100 gramos o 100 mililitros (para poder comprar productos) y el % que representa sobre la cantidad diaria recomendada para un adulto.

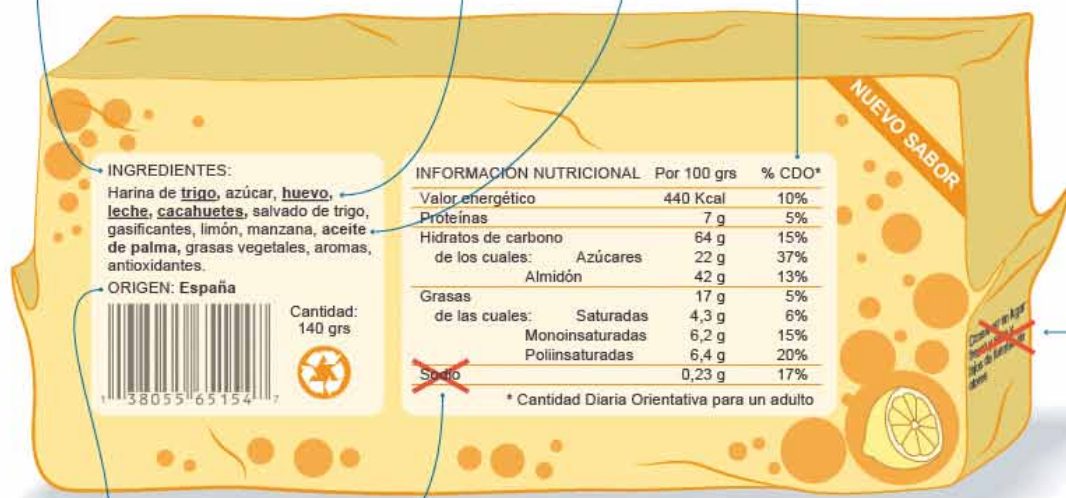
#### COMPRA ON LINE

La información debe estar disponible también en compras por internet



#### TODO JUNTO

La información nutricional debe estar en el mismo campo visual, no desperdigada en diferentes caras del envase.



#### INGREDIENTES:

Harina de **trigo**, azúcar, **huevo**, **leche**, **cacahuetes**, salvado de trigo, gasificantes, limón, manzana, **aceite de palma**, grasas vegetales, aromas, antioxidantes.

#### ORIGEN: España



Cantidad:  
140 grs

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	Por 100 grs	% CDO*
Valor energético	440 Kcal	10%
Proteínas	7 g	5%
Hidratos de carbono	64 g	15%
de los cuales:		
Azúcares	22 g	37%
Almidón	42 g	13%
Grasas	17 g	5%
de las cuales:		
Saturadas	4,3 g	6%
Monoinsaturadas	6,2 g	15%
Poliinsaturadas	6,4 g	20%
Sodio	0,23 g	17%

\* Cantidad Diaria Orientativa para un adulto

#### ORIGEN

Obligatorio hasta ahora:

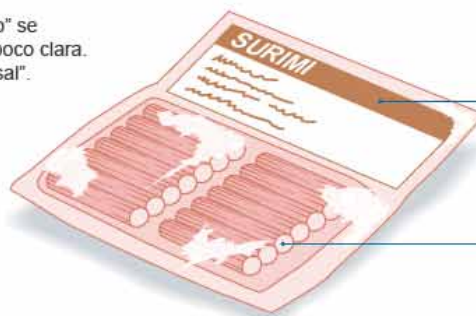
- Miel
- Aceite de oliva
- Frutas
- Verduras
- Pescados
- Carne de vacuno

Desde ahora, además:

- Carne de cerdo
- Aves de corral
- Ovejas
- Cabras

#### SAL

La palabra "sodio" se prohíbe por ser poco clara. Se debe poner "sal".



#### CONGELACIÓN

Si el producto se ha descongelado debe indicarse para que el comprador sepa que no puede volverlo a congelar.

#### "ELABORADO A PARTIR DE..."

Los productos que aparentan ser una sola pieza pero que proceden de varias (salchichas, palitos de cangrejo, etc.) deben dejar claro todos los ingredientes utilizados.

Fuente: Reglamento nº 1.169 / 2011 de la UE.

EL PAÍS

Si la idea es exportar el producto, hay que tener en cuenta las normativas de otros países para la elaboración de etiquetas en productos alimenticios. Arriba: infografía del diario El País, de España, sobre la nueva reglamentación de la Unión Europea al respecto.

La ley de Lealtad Comercial y la resolución 420/15 de la Secretaría de Comercio regula la información que debe incluirse en rótulos y etiquetas y crea el FDR o Sistema de Fiscalización de Rótulos y/o Etiquetas, que se aplicará a los nuevos rótulos y/o etiquetas de todos los productos pertenecientes a los rubros de Alimentos, Bebidas, Alimentos Bebibles, Perfumería, Aseo, Cuidado Personal y Limpieza Doméstica que se comercialicen en el territorio nacional.

Las etiquetas llevarán impresas en forma y lugar visible sobre sus envases, etiquetas o envoltorios, las siguientes indicaciones: a) su denominación; b) nombre del país donde fueron producidos o fabricados; c) su calidad, pureza o mezcla, y d) las medidas netas de su contenido, entre otras disposiciones.



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 15 Organismos de control alimentario, se pueden encontrar los textos de ambos cuerpos legales. También se puede consultar el video que allí ubicamos.

# La etiqueta de Información Nutricional ¡Búscala y úsala!

Información que necesitas para tomar decisiones saludables a lo largo del día



Está en los envases de alimentos y bebidas



¡Úsala para comparar los alimentos!



Escoge los alimentos altos en nutrientes que debes consumir en mayor cantidad y bajos en nutrientes que debes consumir en menor cantidad.



Si consumes más calorías de las que quemas, aumentas de peso.

## Calorías

400 calorías o más por porción es un contenido alto;  
100 calorías por porción es un contenido moderado.

Fíjate en el tamaño de la ración en los envases de los alimentos. La información en la Etiqueta de Información Nutricional está basada en una porción. Las porciones se indican en medidas comunes como tazas, onzas o unidades.

## Tamaño de la ración y raciones por envase

¡Un envase puede contener más de una porción! Si comes múltiples porciones, también multiplicas las calorías y los nutrientes.

**2 PORCIONES = CALORÍAS X 2**

Datos de Nutrición	
Tamaño por Ración (228 g)	
Raciones por Envase 2	
Cantidad por ración	
Calorías 250	Calorías de grasa 110
	% Valor diario*
Grasa Total 12g	18%
Grasa Saturada 3g	15%
Grasa Trans 3g	
Colesterol 30mg	10%
Sodio 470mg	20%
Carbhidrato Total 31g	10%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 5g	
Proteínas 5g	
Vitamina A	4%
Vitamina C	2%
Calcio	20%
Hierro	4%

\* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus Valores Diarios pueden ser mayores o menores según sus necesidades calóricas.

Calorías	2,000	2,500
Grasa total	Menos de 65g	80g
Grasa saturada	Menos de 20g	25g
Colesterol	Menos de 300mg	300mg
Sodio	Menos de 2,400mg	2,600mg
Carbhidrato total	300g	375g
Fibra dietética	25g	30g

### Nutrientes

**Nutrientes a consumir en mayor cantidad**

Consumo al 100% VD de los siguientes:

- Calcio
- Fibra dietética
- Hierro
- Vitaminas A y C

**Nutrientes a consumir en menor cantidad**

Consuma menos del 100% VD de los siguientes:

- Colesterol
- Grasa saturada
- Sodio

Los azúcares y las grasas trans son también nutrientes a consumir en menor cantidad, pero de los que no exista un %VD. Utiliza los gramos para compararlos!

**Para alcanzar estos objetivos, aliméntate de forma variada incluyendo:**

- frutas y verduras
- granos integrales
- leche y productos lácteos sin grasas o bajos en grasas
- carnes magras y aves
- huevos
- productos de soja
- y frutos secos y semillas sin sal
- pecados y mariscos
- frijoles y chicharos

**%VD**

Usa el %VD para comparar los nutrientes de los alimentos.

% VD = Porcentaje de Valor Diario.

5% VD o menos por porción es bajo

20% VD o más por porción es alto

El %VD está basado en los **Valores Diarios**; las cantidades de nutrientes que los estadounidenses de 4 años en adelante deben consumir cada día.



www.fda.gov/nutritioneducation

Los porcentajes de los Valores Diarios en la Etiqueta de Información Nutricional están basados en una dieta de 2,000 calorías; sin embargo, los valores diarios pueden ser mayores o menores según sus necesidades calóricas. Las necesidades calóricas varían según la edad, el género y el nivel de actividad física. Visita [www.choosemyplate.gov](http://www.choosemyplate.gov) para saber cuáles son tus necesidades calóricas.

## Análisis de casos reales

Mostraremos tres ejemplos de rediseño de etiquetas en diferentes productos de la agricultura familiar, que permitieron aumentar considerablemente las ventas.

El primero es una sencilla modificación en la etiqueta de la miel orgánica de la Cooperativa El Espinal, de Entre Ríos.



*En el envase original (arriba) se destacaba el nombre de la cooperativa sin mayor información del producto.*

*En la nueva etiqueta (abajo) se destaca el producto “Miel orgánica”, mientras que el nombre de la cooperativa pasa a segundo plano, al achicar el logo y ubicarlo abajo a la derecha.*

*Además, se agrega información nutricional y de contacto.*

Fotos: gentileza Cooperativa Colectivo Solidario Ltda.





El segundo caso se refiere a un productor de alfajores de Misiones. Los alfajores se vendían en cajas de 12 unidades.

Arriba vemos la primera versión.

A partir de realizar una consulta a los clientes, se tomaron varias determinaciones:

- Se resaltó más lo turístico, incluyendo en la tapa que tenía solamente a las cataratas, 5 viñetas con fotografías de sitios característicos.
- La imagen del tucán se sacó de la cubierta superior porque llamaba demasiado la atención, y se llevó a la tapa con las cataratas, que estaba más vacía, poniéndolo del lado derecho para que no tenga tanto protagonismo.
- Se amplió la variedad de tamaños. Ahora, además de la caja de 12 alfajores, también se envasan cajas de 6 unidades.
- Los clientes evaluaban que los alfajores eran muy chicos. Se mejoró la receta y se hicieron más blandos y más grandes. Se les agregó un baño de chocolate.
- Esto último cambio para bien el aspecto del alfajor, por lo que finalmente se decidió agregar una “ventana” con film transparente en las tapas, de forma tal que se pudiera ver el contenido.

**Algunas conclusiones:**

- Crecieron las ventas alrededor de un 20%.
- Prácticamente no hubo aumento en los costos al realizar los cambios (sólo una inversión acotada en diseño y en el troquel para la ventana al imprimir, que se amortizó con el primer incremento de ventas).
- Es importante hacer pruebas. Para llegar a la ubicación del tucán se probó por comparación durante un tiempo qué efecto tenía cada una de las dos alternativas de diseño.
- Es importante escuchar al cliente.

Fotos aportadas por Eduardo de Lillo

El tercer caso consiste en el desarrollo de una etiqueta para el vino “Baño de Luna” de la Cooperativa Agroindustrial Kakán, de Catamarca:



Se eligió utilizar una botella cónica, baja y oscura como envase. La botella cónica está asociada para el consumidor a vinos de calidad superior que la cilíndrica. Luego se diseñó una etiqueta llamativa con las siguientes características:

*Fotos aportadas por Eduardo de Lillo*

- Excelente diseño o estética
- Se eligió el paisaje lugareño en un plenilunio. Esto despierta la curiosidad y da pie para contar la historia al vendedor. Es una imagen inspiradora.
- Al dibujarla un artista, resalta bien el carácter artesanal de este vino y lo diferencia de los industriales.
- Está dirigida al público femenino, elegido como segmento objetivo (evoca el esplendor y la femineidad).
- El producto se percibe como único y exclusivo, elegante. Se compra para consumo pero también para regalo.
- Permitted incrementar sustancialmente las ventas.

A continuación presentaremos cuatro estrategias diferentes y específicas para agregar valor a los productos: a través de los Sistemas de Alimentos Localizados (SIAL), con la utilización de una marca colectiva, mediante el *Marketing Social* y por medio del *Marketing Verde*.

## Sistemas de Alimentos Localizados (SIAL)

Hay diversos ejemplos de alimentos producidos en nuestro país que tienen un vínculo concreto y simbólico en la memoria de los consumidores con un territorio determinado: los salames de Colonia Caroya en Córdoba, los quesos de Amblayo en Salta, el chivito criollo del norte neuquino, el vino de la Costa producido entre Wilde y Ensenada u otros.

*Quesos de cabra de Amblayo. Este es un caso en que se procedió a desarrollar los pasos para llegar a tener la Denominación de Origen.*



*Fotografía:  
Marcelo Champredonde*

Esta referencia a un territorio que, a su vez, remite a la tipicidad de estos productos, representa un valor agregado, un sello de calidad o un gusto determinado que es buscado por los consumidores.

El enfoque SIAL propone la valorización integral de estos recursos y activos producidos por un determinado territorio, en particular de alimentos. Además de los aspectos técnicos y económicos de la producción de ese alimento particular, abarca también los aspectos sociales, culturales, patrimoniales y medioambientales que acompañan esa producción y la cargan de identidad, historia, conocimiento de una técnica, tradiciones que se mantienen de generación en generación.

Hay una serie de distinciones entre aquellos productos que tienen un anclaje en un territorio o comunidad y aquellos otros que tienen, además, una calidad objetivable y pasaron por un proceso de certificación. Hay casos en que ese proceso revela que algunos productores no cumplen con las características necesarias para aprobar y quedan fuera de la certificación. Así, hay diferencias entre lo que es una Indicación Geográfica y una Denominación de Origen.

El tema es muy específico. De todos modos, es un aspecto a tener en cuenta para agregar valor a los productos de una región, si estos tuvieran cualidades características propias.

Incluimos en la página siguiente un esquema sobre los pasos a dar en caso de querer iniciar un proceso de este tipo.

## Pasos de un proceso de diferenciación de productos locales



- Primer grupo de actores movilizados.
- Inicio a partir de inquietudes de actores locales y o de instituciones.
- Constitución de un primer equipo de análisis para efectuar el diagnóstico inicial.
- Primeras investigaciones de profundización de la relación del vínculo recurso local/producto y su territorio.
- Primeros acuerdos de los actores locales en la definición de los recursos a valorizar y de la estrategia. En el caso de productos típicos, primeros acuerdos sobre cómo se obtiene y cómo es el producto a valorizar.
- Evolución del grupo de investigación y emergencias de nuevas líneas de trabajo.
- Evolución del grupo de actores movilizados, nuevos objetivos y estrategias, y nuevas actividades a desarrollar.
- Implementación del sello o estrategia. Reacomodamiento del grupo de actores primarios en su función de oferentes y de fiscalizadores.
- Evolución del grupo de investigación y emergencias de nuevas líneas de trabajo (evaluación de efectos del proceso, adaptación de los productores a las nuevas situaciones).
- Evolución del grupo de actores movilizados, objetivos emergentes y nuevas actividades a desarrollar... articulación con la valorización de otros recursos territoriales.
- Revisión periódica de la estrategia de valorización.

Fotografías aportadas por  
Marcelo Champredonde y Elena Schiavone



En el Repositorio de Materiales, dentro del Tema 9 “Agregado de Valor”, podrá encontrar varios documentos y videos con presentaciones sobre Valor Agregado en Origen (VAO), pasos para construir una Denominación de Origen (DO) en el marco del enfoque de Sistemas de Alimentos Localizados (SIAL). Estos documentos llevan el apellido del Autor: Marcelo Champredone. También incluimos una guía de la FAO sobre el tema que encontrarán bajo el nombre “Denominación de Origen”.

## Marketing social

El *marketing* social busca el modo de agregar valor a partir de relacionar la marca o los productos con una causa humanitaria. Puede ser la ayuda a sectores marginados, asignar una parte de las ganancias para donarlo a un hospital, hacer donaciones de productos a instituciones sociales, apoyar una campaña contra el cáncer de mama u otras actividades equivalentes. Veamos dos ejemplos:

HOY, MÁS QUE NUNCA,  
GRACIAS POR PEDIR  
UN BIG MAC®.



Acompañando a cinco hospitales referentes en salud infantil de la Argentina, La Asociación La Casa de Ronald McDonald ya ha beneficiado la salud y el bienestar de más de 60.000 niños a través de sus tres Casas de Ronald McDonald, una Sala de Padres de Terapia Intensiva y una Unidad Pediátrica Móvil Ronald McDonald.



Foto: <https://socialunderground.co/wp-content/uploads/2013/11/McHappy-Day-McDonalds.jpg>

JUNTOS  
por  
la CURA



ALIMENTEMOS LA ESPERANZA  
**¡ÚNETE!**  
CON TU COMPRA APORTAS  
RD\$5.00 A LA CAUSA



Foto: <http://4.bp.blogspot.com/-jxN-iCbe698/Ul7vUuOzFOI/AAAAAAAAABXQ/Ka1xzvYOfbo/s1600/juntos+por+la+cura.jpg>

La causa a apoyar puede tener alguna relación más directa con el producto o la actividad que se desarrolla. Vimos ya ejemplos de cooperativas de trabajo que incluyen como publicidad el modo en que producen “sin patrón”, como ocurre con la cerveza Luna.



A los agricultores familiares les debería resultar fácil relacionar de modo directo el producto con los valores que defienden como sector. Los argumentos para que un consumidor decida comprar esa marca y no otra pueden basarse en la identificación con las condiciones de trabajo de quienes los producen: la posibilidad de evitar el desarraigo, la eliminación del trabajo infantil, la reducción del trabajo en relación de dependencia, las prácticas artesanales, el evitar la ampliación de la frontera sojera lo que permite mantener la diversidad, o la posibilidad de alcanzar un precio justo al dividir el margen que obtienen los intermediarios entre el productor y el consumidor... son todos argumentos que se pueden destacar. Si la producción es orgánica o agroecológica también puede resaltarse, aunque eso entra dentro de la categoría siguiente...



Foto: <https://gonzalofera.files.wordpress.com/2013/02/reciclar.jpg?w=726&h=400>

## **Marketing verde**

Se denomina así a aquellas acciones de comunicación que se basan en destacar que el modo en que se produce no daña al medio ambiente. Este aspecto es tomado cada vez más en cuenta por los consumidores por los efectos tangibles del cambio climático.

## **Marca colectiva**

El uso de sellos que engloban a todo el sector de la agricultura familiar, o a los productores que producen orgánico o de una determinada región, también agregan valor, al comunicar varios de los valores anteriores, o aspectos específicos que caracterizan a todo un grupo de productores. En la página siguiente acompañamos la Marca colectiva para la Agricultura Familiar, generada en 2015 por la SAF y otras marcas colectivas que sirven como ejemplo: algunas referencian a un tipo de producción (tejidos hechos en telar), otras a una región o territorio y otras a ambos (bodegueros, de Mendoza).

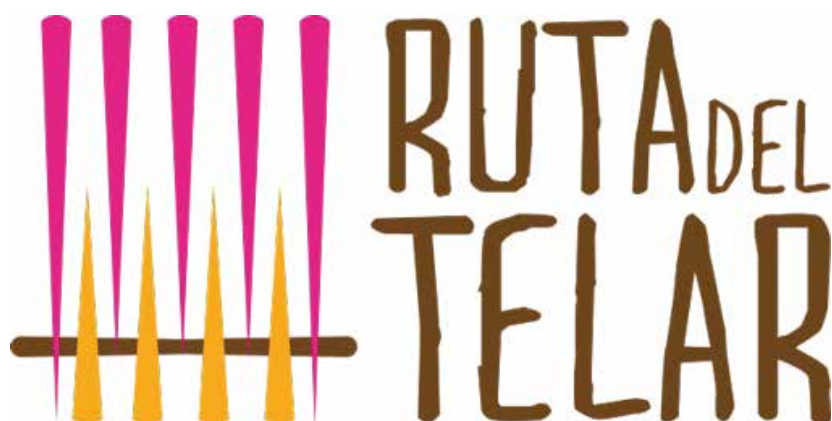
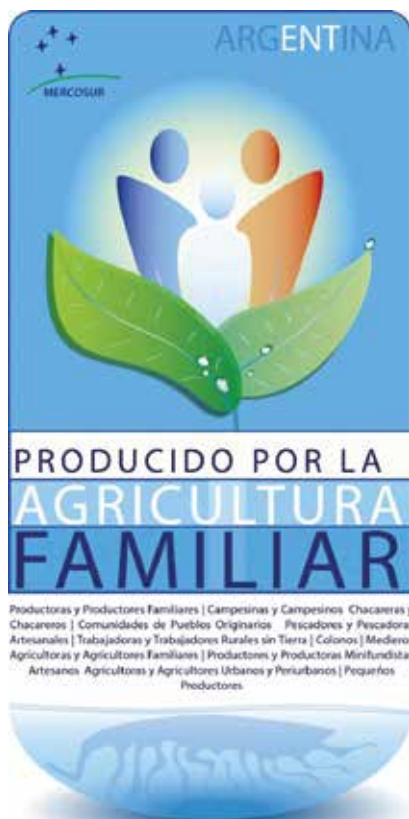


Foto: [http://rutadeltelar.com.ar/images/logos/logo\\_ruta\\_508x250.png](http://rutadeltelar.com.ar/images/logos/logo_ruta_508x250.png)



# PRODUCTO

*de mi tierra*

## PROVINCIA DE SANTA FE

Imágenes: arriba izquierda: [http://2.bp.blogspot.com/-98xmU4SMpyM/VaeyyKATL\\_I/AAAAAAAAAv4/FnJyNA75aZY/s320/sello%2Bproducido%2Bpor%2Bla%2BAF.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-98xmU4SMpyM/VaeyyKATL_I/AAAAAAAAAv4/FnJyNA75aZY/s320/sello%2Bproducido%2Bpor%2Bla%2BAF.jpg); arriba derecha: [http://estrategiasymercados.com/wp-content/uploads/2014/09/logo\\_principal.jpg](http://estrategiasymercados.com/wp-content/uploads/2014/09/logo_principal.jpg); abajo: <https://lohacemosporti.donweb.com/id/12248/galeriaimagenes/obtenerimagen/?id=11&tipoEscala=crop@width=940@height=352>



Hay una serie de materiales específicos sobre Marcas Colectivas que pueden encontrar en el Repositorio de materiales, dentro del subtema “Marcas Colectivas” que se encuentra a su vez dentro del Tema 9 “Agregado de Valor”.



Para completar la unidad sugerimos leer dos materiales que adjuntamos en el Repositorio, dentro del Tema 9 “Agregado de Valor”:

El primer material tiene por título “El Producto”, es un capítulo de un manual sobre marketing que propone distintas técnicas creativas para pensar nuevos productos o servicios o mejorar los existentes.

El segundo material se denomina “2014 – IICA Manual de agregación de valor”, se aboca específicamente a los modos de agregarle valor a productos agroalimentarios. Este manual forma parte de un curso a distancia. Para más información de este curso pueden consultar con la oficina del IICA en Buenos Aires.

## Bibliografía

Blanco, Marvin; Morán, Luis; Riveros, Hernando; González, Miroslava y Heinrichs, Wienke (2014). Manual de capacitación: agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas. IICA. San José, Costa Rica.

Bonta, Patricio y Farber, Mario (1995). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Champredonde, Marcelo (2011). Influencia de factores territoriales en la emergencia de las calidades específicas asociadas a un territorio. INTA. Presentación ppt.

Champredonde, Marcelo (2011). Tipicidad y reputación como base para las IG/DO. INTA. Presentación ppt.

Da Silva, Carlos A.; Baker, Doyle; Shepherd, Andrew W. ; Jenane, Chakib y Miranda da Cruz, Sergio (2013). Agroindustrias para el desarrollo. FAO. Roma, Italia.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (2010). Las marcas colectivas y las Denominaciones de Origen. México DF.

Kotler, Philip; Roberto, Ned y Lee, Nancy (2002). Social Marketing: Improving the Quality of Life. Sage Publications, California, USA.

Lebendiker, Adrián y Cervini, Analía (2010). Diseño e innovación para Pymes y emprendedores. Serie de 10 fascículos. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1998). Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Marca Colectiva - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2015). Marcas Colectivas. Presentación ppt. Buenos Aires, Argentina.

UNIR / Diagonal de Finanzas y Mercadeo (2008). Degustaciones. Calidad sensorial de los alimentos y seguridad alimentaria. Fundación ArgenINTA. Presentación ppt.

Vandecandelaere, Emilie; Arfini, Filippo; Belletti, Giovanni; Arescotti, Andrea et al. (2010). Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles. FAO / SINGER-GI. Roma, Italia.

Zelada Briceño, Fernando; Fernandini Valle Riestra, Claudia y Soriano Giraldo, César (2013). Manual de gestión de marcas colectivas. USAID / Citemarketing Mercadeando S.A. Lima, Perú.

## Sitios de internet

<http://www.inpi.gov.ar/>

<http://www.desarrollosocial.gob.ar/tramitemarca>

<http://www.packaging.com.ar/web/>

<http://www.cafemya.org/>

## Videoteca

[https://www.youtube.com/watch?v=9crqud\\_6BRI](https://www.youtube.com/watch?v=9crqud_6BRI)

Este video puede verse también en el Tema 15 del Repositorio de Materiales.

<https://youtu.be/KniqqnsOHKs>

Este video puede verse también en el Tema 9 del Repositorio de Materiales.

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## ***10. Costo, valor y precio***

---

- Costo, valor y precio.
- Criterios para definir el precio.
- El precio como comunicación del valor del producto.



## **10. Costo, valor y precio**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Costo, valor y precio está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## La definición de precios de *commodities*

Desde las primeras cartillas, hemos visto que una dificultad para definir el rol del facilitador al encarar la comercialización es que las características de los agricultores familiares son muy variadas y es importante la heterogeneidad de situaciones con que nos podemos encontrar en los diferentes territorios. En la cartilla 3 intentamos definir una primera tipología que, más o menos, abarque todas estas alternativas.

Llevada esta heterogeneidad al tema específico de definir precios para los productos, nos encontramos en un extremo con el caso más habitual del productor individual que vende su producto a un intermediario o acopiador que se acerca a su predio a retirar la cosecha.

No hay mucha posibilidad de variar el precio en este caso. El costo de oportunidad (el hecho de resolver de una vez toda la logística de venta, y de poder vender una mercadería que es perecedera) condiciona un precio que suele tender a ser bajo.

El intermediario sabe que si no le venden la mercadería a él posiblemente se eche a perder, y el productor pierda su oportunidad. Obviamente se aprovecha de esa situación casi desesperada.

En productos que son *commodities* el productor individual sólo puede mejorar su precio si tiene modo de enterarse de la fluctuación de este en el mercado, y se anima a forzar un poco la situación a partir de contar con esa información.

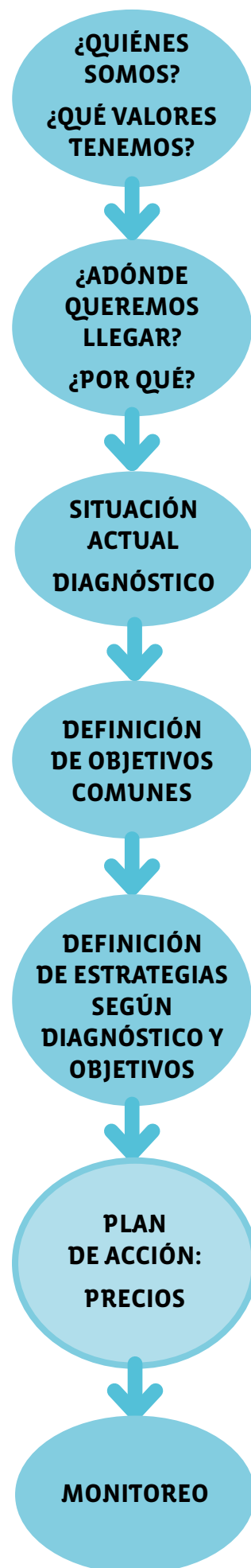
En este sentido, la telefonía celular ha permitido acercar los datos en el momento necesario, si bien no en todo el territorio llega la señal de telefonía móvil. El facilitador puede establecer alguna vinculación con fuentes de información confiable en los mercados mayoristas, para que el productor cuente con ella al realizar la transacción.

Sin embargo, las relaciones de confianza que establece con el intermediario y la cantidad de funciones que este cumple (que de otro modo debería realizar el productor) hacen difícil también asumir una actitud firme, porque pone en la balanza los otros favores o facilidades que el intermediario le brinda.

Por ejemplo, los intermediarios:

- agrupan la oferta de un cierto número de productores, con lo cual reducen los costos de transporte;

## PROCESO PASO A PASO



- adecuan la oferta a la demanda al comprar a los productores en grandes cantidades y luego ocuparse de fraccionar y vender en cantidades más chicas;
- agrupan la oferta, cuando el número de productores es grande pero la cantidad ofrecida por cada uno de ellos es pequeña;
- crean un surtido, ya que generalmente los productores producen una reducida variedad de artículos mientras que al agrupar la oferta de varios actores, ofrece a sus clientes una gama más amplia de productos;
- transportan los productos a su último destino pero, además, los almacenan y estiban (cargan y descargan);
- negocian y concretan las ventas de manera personal y hacen publicidad;
- muchas veces “blanquean” las ventas cuando el productor no está registrado;



- también es frecuente que ofrezcan financiar al productor pagándole al contado las mercancías (adelanto), antes de que estas sean efectivamente vendidas al consumidor final, lo que reduce el ciclo de explotación, permitiéndole al productor contar con capital de trabajo cuando lo necesita.
- Así, asume una gran parte de los riesgos al adquirir grandes volúmenes de producción, ya que pueden ocurrir contingencias que no le permitan vender el producto o que lo deba negociar a un precio mucho menor.

Por todo esto, si bien los precios de compra de los mayoristas son útiles como referencia, tampoco son los precios a los que el productor va a vender sus productos cuando le vienen a comprar en la finca, ya que tiene que descontar todos estos riesgos y costos que asume el intermediario.

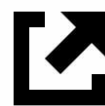
Si bien se insiste desde hace años en la necesidad de transparentar los precios de las transacciones, o de armar una red de mercados mayoristas que genere información confiable (incluso se promulgó la ley 19227 en 1971 para esto), nunca se concretó la idea, y no existe al día de hoy un sistema de información oficial de precios.

El Mercado Central y el Mercado Concentrador de Mar del Plata ofrecen precios por internet de manera regular. En el primer caso hay que registrarse en la página.

Estos precios no son iguales en todo el país. El facilitador podría ayudar con contactos informales que brinden esa información de manera eventual desde algún mercado concentrador provincial. Si hay muchos productores interesados se puede organizar un sistema de información informal como el que incluimos en la página siguiente.

Sencillamente consiste en enviar a una persona al mercado concentrador de la región para que saque fotos de las pizarras con los precios y las mande por whatsapp a un listado de contactos y/o las publique por internet o en facebook. Claro que los productores (o sus hijos) deberían tener teléfonos inteligentes, herramienta cada vez más extendida.

Distinta es la situación cuando los productores tienen transporte y llevan sus productos hasta el mercado. En algunos mercados inclusive las cooperativas de pequeños productores pueden comercializar de manera directa. En ese caso acceden en tiempo real a los precios de transacción del día de otros oferentes, tomándolos como referencia.



Pueden consultarse los precios de venta en la web: <http://www.abastocentralmdp.com/index.html>

o registrarse en la página del Mercado Central: <http://www.mercadocentral.gob.ar/info-mercado/precios2.php>

Para precios minoristas al consumidor ver el ejemplo: <http://alcentral.com.ar/precios.html>

# Al Central

Toda la info de Frutas y Verduras del Mercado Central de Buenos Aires



## PRECIOS DE LA FERIA DEL MERCADO CENTRAL DE BUENOS AIRES

PRECIOS DE FRUTAS, HORTALIZAS, CARNES Y LACTEOS DE LA FERIA FRUTIHORTICOLA Y EL PASEO DE COMPRAS DEL MERCADO CENTRAL DE BUENOS AIRES

DEL DIA **MARTES 30/01/2016**

Estos son precios minoristas de frutas, hortalizas, lacteos y carnes y fueron obtenidos por Alcentral.com.ar en recorrida en la Feria Frutihortícola y el Paseo de Compras del Mercado Central de Buenos Aires, y son los que publican los puestos en sus carteles.

Estos precios deben tomarse como orientativos debido a los distintos tipos de calidad y procedencia de la mercadería, puede haber variaciones. Los Informados son precios de mercado interno argentino, expresado en pesos.



FRUTAS			
Banana x 2 kg	\$ 15	Kíwi x kg	\$ 35
Banana x 2 kg	\$ 20	Limon x 2 kg	\$ 25
Banana x 2 kg	\$ 22	Limon x kg	\$ 10
Banana x 2 kg	\$ 25	Manzana Red Del x 2 kg	\$ 20
Cereza x 1/2 kg	\$ 15	Manzana G. Smith x 2 kg	\$ 25
Ciruela x kg	\$ 20	Melon x un.	\$ 25
Ciruela x kg	\$ 25	Naranja x 2 kg	\$ 30
Damasco x kg	\$ 10	Pera x 2 kg	\$ 20
Durazno x kg	\$ 15	Uva x kg	\$ 15
Durazno x kg	\$ 25	Uva x kg	\$ 20
Durazno x 2 kg	\$ 35	Uva x kg	\$ 25

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

Veamos ahora qué ocurre en el resto de las tipologías, cuando no se vende un *commodity* sino un producto algo más elaborado, aunque simplemente se fraccione y envase.



## El precio en productos elaborados

En este caso, un error grave y muy común de los productores es el de fijar un precio demasiado bajo, con la ilusión de que los compradores siempre adquieren lo más barato.

A veces nos cuesta pensar en lo que valen nuestros productos en dinero.

*Poner un precio a lo que uno produce es en parte ponerle valor al trabajo propio y eso es un reflejo de cómo nos vemos y nos valoramos.*

Si los productores tienen la autoestima baja, quizás no se animen a subir el precio de sus productos o servicios.

Una forma de definir un precio base para los productos es calcular qué precio **permite cubrir todos los costos** (hay que incluir el salario del productor y de su familia), y evitar así perder dinero. Ese precio permitirá mantener el emprendimiento en su **punto de equilibrio**. Es el precio mínimo a cobrar.

Un tema fundamental al considerar los costos es calcular cuál es el costo de la mano de obra del propio agricultor familiar. Por lo general, no se diferencia esa retribución por el trabajo que este realiza y se piensa que ese costo debería salir de la ganancia. Esto implica un debate ideológico que supera los objetivos de este material. Pero supongamos que el costo de la mano de obra del agricultor familiar se calcule tomando como referencia lo que el mismo agricultor cobraría si hiciera su trabajo para un tercero.

A este costo hay que sumarle los gastos que tiene el agricultor. Seguramente todos los meses tendrá que pagar materiales e insumos para producir (semillas, fertilizantes, controladores de plagas, etc.); el transporte de la mercadería o los pedidos si es que no vende a culata de camión; el gas, la electricidad o el combustible necesario para producir; los servicios de telefonía móvil para hacer gestiones y contactos por teléfono o para vender; las cuotas del préstamo que gestionó para comprar un equipo; el alquiler del predio; los arreglos que tenga que hacer en galpones u otras instalaciones; la compra de algunas herramientas cuando se rompan o se gasten; el transporte que tenga que pagar para ir a comprar insumos; los materiales publicitarios (folletos, tarjetas, etiquetas) y los envases para entregar los productos.

Si usáramos una lupa para analizar estos costos veríamos que hay dos tipos de costos diferentes: **los costos fijos y los costos variables**.



*Para analizar costos y ver cómo calcular el punto de equilibrio, puede consultar el documento “Costos y punto de equilibrio” incluido en el Tema 10. Costo, valor y precio, del Repositorio.*

*COSTO es el valor de los recursos usados para producir un bien o brindar un servicio.*

Analizar costos en el marco de la Agricultura Familiar no es fácil. Muchas veces es complicado poder diferenciar los recursos y el tiempo de trabajo destinado a lo que se produce para vender, de aquellos destinados a la producción para el autoconsumo.

Algunos proponen establecer un valor al trabajo que se aporta, equivalente a los jornales que debería pagar el núcleo familiar de la AF a jornaleros externos por hacer el mismo trabajo.

Otros proponen analizar el sistema familia, e incluir también todos los costos de reproducción de la familia...

Hay que analizar caso por caso para ver qué criterio conviene utilizar. Lo importante es no dejar de considerar como costo el tiempo que aporta el agricultor familiar al proceso de producción.

Los **costos variables**: son los que aumentan si hay más producción o más demanda: hará falta comprar más semillas, más fertilizantes, quizás arrendar otro predio, usar más litros de gasoil para el tractor, o contratar más mano de obra para que ayude en las labores culturales.

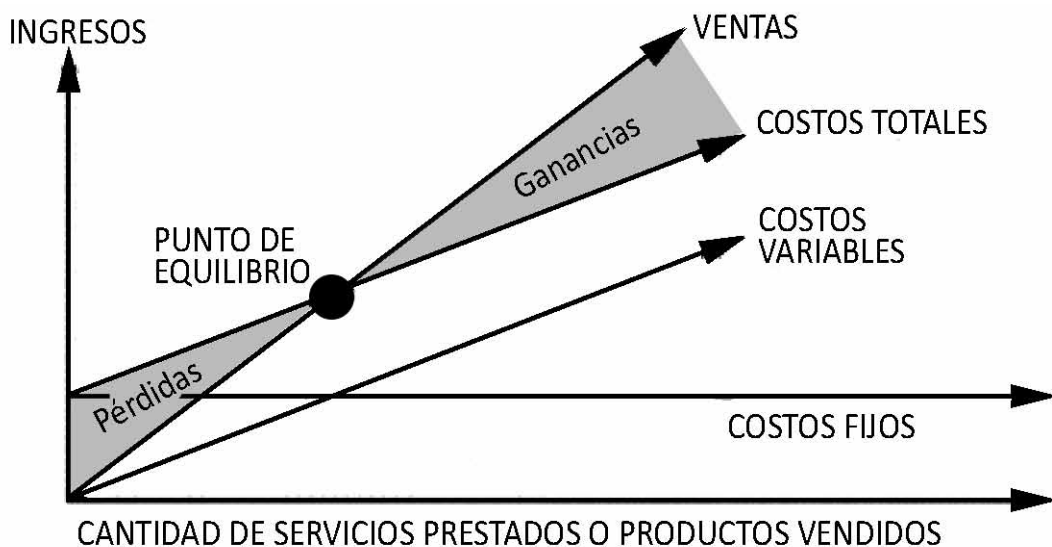
Los **costos fijos** son aquellas cosas o servicios que hay que pagar todos los meses, y que no cambian su precio aunque se produzca mucho o poco.

**Costos variables + Costos fijos = COSTO TOTAL**

Cuando el total de ventas del mes es igual al costo total, se llega al punto de equilibrio: después de pagar el propio salario ni se gana ni se pierde



Para saber si uno llega al punto de equilibrio el secreto está en hacer bien los costos, no mentirse negando u olvidándose de calcular cosas que de todos modos debemos gastar: el mantenimiento de los equipos y los vehículos por ejemplo.



Fuente: elaboración propia.

Punto de Equilibrio = 300

## ANÁLISIS DE LOS COSTOS CON UN PRECIO DE \$ 3.-

Cantidad que se produce y se vende	100	150	200	250	300	350	400
Costos fijos	555	555	555	555	555	555	555
Costos variables (\$ 1,15 x cant. vendida)	115	172	230	287	345	402	460
Costos totales	670	727	785	842	900	957	1015
Ventas (cantidad vendida x precio)	300	450	600	750	900	1050	1200
Diferencia (ventas - costos)	-370	-277	-185	-92	0	93	185

Los números (de ventas, costos totales, costos variables y costos fijos) son los que definen la inclinación de las flechas.

A partir de analizar estos costos podemos tomar dos tipos de definiciones: o aumentar los precios, o aumentar la producción. Algunas producciones sólo son rentables produciendo una cantidad mínima que cubra los costos fijos. Pero si podemos producir más sin incrementar esos costos fijos, se empezará a ampliar el margen de ganancias.

Un método que tienen algunos productores para fijar los precios es **analizar esos costos y sumarles una utilidad, un porcentaje de ganancia** que permita capitalizarse un poco para mejorar la producción y tener un margen de capital para cubrir posibles riesgos. A esto se le suele llamar “el precio justo” y algunos plantean que lo ético es cobrar dicho precio más allá de las fluctuaciones del mercado: si no aumentan los costos, no habría razón para subir los precios.

Para que este método sea eficaz, debe considerar no sólo el esfuerzo que hace el productor para producir el producto, sino también el que hace para que su producto esté al alcance de la mano justo en el momento en que el cliente tiene la necesidad de comprarlo. Si no se calculan esos costos, es posible que se trabaje gratis, se pierda o se deje de ganar.

La tercera forma de saber hasta cuánto es posible pedir es **averiguar cuánto se cobra en otros lados**, estar pendientes de la competencia y fijar el precio de acuerdo a nuestra estrategia en relación con los otros productores.

Eso no quiere decir que no podamos cobrar más caro. Pero... ¿Se podrá vender el mismo producto a un precio mayor? Aunque parezca mentira, según dónde y cómo se venda, un mismo producto puede valer hasta 20 veces más de lo que se paga en el lugar donde se lo produce.

El productor casi nunca sabe hasta cuánto pagaría un cliente por comprar su producto... y es muy difícil que digan la verdad si les preguntamos, aunque convocar a un panel de clientes confiables puede ser una buena forma de averiguarlo. Por lo tanto, un cuarto modo de fijar el precio

*En este ejemplo, el productor llega al punto de equilibrio cuando logra producir y vender 300 unidades del producto*

*Fuente: elaboración propia*



*En el Repositorio de materiales pueden encontrar un link para acceder al Programa Guarán desarrollado por el INTA en San Pedro, una utilidad para calcular costos de viveristas,*

*pero que puede servir de modelo para pensar planillas de costos de otros rubros.*

Un posible modo de averiguar los precios de la competencia rápidamente es consultar en “Mercado Libre” a cuánto se están vendiendo productos similares al nuestro. Tendremos un panorama de precios mínimos y máximos en el momento.

es analizar lo que los clientes estarían dispuestos a pagar con tal de obtener los productos.

Valor es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar a partir de los atributos que ve en el producto.

Si los productores deciden basarse en el valor que percibe el comprador para fijar el precio, es necesario diferenciar dos palabras que no significan lo mismo: precio y valor.

El valor puede ser menor o mayor al precio del producto. Si está dispuesto a pagar menos, seguramente bajarán las ventas, pero si está dispuesto a pagar más, dejaremos de ganar dinero que el cliente está dispuesto a pagar.

El tema es todavía más complicado porque el **PRECIO** comunica de algún modo el valor del producto. Un precio bajo le dice al consumidor que el producto vale poco, que es de mala calidad, que no puede confiar en él. Un precio alto le dice lo contrario. El precio influye en la percepción global del producto y permite comparar ofertas competidoras.

Para resumir: el consumidor puede pensar que existe una relación entre el precio y el valor, y elegir el producto más caro por darle mayor seguridad.

A veces se tiene miedo de perder ventas, pero no se hace una cuenta importante: quizás un aumento del precio nos haga perder algunas ventas, pero al ser el margen de ganancia mayor eso no quiere decir que perdamos dinero. Podemos llegar a vender menos unidades pero tener más ganancias.

Tomemos el ejemplo de la miel para ver de qué dependen los precios de un producto:

**EL LUGAR DONDE SE VENDE:** la miel se vende más cara en un comercio de productos artesanales que en un supermercado.

**EL ENVASE:** la miel es más barata si se saca de un tonel: no tiene etiqueta y el frasco es de plástico. La miel más cara es la que viene en frasco de vidrio.

**LA MARCA:** la miel más cara es de una marca reconocida. Las otras no...

**LA CALIDAD:** la miel puede tener melaza o puede ser pura, además, puede ser orgánica o cultivada en un monte nativo



Fotos: archivo propio del autor

y tener un gusto especial... eso puede hacer variar el precio, especialmente para un público atento a estos factores.

La diferencia en el precio puede ser del doble, según el canal minorista donde se venda, con qué envase, con qué calidad y según la marca. Muchas veces el producto o el servicio es excelente... pero los únicos que lo saben son los productores. Por eso es indispensable comunicarle esa calidad al cliente.

Entonces... si se mejora la presentación del producto (el envase, la etiqueta), se le pone una marca y se elijen los lugares donde se venderá, es posible que se pueda subir su precio. En la cartilla N° 9 sobre el Producto compartimos algunas ideas sobre esto...

En el caso de los servicios también hay un equivalente al envase (la forma de vestir del vendedor o de quien ofrece el servicio, una carpeta de presentación, un folleto, una tarjeta).

### ¿Cómo se determina el precio de un producto?

Entonces, para determinar el precio de un producto o servicio hay que adoptar uno de los siguientes criterios:

- a) **El costo** que se tiene para fabricar el producto y comercializarlo (acuérdense que hay que incluir como costo el tiempo de trabajo y de comercialización del productor y su familia), como mínimo.
- b) Agregarle a esto un porcentaje de utilidad o ganancia.
- c) **El valor** que le da el consumidor al producto.
- d) **Qué posición quiere tener el productor** respecto a los precios de la competencia o respecto al competidor principal.

Además hay que considerar:

- e) En el caso del control de precios que impone el Estado, es **el Gobierno** el que impone un precio máximo.
- f) Si el productor elabora una variedad de productos que ofrece de manera simultánea, debería fijar **objetivos de ganancia** para cada línea de productos de acuerdo con su estrategia global, y esto será condicionante para el precio de cada producto que elabore: puede decidir perder en algunos y ganar en otros.

Sinteticemos: para definir los precios hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- los costos;
- el objetivo de la unidad productiva o de la organización;
- el tipo de producto;
- las circunstancias del mercado, quienes son los clientes;

Lo más difícil e importante es lograr un precio coherente que internamente permita cubrir los costos y dejar la rentabilidad esperada y que hacia afuera se adapte a la capacidad de compra y sea competitivo

## PRECIOS BAJOS

Los precios bajos evitan el ingreso de competidores en el mercado. También estimulan altas ventas en unidades. Eso puede permitir la producción en masa, bajando costos. Pueden ser el imán para atraer gente a un *stand* o negocio que además comprará otros productos más rentables ¡Hay que hacer bien las cuentas para ver si conviene!

- las decisiones de publicidad;
- los canales de distribución;
- los aspectos psicológicos asociados con el precio, lo que el precio comunica;
- el precio de los competidores, y
- otras variables específicas para cada emprendimiento.

Así, es posible elegir distintas estrategias para fijar precios:

- **Precios disuasivos:** se establecen para poner una barrera al ingreso de futuros competidores. Son precios bajos.
- **Precios de penetración:** es un precio bajo para imponer rápidamente el producto (se suele usar para productos nuevos) o para liquidar a la competencia y luego monopolizar un mercado (una estrategia que puede salir mal).
- **Precios no redondeados:** precios con decimales que dan la sensación de ser rebajados (ejemplo: \$2,99).
- **Precios de prestigio:** asociar un alto precio con la calidad del producto, su exclusividad, el servicio posventa, etc.

*Una de las campañas publicitarias que más tiempo duró en la pantalla fue la de los televisores Grundig basada en precios de prestigio: "caro, pero el mejor".*



Foto: archivo propio del autor

- **Precio discriminatorio:** se fijan de acuerdo a las distintas características del cliente (ejemplo: el precio discriminado para las entradas de discotecas para hombres y mujeres; o en el caso de algunas cooperativas, precios más bajos cuando venden a otras organizaciones de la economía social, o precios diferenciados según región, poder adquisitivo o canal de venta).
- **Precio de mercado:** es el que surge del juego de la oferta y la demanda.

Como vimos, las entrevistas y grupos focales pueden ayudarte a definir el precio.

## Análisis de caso 1: El *packaging* como razón para el incremento de valor



La botella sola:  
\$ 31.-



**Gift pack de 4 botellas +  
un cajón de madera que permite su fácil transporte  
\$ 270.-**

**4 botellas sueltas a \$ 31.- tienen un valor de \$ 124.-  
De este modo el valor se incrementa 2,17 veces.  
Si se descuenta el valor del cajón el incremento es de 1,8.**

## Análisis de caso 2: Precio diferencial según situación de venta

En la Fiesta del Vino, de Berisso, la estrategia de precios fue incrementar un 34,66% el precio medio vendido en la cooperativa en el canal minorista.

La expectativa que genera la fiesta estimula la demanda y los clientes están dispuestos a pagar dicho aumento. En ese caso, cambia el contexto de compra.

En el minorista es la compra frecuente de necesidad primaria de alimentación. En la fiesta, el cliente potencial va con la idea de pasear y disfrutar de la salida y llevan el producto como regalo aparte, para consumo propio.

A ese precio sería muy difícil de vender en el canal minorista.



Los ejemplos de esta página fueron aportados por Eduardo de Lillo (UNIR)

Además de definir la estrategia de precios también hay que decidir las condiciones de pago que se ofrecerá a los clientes:

- plazos de pago,
- tasa de interés que se aplicará en caso de financiar las compras,
- límite de tiempo de financiación,
- límite de montos a financiar,
- descuentos por pago al contado o en efectivo,
- medios de pago (tarjetas de crédito, pagarés, cheques posdatados, etc.).

El tema de los medios de pago no es menor. Cada vez más gente está bancarizada y muchas decisiones de compra se basan en la posibilidad de pagar con una tarjeta de crédito en cuotas. Y más aún en época de inflación de precios, si no se cobra interés.

Tener un *posnet* es caro y complicado para el productor. Sin embargo, si existiera conexión a internet o red de telefonía móvil accesible desde un *smartphone* (es necesario, obviamente, tener el *smartphone* también) y existe la posibilidad de gestionar una cuenta bancaria, es posible contar con servicios de cobro virtual, que se relacionan con una cuenta bancaria donde se transfieren luego los pagos para que uno pueda retirar el dinero.

Algunos de los más utilizados son:

Dinero mail (ahora cambió el nombre por Payu):

<http://www.payu.com.ar/>

Mercado Pago: <https://www.mercadopago.com.ar/>

PayPal: <https://www.paypal.com/ar/webapps/mpp/home>



Para profundizar sobre estrategias de precios puede consultar en el

Repositorio los documentos incluidos en el Tema 10 “Costo, valor y precios”.

Imagen: <http://www.ovrik.com/wp-content/uploads/2016/11/MercadoPago.jpg>

mercado pago

Regístrate Ingresar

## Procesamos pagos online

A 90 millones de compradores.  
En más de 150 mil negocios online.  
Con 50 medios de pago en Latinoamérica.

Envía y recibe dinero sin comisión  
Usa la app para juntar dinero entre familiares o amigos.

Disponible en Google play Disponible en App Store Descargar de la Tienda Windows



## Actividad. Panel de clientes para tomar decisiones sobre precios

En la página 11 de la cartilla N° 9 se hizo el análisis de la competencia, el primer ítem a comparar era el precio. Podemos profundizar ese análisis a través de la opinión de clientes reales de los productos que vendemos mediante la técnica del panel de clientes. Es una adaptación con otro objetivo de la técnica mostrada en la página 41 de la cartilla N° 4 sobre el Diagnóstico, en aquel caso con expertos y con el objetivo de mejorar la calidad del producto.

Esta vez se trata de ubicar en un mostrador muestras de nuestro producto y de los productos de la competencia, evitando que los clientes potenciales sepan cuál producto corresponde a cada empresa, pero codificando de algún modo las muestras para poder identificar su identidad luego de la prueba. Se presentan muestras sin el envase.



Foto: UNIR - Fundación ArgenINTA

Se pide a los clientes que prueben los productos o que los evalúen (depende de cada tipo de producto el tipo de prueba a realizar) y que escriban en un papelito cada uno el precio que estarían dispuestos a pagar por alguna unidad o medida de dicho producto (la medida más común en que se comercializa) y pongan el papel en una urna o frasco para no condicionar las respuestas de los otros invitados. Como mínimo se requieren 10 clientes diferentes, que representen al segmento de mercado al que nos queremos dirigir.

En otra mesa se disponen los mismos productos pero con sus envases originales y se les pide que repitan la operación, ahora considerando no solamente el contenido sino el envase. Cada uno asigna un precio y lo introduce en un segundo frasco.

Luego se arma un afiche (pueden estar los clientes invitados si les interesa el resultado por curiosidad), donde se ponen las marcas en la primera columna, en la segunda los precios asignados al producto puro, en la tercera los asignados al producto envasado y en la tercera los precios reales del mercado.

Se analizan los resultados. Por una parte se obtendrá el valor real que los clientes le asignan tanto al producto como a la presentación, pero luego la variación real entre valor y precio. Esto permitirá evaluar si el precio que asignamos es mayor o menor al valor asignado a nuestro producto, cómo opera esto, además, en relación a la competencia y si tenemos que mejorar la presentación para que ese valor pueda ser percibido por los clientes. También nos permitirá evaluar cuál es la diferencia de precio que podemos obtener si mejoramos el envase, con relación al aumento en el costo concreto del envase si decidiéramos mejorarlo (quizás el costo es mayor que el posible aumento en el precio).

## **El decálogo de la gestión exitosa de precios**

- **1. Usar el costo sólo para conocer el piso de los precios y la rentabilidad, nunca para definir el precio.**
- **2. Cuando un cliente cuestione el precio, antes de ofrecer un descuento o dejarlo ir, hay que asegurarse que ha comprendido el valor diferencial de la propuesta comercial.**
- **3. Si la propuesta no tiene valor diferencial respecto de los competidores principales, hay que pensar en formas de innovar para diferenciarse.**
- **4. Aplicar precios a la medida de cada cliente, sin irritar a nadie, usando herramientas de segmentación de precios según el valor.**
- **5. Premiar a los vendedores que aporten más rentabilidad, no solo volumen.**
- **6. Analizar formas inteligentes de comunicar el precio: la forma en que se lo transmite es tan importante como el precio en sí.**
- **7. Definir reglas claras para preservar la rentabilidad en el canal de ventas: cuáles son los precios y descuentos sugeridos. Controlarlas siempre.**
- **8. Analizar el impacto de dar un descuento o hacer una promoción antes de aplicarla.**
- **9. Comparar mis precios sólo con los de aquellos competidores que apunten al mismo segmento de clientes.**
- **10. No confiar solamente en la intuición.  
Definir un método para fijar precios.**

## Actividad. Nuestro precio y calidad y los de la competencia

Proponemos armar una grilla para poder ubicar el propio producto con relación a la competencia en cuanto a precio y calidad. Además de los nombres de los productos, incluyan los precios y, si es posible, los atributos que definan la calidad. Ponemos ejemplos orientativos sin especificar de qué producto se trata. Cuando hagan el ejercicio, incluyan todos los atributos posibles.

PRECIO CALIDAD	Alto	Medio	Bajo
Alta	El jagüel. Excelente envase. Muy larga duración, buenos materiales. Prestigio de marca. \$ 150.-		La Clorinda. Es el mejor producto, pero no lo conoce nadie y se vende sólo en bolsas muy grandes. \$ 40.-
Media		Nuestro producto. Envase seguro pero de feo diseño. Dura bastante. Nuestra marca no es muy conocida. \$ 100.-	
Baja	El zorzal. El envase se rompe, tiene feo sabor, mucho descarte. Prestigio de marca. \$ 140.-		El popular. No se puede tomar de lo feo que es. Marca desconocida. El envase casi no tiene información. \$ 30.-

PRECIO CALIDAD	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media			
Baja			

## **Bibliografía**

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Burin, David (2003). Relatorías de los Seminarios de gestión cooperativa realizado en Tres Isletas, Chaco, en el marco del Programa Mujeres Produciendo.

## **Sitios de internet**

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

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

<http://www.payu.com.ar/>

<https://www.mercadopago.com.ar/>

<https://www.paypal.com/ar/webapps/mpp/home>

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

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

Las ilustraciones incluidas en las páginas 5 y 6 fueron cedidas gentilmente por Gustavo Damiani.

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## **11. La venta**

---

- Situaciones de venta, el análisis del cliente y el manejo de objeciones.
- La venta como investigación antropológica. Tipología de compradores y vendedores.
- Actitudes de venta. Competencias que se pueden desarrollar y otras que no. El rol del facilitador.
- Principios para vender mejor. El conocimiento del producto. Normas de comunicación en la venta.
- Las bases de datos y los referidos de clientes actuales y potenciales.



## **11. La venta**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





La venta está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## Situaciones de venta

Volviendo a la tipología de la cartilla N° 3, las situaciones de negociación o de venta que pueden tener que enfrentar los productores son muy diferentes. No es lo mismo negociar con cada uno de los siguientes personajes:

- el intermediario que llega hasta la tranquera del campo,
- un mayorista en el mercado concentrador,
- una doña del pueblo si se vende casa por casa,
- los integrantes de una cooperativa de consumo que distribuyen los productos de la cooperativa,
- los clientes frecuentes de una feria franca semanal,
- los que se acercan interesados a una feria temática en Buenos Aires como Caminos y Sabores,
- el comprador ocasional en un puesto lateral en la ruta,
- los clientes de un comercio fijo y permanente propio,
- los clientes de un comerciante que nos cede un *corner* o un exhibidor.



Foto: [http://www.eluniverso.com/sites/default/files/styles/nota\\_ampliada\\_normal\\_foto/public/fotos/2011/11/12/pr10a121111-photo02\\_456\\_336.jpg?itok=Qx3N0s5Q](http://www.eluniverso.com/sites/default/files/styles/nota_ampliada_normal_foto/public/fotos/2011/11/12/pr10a121111-photo02_456_336.jpg?itok=Qx3N0s5Q)



## PROCESO PASO A PASO



Las cantidades de producto que están en juego varían, también el conocimiento que tenga cada uno sobre lo que se produce, su interés, sus necesidades, sus prioridades, el tiempo disponible de atención, su poder adquisitivo y el contexto general de la venta es distinto en cada caso.

## Tipos de vendedores

Los productores, de algún u otro modo, tienen que vender lo que producen. Ellos o sus familiares o allegados. Alguien tendrá que asumir el rol. Y, en lo posible, mejorar su desempeño como vendedores porque allí es que pueden lograr ampliar sus márgenes de ganancias.

Por suerte, no todas las personas son iguales; tienen habilidades, caracteres y formas de actuar muy diferentes. De ese modo es posible aprovechar mejor las características personales de cada persona para vender en la situación donde mejor encaje. Hay dos clasificaciones que pueden servir para diferenciar los perfiles más habituales de vendedores. La primera es según su personalidad de base, que diferencia cuatro tipos:

- **Carismáticos:** sus características principales son la pasión, las ganas y la ilusión con que transmiten los mensajes. Con esta manera de actuar consiguen crear un clima de confianza con el posible comprador, y eso favorece los resultados del encuentro.
- **Serios:** Cuando hablan transmiten una gran seguridad en sí mismos y en sus conocimientos del producto o el sector, hablan de manera pausada y contundente. El comprador cree lo que le explican y considera a este tipo de vendedor como personalidad de referencia, sintiéndose confiado y seguro.
- **Flexibles y creativos:** Siempre da soluciones a posibles cuestiones, problemas, dudas, quejas u objeciones que se planteen durante la venta y posee la capacidad de argumentar y convencer a su interlocutor sobre cualquier asunto o imprevisto que se presente.
- **Simpáticos:** Consigue divertir al comprador, empatiza con facilidad, con él el cliente se ríe y, por su carácter y forma de actuar, resulta atractiva su exposición.

Donalson (1998), en cambio, ha diferenciado doce tipos de vendedores, en función de la situación de venta, a quién le venden o cómo le venden:

- **Dirigido al consumidor:** Persona que trata de forma directa con el consumidor.
- **Dirigido a la industria:** Profesional especializado en venta, negociación y toma de pedidos en el sector industrial. Por ejemplo, cuando se le venden productos a la industria agroalimentaria. Sabe cómo hacer presupuestos, calcular costos, analizar los precios de la competencia y conoce los requerimientos específicos de calidad, tamaño, gusto u otros que la industria requiere.
- **Dirigido a organismos e instituciones:** Es un vendedor que conoce el funcionamiento de los organismos del Estado, escuelas, hospitales, restaurantes, hoteles. Entiende los mecanismos de compra, la burocracia, el papeleo que hay que llenar para cotizar en licitaciones o concursos de precios, etc.
- **Venta a minoristas:** Sabe vender a minoristas, establece relaciones de amistad con ellos; está atento a renovar los *stocks*, controlar que los repartos lleguen en tiempo y forma, avisar las promociones, etc.
- **Venta a distribuidores:** Venden a distribuidores que acumulan *stocks* para luego venderle a industrias. Ocurre con frecuencia en casos de pequeños productores que solos o agrupados no superan ciertos volúmenes y no pueden llegar a negociar con la oficina de compra de grandes empresas o supermercados.
- **Ventas especiales:** Se trata de un vendedor especialista en líderes de opinión, que contacta con personas que pueden recomendar los productos. (vimos esto en la cartilla N° 7).
- **Vendedores que atienden cuentas claves:** Hay clientes claves por su medida y su contribución a las ganancias del productor o de la organización. Esos clientes no se pueden descuidar, quizás los tenga que atender el presidente de la cooperativa de forma directa, o alguien en quien el cliente tenga mucha confianza y esté atento a todos sus requerimientos de forma personalizada. Quizás sea el mismo que se dirige a la industria, si con pocos clientes industriales ya se completa la posibilidad de producción.
- **Brokers:** Representa a un grupo de productores frente a los minoristas. Por ejemplo, si una cooperativa frutihortícola negocia con un grupo de verduleros de un pueblo para proveerles verdura fresca.
- **Telemarketer:** Son los que se encargan de realizar ventas

y posventa por teléfono, e-mail o redes sociales.

- **Equipo de vendedores:** Son un equipo de profesionales que trabajan en equipo para conseguir ventas en una zona. Pueden dividirse el territorio e ir chequeando los resultados de forma colectiva, suplantándose frente a clientes difíciles y fijándose objetivos a cumplir. Suelen definirse premios según las cuotas del mercado que alcancen.
- **Vendedor internacional:** Se especializa en mercados internacionales.

Cada tipo de venta es un poco diferente y requiere habilidades específicas y conocimiento de cada tipo de cliente, los códigos que se manejan, las expectativas, etc.

### **EMPUJAR Y TRACCIONAR**

Cuando los vendedores no son propios, deberá usar tácticas de “empuje” para motivar a los encargados de los puntos de venta, a los distribuidores y a los vendedores para que ofrezcan o recomienden sus productos frente a los de la competencia.

De este modo logrará movilizar más efectivamente los productos o líneas de productos. Ejemplos de estas tácticas son, por ejemplo: aumentar los márgenes de ganancia de ellos, pagar bonos por cumplir cuotas de venta, dar premios por mejor servicio, hacer publicidad cooperativa junto con el distribuidor, subsidiar promociones, hacer regalos sorpresa, etc.

- Las tácticas de “tracción” estimulan al consumidor final a que demande los productos a través de una mejor aceptación de la marca, el concepto y el producto (mayor publicidad, promotores, degustaciones, o distintos tipos de promoción que pueden verse en la cartilla sobre Publicidad y promoción).

## **Tipos de compradores**

Ya vimos los estilos y tipos de vendedores. Ahora analicemos a los compradores. Incluimos una primera clasificación relacionada con el modo de priorizar distintos factores (calidad, rapidez, utilidad, precio). De algún modo esta clasificación se relaciona con los distintos criterios para fijar precios que vimos en la cartilla anterior:



- **Compradores de valor:** Buscarán calidad y marcas. Prefieren las tiendas y la atención especializada a los supermercados.
- **Compradores impulsivos:** No aprovecharán tanto las promociones. Simplifican el proceso de compra, con tal de resolver sus necesidades rápido, aunque gasten más dinero.
- **Compradores racionales:** No gastan más de lo necesario. Planifican sus compras, comparan calidades, precios, especificaciones técnicas, duración. Priorizan la utilidad del producto.
- **Compradores por precio:** Apuntan a comprar lo más barato y aprovechar todas las promociones. Son más conservadores para probar nuevas opciones de productos.

Una segunda clasificación organiza a los compradores según sus tendencias de personalidad:

- **El comprador amistoso:** Gasta su tiempo hablando sobre su empresa y sus ideas, monopolizando la conversación.
- **El comprador silencioso:** No habla mucho y es consciente de que esto constituye una dificultad para el vendedor, ya que lo está analizando y poniendo a prueba.
- **El comprador económico:** Está más interesado en conseguir una rebaja que en otra cosa.
- **El comprador dubitativo:** Cree que no tiene suficiente autoridad para tomar la decisión de compra.
- **El comprador sin dinero:** Es aquel que dice que le interesa el producto, que lo compraría, pero que no dispone de dinero en ese momento para realizar la compra.
- **El comprador indeciso:** Tiene dificultades para tomar la decisión, no se atreve por falta de voluntad.

## El rol del facilitador

Frente a esta variedad, tanto por los tipos de vendedores como los estilos y tipos de compradores, vender no es una habilidad fácil de adquirir. En gran parte depende de características de personalidad como las que vimos en la primera clasificación. Pero hay algunas de estas habilidades que pueden desarrollarse, aunque pocas tienen que ver con el trabajo habitual del productor que, en gran parte, es solitario.

Tampoco hay en las zonas rurales ofertas de capacitación en disciplinas relacionadas como el teatro o la oratoria. Y estas habilidades no se desarrollan leyendo una cartilla sino practicando en situaciones reales.

El rol del facilitador puede ser, precisamente, el de actuar como *coach*. Acompañar al productor o a los encargados o las encargadas de negociar y atender a los clientes para observar el modo en que desarrollan los vínculos, negocian el precio o manejan objeciones y, pasada ya la situación de venta y a solas, comentarle sus pareceres y proponerle cambios en la forma de actuar.

Para esto es muy útil registrar el momento. Registrar con un grabador digital los intercambios (o con el grabador que traen hoy muchos celulares) y hacer luego que la misma persona se escuche y perciba cómo manejó las situaciones. Poca gente tiene registro de los errores que comente en la interacción con otros y esto puede resultar mucho más efectivo que cualquier comentario. La repetición de esta práctica puede generar cambios sorprendentes.

También es cierto que el hecho de tener que salir a vender ha permitido, a veces, canalizar inquietudes y capacidades de algunos familiares (esposas o hijos) que, a diferencia de los productores varones, pueden disfrutar de estas situaciones.

Otra cuestión a tener en cuenta es el apoyo que puede tener el vendedor para reforzar su identidad. Contar con un uniforme (aunque sea una remera con el logó de la organización o la marca del producto), una cofia o gorro, un delantal,

buenos envases, folletería y tarjetas personales, son todos elementos que pueden sostenerlo y ayudarlo en esa situación, hacerlo sentir más seguro.

En esta cartilla presentaremos algunos principios generales de la venta y un instrumento de autoevaluación.

Foto: <http://parabueno-saires.com/wp-content/uploads/2015/11/Buenos-Aires-Market-caballito3.jpg>



*La presencia del facilitador de procesos de innovación comercial en el momento de la atención a los clientes puede permitir evaluar el desempeño y mejorar las técnicas de venta de los productores y sus familiares.*

Foto aportada por Eduardo de Lillo



## Los 10 principios básicos para saber vender

- El consumidor nunca compra un producto, sino la satisfacción que pueda dar a sus necesidades.
- Estas necesidades pueden y deben descubrirse, despertarse y potenciarse por el vendedor.
- El consumidor compra más por el corazón que por la razón. Sonríale y mírelo a los ojos.
- El precio es pocas veces decisivo para perder una venta.
- En principio, y salvo excepciones, el cliente no está interesado en comprar.
- La acción de vender es un técnica que puede aprenderse, no es un arte innato en el vendedor.
- Para un vendedor hablar demasiado puede ser fatal. Hablar de menos también.



Con razón no vendo nada!!! Me pongo ansiosa y hablo hasta por los codos... ni escucho lo que el cliente quiere decirme!!!

- Vender es convencer y no vencer al cliente.
- El cliente no siempre tiene la razón.
- Es fundamental averiguar todo lo que se pueda sobre el cliente:
  - qué poder de decisión tiene, qué personalidad,
  - cómo se llama y cómo se pronuncia su nombre,
  - si pertenece a alguna iglesia, club, partido político o grupo,
  - cuáles son las horas más adecuadas para visitarlo,
  - si tiene un interés personal (deporte, *hobby*, música, programa de televisión, cine, etc.).

## Porqué es necesario conocer todo lo que se pueda sobre el producto

### El conocimiento total del producto:

- genera entusiasmo en el vendedor y le da confianza en él mismo;
- también le da valor (el único vendedor que teme las preguntas es aquel que no conoce las respuestas);
- permite hablar con seguridad con expertos en la materia;
- hace posible contestar con objetividad las objeciones de los clientes;
- conocer todos los beneficios que aporta para los clientes y permite descubrir nuevos medios para persuadir y agilizar las ventas;
- ayuda a luchar con efectividad contra la competencia, y
- finalmente, permite ganar la confianza de los potenciales clientes.

Cuando un vendedor no sabe lo que vende, me enojo y me voy...  
!!! Que no les pase a los productores con sus clientes !!!



*Para que los vendedores puedan autoevaluarse, acompañamos la planilla "Herramienta Autoanálisis" que podrás encontrar en la página 10 de esta cartilla.*

## Normas de comunicación en la venta

- El productor y el cliente deben hablar el mismo idioma.
- Es recomendable vestirse con pulcritud, con aspecto de “limpio”.
- El cliente tiene que poder identificarse con el vendedor.
- No usar anteojos de sol, con ellos no se podrá hacer contacto visual.
- Preocuparse por tener buen aliento.
- No hay que fumar frente a los clientes, a menos que ellos fumen.
- Como vendedor hay que tratar al cliente con respeto, en vez de decir: ¿Me entendió lo que le dije?, preguntar: ¿Me expliqué bien?
- Tratar de generar un vínculo humano con el cliente.
- Intentar generar relaciones que duren y vayan más allá de la venta del producto.
- Hacer preguntas abiertas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿por qué?
- Nunca hacer preguntas que inviten a contestar SÍ ó NO. En vez de preguntar: ¿Quiere que vuelva la semana que viene?, hay que preguntar: ¿Prefiere que nos veamos el martes o el miércoles? ¿A las 6 o a las 7?
- Hay que tratar de que el consumidor hable lo más posible. Así podrá saber qué quiere, qué piensa, cómo es y si podrá satisfacer sus necesidades. Además, el cliente pensará que está interesado en conocer sus problemas y se sentirá importante.
- Hacerle decir al cliente lo que se quiere destacar, por ejemplo: “Por lo que me dijo,... entiendo que lo que usted necesita es...” ó “la mejor forma de que usted tenga su máximo beneficio, es...”, de modo que sea él quien aparenta tener la idea o la necesidad.
- No hay que darle tanta importancia al aspecto exterior del cliente, es más importante escuchar atentamente lo que dice.
- Desarrollar la capacidad de escuchar y observar con verdadero interés.
- Usar buenos modales y ademanes.
- Organizar y planificar efectivamente la conversación.
- Hay que pensar buenos cierres de venta: Si el cliente dice “lo voy a pensar”, responder: “Si dice eso es porque tiene dudas, quizás podamos ver qué cosas le quedaron poco claras”; “Aunque usted es el que tiene la última decisión, podemos pensarlo juntos”; “Compare entre mi oferta y la competencia y verá que no lo piensa más”.

# Actividad. Autoanálisis de la situación de venta

## Relativo a la presentación

- ¿Mi aspecto personal? .....
- ¿Seguro de mí mismo? .....
- ¿Saludé con cordialidad? .....
- ¿Fui positivo o negativo? .....
- ¿Influyeron mis problemas? .....

## Relativo al contacto con el cliente

- ¿Presté atención? .....
- ¿Fui un buen oyente? .....
- ¿Respondí bien las objeciones? .....
- .....
- ¿Evité las discusiones? .....
- Impuse mi punto de vista, ¿gané?, ¿qué? .....
- .....

## Relativo a lograr captar la atención

- ¿Presenté la oferta de tal manera que mi cliente estuvo atento “todo el tiempo”? .....
- .....

## Relativo a la dirección de la venta

- ¿Supe dirigir la conversación? .....
- ¿Permití hablar a mi cliente? .....

## Relativo al conocimiento del producto

- ¿Fueron mis respuestas completas y convincentes? .....
- .....
- ¿Tuve que fingir conocimientos? .....
- ¿Fue mi exposición certera y bien llevada? .....
- ¿Logré la confianza del cliente? .....

## Relativo al control de mi mismo

¿Hablé con convicción? .....

¿Hablé con entusiasmo? .....

¿Hablé lentamente? .....

¿Hablé con claridad? .....

## Relativo a la venta

¿Intenté cierres durante la venta? ¿Cuántos? ¿Sirvieron?.....

.....

¿Si la vendí, quedó tan interesado que volverá? ¿Cuándo? .....

.....

---

## Los referidos y las bases de datos de clientes actuales y potenciales

El último punto de esta cartilla apunta a resaltar la importancia de sistematizar la información sobre los clientes que nos compran a lo que se suman potenciales clientes cuyos datos de contacto nos pueden dar los clientes que ya están comprando y están satisfechos con nuestros servicios, para que nos conectemos con ellos. A estos potenciales clientes se los denomina “referidos”.

A continuación incluimos algunos *tips* para gestionar bases de datos de clientes, que adaptamos de un sitio web de una organización de microfinanzas norteamericana (“El futuro en tus manos”, en castellano\*), que nos pareció sintética y va al grano:

### Crear una base de datos de clientes

Una base de datos de clientes puede ser una de las herramientas de comercialización más valiosas para una empresa. Hay muchos paquetes de software disponibles en internet, pero también se puede, al principio, manejar manualmente. Aquí van una serie de recomendaciones:

**Pensar los usos que le dará:** Antes de empezar, deberá pensar cómo usará los datos que registrará. Para eso considere qué quiere hacer con la información.

Por ejemplo, ¿necesitará una lista de teléfonos de sus clientes? ¿piensa enviar correos electrónicos? ¿Un informe de qué



\* Puede ver la fuente original en:  
[http://www.handsonbanking.org/biz/?page\\_id=1643&lang=es](http://www.handsonbanking.org/biz/?page_id=1643&lang=es)

clientes compraron cuáles productos? ¿Una lista de correo para enviar tarjetas postales o boletines? Según cómo use usted la base de datos, puede crear y agregar campos para llevar un registro de la información.

**Evaluar el costo en función de la utilidad:** Recuerde que una base de datos práctica, simple y flexible no se obtiene por el simple hecho de usar un programa de computación; todos los integrantes de la organización deben entender la importancia de recoger información, sabiendo como se van a usar los datos, para que se ocupen de mantener la información al día.

**Armar en lo posible una sola base de datos:** Cuantas más bases de datos separadas, más difícil le será referenciar la información. Si un cliente se muda, va a tener que cambiar sus datos en varias bases separadas. Eso no es eficiente. Unifique toda la información en una única base de datos que sirva tanto para llevar las cuenta de sus clientes como para las tareas de venta y comercialización.

**Incluir a todos:** El objetivo es que su base de datos crezca constantemente. Cualquier persona que exprese interés en su negocio –llamando, yendo a una feria, solicitando información, etc. – deben agregarse a la base de datos. Siga agregando información nueva y actualizaciones.

**Nombrar a alguien como el encargado:** Todos los que integran el emprendimiento deben contribuir información a la base de datos. Pero traten de asignar a una persona fija la responsabilidad de ingresar, cambiar o borrar información en ella. Esto reduce los registros duplicados, los conflictos de información, etc.

**Acceso:** Definan quiénes podrán acceder a la información y a su uso, para evitar confusiones o errores.

**Seguridad:** Considere tener contraseñas de seguridad para los diferentes niveles de uso (una para ingresar información, otra para diseñar pantallas, otra distinta para ver datos confidenciales, etc.). Esto asegura la confidencialidad necesaria e impide que el personal que no sabe usar el sistema haga cambios no intencionales, pero costosos.

**Hacer copias de seguridad de sus datos:** Si su base de datos está computarizada, haga copias de seguridad de los datos frecuentemente. Guarde estas copias de seguridad en un lugar seguro, posiblemente en otro sitio.

**Qué datos registrar:** ¿Qué información sobre sus clientes necesita ahora, y qué información puede necesitar en el futuro? He aquí algunas sugerencias de unas pocas categorías de datos a tener en cuenta:



- nombre:
- apellido:
- día de nacimiento:
- dirección postal:
- lugar de trabajo:
- cargo:
- fax:
- teléfono diurno:
- teléfono fuera del horario de trabajo:
- dirección de correo electrónico:
- última fecha de actualización de los datos:
- referido por:
- categoría/categorías de participación (productos comprados, eventos a los que asistió, etc.):
- categoría de “no contactar”:
- otras categorías:

Advertencia de seguridad Se ha deshabilitado parte del contenido de la base de datos

Id	nombre	apellidos	direccion	cuidad	apartament	celular	fecha de nai	ec
13	ANDERSON	uribe	c1165-7	barranca	santander	(313)810.07.33	140412	18
6	ANDRES	prada	c1189	cali	santander	(310)147.85.41	140338	17
14	ANDRESS	arenales	cr32-19	españa	santander	(313)810.00.73	140495	19
15	CARLOS	palacios	crr34-76a	guainia	santander	(321)574.85.48	140525	18
3	FELIPE	guerrero	crr45	bucaramanga	santander	(313)574.85.48	140337	16
7	FELIPEE	mantilla	c119	bucaramanga	santander	(311)586.25.86	140372	18
10	FERNANDO	vergel	crr32	zapatoca	santander	(310)349.92.87	140453	25
4	JOSE	guarin	crr56	barranquilla	santander	(314)581.46.55	140410	17
2	JUAN	diaz	crr23	medellin	santander	(313)584.55.54	140403	16
11	JULIAN	gomez	diagonal23	santa marta	santander	(314)287.52.83	140454	15
12	OSCAR	diaz	tranv56	cucuta	santander	(311)474.47.62	140461	16
5	PEDRO	sanabria	crr56-43	pasto	santander	(351)656.56.23	140419	18
9	SANTIAGO	mcdonalds	c1120	velez	santander	(300)594.92.62	140395	22
8	SEBASTIAN	greko	c1134	medellin	santander	(320)487.58.54	140301	19
*	(Nuevo)							

Registro: 1 de 14 Sin filtro Buscar

nº de amigas Bloq Num

**Organizar la información:** Una buena base de datos computarizada debe permitirle organizar y visualizar la información de distintas maneras. Por ejemplo, puede interesarle generar:

- Una lista alfabética de clientes que compraron determinado producto.
- Cartas personalizadas a los clientes que han gastado más de cierta cantidad de dinero.
- Una hoja de etiquetas de correo para una ciudad o zona determinados, clasificada por código postal
- Una lista de teléfonos de personas interesadas en un producto o servicio específico.

*Base de datos generada en Access, un programa de Microsoft para este uso. La misma base puede tener pestañas diferentes con información específica.*

*Hay otros programas como el Oracle o SQL de Software Libre o el FileMaker para Macintosh,*

**Diseñar la base de datos internamente:** De ser posible, conviene contratar un consultor externo para ayudarle a crear la base de datos. No es un trabajo complicado para alguien que conozca de informática. La persona que más va a usar la base de datos debería participar en su proceso de diseño, de ser posible. Use el programa o aplicación más simple, que tenga la flexibilidad necesaria para sus necesidades actuales y futuras. Asegúrese que quienes van a usar la base se capaciten en el uso del software (este es el tipo de vinculación que el facilitador podría generar).

**Borrar a alguien de la base de datos:** A veces, una persona solicitará ser retirada de su base de datos. En vez de borrar el nombre, considere crear una categoría de “No contactar”. Esto evitará que el nombre de la persona vuelva a ser ingresado accidentalmente en el futuro. Asegúrese de eliminar los registros duplicados de su base de datos, así como las personas que se han mudado fuera de su área geográfica de mercado, o que tienen una dirección donde no se recibe correo.

### **Otros usos posibles de la base de datos:**

- Felicitar a los que cumplen años en su día de nacimiento.
- Enviar un boletín informativo sobre determinado tema a los interesados en tal o cual aspecto de su producción
- Comentar las novedades, promociones y noticias del emprendimiento, o del sector donde actúan los productores.
- Convocar a una degustación, un grupo focal, un panel de clientes u otra actividad comercial a clientes de la base que respondan un perfil demográfico determinado (edad, sexo, ingresos, etc.).

*Si no hay nadie que sepa computación, de todos modos se puede llevar una base de datos en fichas de cartón organizadas por orden alfabético por apellido, a la vieja usanza.*



Fuente: <http://www.mujeres-deempresa.com/wp-content/uploads/2001/11/rolodex.jpg>

## Bibliografía

Babor, Salomón (2001). En La Caja todos vendemos. Manual de las jornadas de capacitación en ventas para personal de La Caja Seguros. Buenos Aires, Argentina.

Bonta, Patricio y Farber, Mario (1995). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Burin, David; Karl, Istvan et al. (1996). Valija de Herramientas para la Gestión de la Microempresa. Instituto por la Calidad en la Empresa. Buenos Aires, Argentina.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Del Barrio García, Salvador (coord.) (2012). Venta Personal. Una perspectiva integrada y relacional. Editorial UOC, Barcelona, España.

Donaldson, Bill (1998). Sales management: Theory and practice (2ª ed.). Maxmillan, Oxford, Inglaterra.

Kaatz, Ron (1994). Guía de Publicidad y marketing. 75 listas de verificación para ahorrar tiempo y mejorar la eficacia de la publicidad. Editorial Granica. Barcelona, España.

Kotler, Philip (1988). Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, Control. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs, New Jersey, USA.

Levy, Alberto (1994). Marketing avanzado. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1998). Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

## Sitios de internet

[http://www.handsonbanking.org/biz/?page\\_id=1643&lang=es](http://www.handsonbanking.org/biz/?page_id=1643&lang=es)

[http://www.gestiondeventas.com/tipos\\_de\\_compradores.htm](http://www.gestiondeventas.com/tipos_de_compradores.htm)

<http://www.merca20.com/4-tipos-de-comprador-que-tienes-que-conocer-para-que-tu-producto-tenga-mas-exito/>



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

Las ilustraciones incluidas en las páginas 7 y 8 fueron cedidas gentilmente por Gustavo Damiani.

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## **12. Coo-petencia**

---

- Una nueva forma de pensar el negocio: Coo-petencia.
- La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales: tipos de juegos (ganar/perder, perder/perder, ganar/ganar).
- Los jugadores y el tablero de juego incluye nuestra red de valor: clientes, competidores, complementadores y proveedores. Posibles alianzas con cada uno de ellos.



## **12. Coo-petencia**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Coo-petencia está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

# Una nueva forma de pensar los negocios

## PROCESO PASO A PASO

Vimos hasta aquí:

- la forma de realizar un diagnóstico
- y las posibles estrategias de comercialización que se pueden desarrollar;
- luego mostramos más en detalle alternativas operativas para segmentar clientes y mejorar la atención;
- analizamos los canales de venta alternativos de que disponen los productores y los criterios para elegir el o los más convenientes;
- vimos el modo de mejorar el producto de manera tal que su valor sea percibido por los consumidores;
- compartimos los distintos criterios y estrategias para definir los precios;
- por último revisamos algunas cuestiones a tener en cuenta para mejorar las situaciones de venta.

Antes de seguir con aspectos operativos como la publicidad, la marca y el comercio electrónico, queremos volver sobre las estrategias comerciales. Para eso les vamos a proponer otro modo de pensarlas, basándonos en la teoría de los juegos. Compararemos al mercado con un tablero donde distintos jugadores van moviendo sus piezas.

En primer lugar, analizaremos las distintas actitudes con las que se puede encarar este juego, y las consecuencias que esas actitudes pueden tener, tanto para nuestros contrincantes como para nosotros mismos. Así veremos que, a veces, es necesario competir y otras es necesario cooperar para ganar en el juego comercial.

En segundo lugar, analizaremos quiénes son los jugadores que intervienen en este juego (clientes, proveedores, competidores), ampliando el rol que le asignamos a cada uno y encontrando una nueva categoría de jugador que puede ser esencial para que nuestra empresa crezca y que pocas veces se tiene en cuenta: los complementadores).

En tercer lugar, analizaremos distintas formas de ubicarnos frente al tablero, analizando cuál es el valor agregado que aportan los productores a los que estamos acompañando con relación al valor de cada uno de los otros jugadores.



A continuación, nos centraremos en las reglas del juego y sugeriremos algunas reglas novedosas que puede incluir los productores al vender o comprar.

## Pasiones en conflicto

### Guerreros

Para muchos teóricos de la comercialización y de los negocios el mundo empresario vive en una guerra constante. De allí que escuchemos frases como “hay que hundir a la competencia”, “debemos ganarle a los proveedores”, “aprisionar a los clientes”, hacer una “guerra de precios” y cosas por el estilo. Algunos llaman al modelo económico “Capitalismo salvaje”.

El teórico que plantea una posición extrema con respecto a esto es Gore Vidal, que dice:

***“No es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir”.***



Fuente: <https://us.123rf.com/450wm/emese73/emese731301/emese73130100031/17237922-ni-o-mirando-pieza-de-ajedrez.jpg?ver=6>

Esta forma de pensar es ajena, por lo general, a los agricultores familiares, focalizados más que en hacer dinero, en poder subsistir de su trabajo aquerenciados con la tierra que laboran. Los valores que defienden las organizaciones del sector se basan más en la solidaridad y la cooperación que en la competencia.

Es por eso que han surgido iniciativas de comercialización que operan por fuera del mercado tradicional, sea redes de comercio justo, de trueque, sistemas de economía social y solidaria, u otros.

Sin embargo, más allá de que uno acuerde o no con esa orientación competitiva, es necesario saber que gran parte del mundo opera a partir de este modo de pensar y es importante conocerlo para saber cómo relacionarse con él y qué

márgenes de acción tenemos para evitar que “se aprovechen de nuestra nobleza”, como diría el Chavo del 8. De hecho los agricultores familiares viven siendo víctimas de ese modo de operar, cuando deben negociar precios al comprar insumos o vender sus productos a mayoristas, minoristas o acopiadores.

Analicemos entonces los juegos que se plantean en esta “guerra” y qué alternativas existen para no traicionarnos.

### **Juegos de ganador-perdedor**

En una pelea entre dos empresas competidoras, suele ocurrir que una de las dos tenga una mejor estrategia comercial, más capital o recursos humanos más entrenados, mejor tecnología, consiga insumos más baratos u ofrezca mejores productos.

En este caso hay una gran probabilidad de que la otra empresa pierda su mercado, bajen sus ventas y disminuyan sus ganancias. Este modelo clásico se asemeja a los juegos denominados de “ganador-perdedor” o “juegos de suma cero”. El resultado final, en cuanto a la cantidad de ventas, es siempre el mismo: si dos empresas competidoras vendían 5 cada una, para que una venda 6 la otra deberá ceder un punto y pasar a vender 4, pero la suma será siempre 10.



Foto: <http://www.clarin.com/diario/2006/11/25/um/fotos/pumas.jpg>

El caso típico es el de los comercios que cierran al instalarse un supermercado o de los productores que no pueden competir con el ingreso masivo de productos importados. Para que uno gane, los otros necesariamente tienen que perder.

### **Juegos de perdedor-perdedor**

En otros casos, cuando los negocios se conducen como una guerra, generalmente no gana nadie. Pongamos un ejemplo contundente: entre 1990 y 1993 en Estados Unidos se generó

una guerra de precios entre las empresas aéreas que les hizo perder en conjunto más de doce mil millones de dólares.



Foto: <http://native-english.com.ua/uploads/images/Airplane-1980.jpg>

Entre nosotros, podríamos decir que lo mismo ocurre cuando compiten dos comercios del mismo rubro que se instalan cerca, y que proveen mercadería de uso cotidiano (panaderías, almacenes, remiserías, artículos de limpieza, rotiserías, etc.). Estas estrategias se denominan “juegos de perdedor-perdedor” porque ninguno de los dos competidores sale ganando (el único que gana es el cliente que se aprovecha un tiempo de esta situación) hasta que todos quiebran o llegan a una tregua.

En este caso se olvida cuál es el objetivo del juego de los negocios (ganar dinero). Se prioriza la pelea con el competidor, y su destrucción, y se deja de percibir que en esa pelea también pierde uno.

### **Juegos de ganar-ganar**

Como vemos, los dos tipos de juegos anteriores tienen un final trágico para alguno de los jugadores o para ambos. Pero no son las únicas alternativas que tenemos para hacer negocios. Otros especialistas en negocios dicen todo lo contrario a esto: hay que escuchar a los clientes, trabajar en equipo, asociarse con otras empresas complementarias, incluso con los competidores, y trabajar con nuestros proveedores para mejorar la calidad de nuestros productos.

Si bien la realidad no es tan idílica, es cierto que en muchas ocasiones es posible generar “juegos de ganador-ganador” o “juegos de suma positiva”, donde todos los jugadores terminan ganando. En parte, esto dependerá de la forma en que encaren el juego los otros jugadores y la posibilidad de ponerse de acuerdo con ellos. En este caso, la consigna sería:

***“No hay necesidad de apagar la luz del prójimo para que la nuestra brille”***



## Ni lo uno, ni lo otro: ambos

Competir y matarse o cooperar y amarse eternamente parecieran ser las únicas alternativas que hay. Sin embargo sabemos que la realidad no se presenta en blanco y negro, sino en una gama variada de grises y que en el mundo de los negocios, a veces es necesario competir y a veces es necesario cooperar.

En realidad es necesario competir  
y cooperar al mismo tiempo.

El principio básico de la coo-petencia consiste en:

***Cooperar cuando se trata de crear o agrandar una “torta”,  
y competir cuando esta se va a repartir.***

Ray Noorda, director de una conocida empresa de software denominó a esta forma de pensar los negocios como **Coo-petencia**.

Como vimos con el ejemplo de los aviones, la lucha a muerte por una porción de la torta sólo permite recoger migajas. Es lo que se conoce como “una victoria a lo Pirro”. Así, ¿para qué sirve ganar?

Tampoco los productores pueden ser benefactores. La organización productiva debe generar ingresos para las familias y, si es posible, dejar un margen de excedentes para capitalizarse, poder crecer, ofrecer mejores servicios e incluir a más productores: deben cooperar para agrandar o crear una “torta” sin olvidarse de sus propios intereses.

No tendría sentido crear una torta de la cual uno no puede participar, pues caeríamos en el juego de perdedor-ganador.

### ¿Los negocios son un juego?

Cuando hablamos de juego más de uno se debe poner nervioso. “¿Cómo voy a considerar el trabajo de los productores como un juego, si con lo que obtienen de ese trabajo y de la organización mantienen a sus familias?”.

La subsistencia de los productores parece algo demasiado importante y serio como para considerarla parte de un juego. Sin embargo, no estamos queriendo desvalorizar el esfuerzo o el dinero invertido en una actividad que puede dar de comer a muchas familias.

Cuando hablamos de teoría de los juegos estamos pensando en una forma de ver las cosas que puede ayudar a manejar mejor la gestión comercial de las organizaciones de pequeños productores rurales.

En 1944 el matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern escribieron un libro brillante: “La teoría de los juegos y el comportamiento económico”. Esta teoría fue desarrollada con el sentido de encontrar las estrategias adecuadas y tomar decisiones correctas cuando existen muchos factores independientes. En estos casos no se puede tomar una decisión aislada sin considerar muchas otras decisiones que están encadenadas



Foto: <http://a4.mzstatic.com/eu/r30/Purple/v4/e4/86/2f/e4862f8e-12c1-9c6c-a7b2-2ebbe483b64d/screen480x480.jpeg>

Piense en el ajedrez, en las damas, en la canasta, en el truco o en otros juegos que implican cierta complejidad para entender a qué nos referimos.

Cada vez que mueve una pieza debe estar pensando una serie de movimientos posteriores, pero también las alternativas que se presentarán según cuáles sean las movidas de sus oponentes.

¿Qué ocurre con los negocios? Usted, junto con los productores, puede preguntarse:

- **¿Qué harán los clientes si bajamos los precios?** Ustedes piensan que venderán más, pero quizás ellos en realidad pueden suponer que bajaron la calidad del producto y comprar menos.
- **¿Y los competidores?** Quizás se pongan furiosos y terminen bajando los precios aún más... y en ese caso ya no les van a cerrar los costos.
- **¿Qué pasará si lanzan una campaña publicitaria agresiva?** Si aumenta el consumo deberán producir más... pero quizás los proveedores no den abasto con la materia prima que necesitan.
- **¿Quién más se puede beneficiar con la venta de nuestros productos?**

y por último:

- **¿La gente va a comprarnos más si al mismo tiempo consumimos otra cosa que también podemos ofrecer?**

La teoría del juego permitirá que ustedes amplíen su visión, sugiere otras opciones que surgen a partir de ella. La teoría del juego permite:

- Presentar con claridad el **tablero del juego** (el ámbito dónde se desarrollan los negocios, el mercado).
- Identificar claramente quiénes son todos **los jugadores** que intervienen en él (competidores, concurrentes, clientes, proveedores, etc.,).

- Evaluar cuál es el **valor agregado** de cada uno (en qué se diferencia cada uno del resto).

Estos tres elementos los ayudarán seguramente a generar nuevas ideas y les permitirán negociar mejor. Pero, además, la teoría de los juegos les hará posible:

- Analizar **las reglas del juego** y ver cuáles de ellas se pueden cambiar para beneficiar a los productores.
- Pensar **tácticas** diferentes para llevar adelante negocios más provechosos para todos.

**La mayoría de los negocios sólo prosperan si los demás también prosperan**, lo que le dará mayor seguridad y permitirá que mejoren los ingresos.

Si se instala una estación de servicio al costado de la ruta, en el medio del monte, sólo va a parar aquel automovilista que se está quedando sin nafta.



Foto: <http://www.dialco.net/wp-content/uploads/2011/07/gasolinera-en-el-desierto-ee-uu.jpg>

Pero si al lado se instala una gomera, un restaurante, una hostería, un almacén de productos regionales, aumentan proporcionalmente las posibilidades de que alguien pare y, sin embargo, nadie pierde. Es cuestión de éxito mutuo más que de destrucción.



Foto: <http://www.minutoya.com/wp-content/uploads/2013/05/YPF-MAS-Canalejas.jpg>

Es una situación de ganador-ganador.

Esto indica que también están cambiando los paradigmas acerca de la competencia. En los negocios, el éxito de unos no exige que otros fracasen: puede haber múltiples ganadores.

## Los jugadores

Según la función que desempeñan, podemos encontrar cuatro tipos de jugadores en este juego de los negocios:

**Clientes**

**Proveedores**

**Competidores**

**Complementadores**

En general, sabemos qué función cumplen los proveedores y los clientes. Ya señalamos la importancia fundamental que tiene para un productor saber quiénes son sus verdaderos clientes, y poner toda su atención en aquellos que más ganancia le generan, dejando de atender a aquellos otros que, potencialmente, pueden parecer los más interesantes.

### Los competidores

En cuanto a los competidores, nos parece necesario comenzar a ampliar el concepto común que se tiene de quién es realmente un competidor. Para esto definiremos qué entendemos por competidor ya que, de esta manera, revelaremos muchas nuevas oportunidades estratégicas.

Tomemos como ejemplo competidores típicos como las dos marcas más vendidas de gaseosas y supongamos que a usted le resulte más o menos indistinto comprar cualquiera de las dos marcas: tiene sed, va a un kiosco y tiene que elegir por alguna de las dos. Ambas van a tener un valor similar para usted... hasta que se decida por una y la compre. Inmediatamente deja de tener valor la otra marca porque con la primera ya satisface su necesidad de apagar la sed y no piensa comprar dos latas de bebida. Antes de pagar, ambas podían tener un valor similar, después de pagar, con el producto de la competencia en la mano, ya no.

*Un jugador es un competidor cuando nuestro producto o servicio adquiere menor valor frente a la oferta de ese otro jugador.*

Sin embargo, la competencia de una gaseosa no se limita a las otras marcas de gaseosas del mismo tipo. La misma pérdida de valor hubiera tenido la lata de gaseosa si el cliente hubiera comprado un agua mineral, un yogur bebible, un vaso de vino, un licuado de manzana con leche o le hubiera pedido al mozo del bar un vasito de agua de la canilla.

Tradicionalmente los competidores se definen como las demás empresas que hacen productos similares al suyo en cuanto a manufactura o ingeniería, que ofrecen los mismos servicios, que venden los mismos productos.

Hay que ampliar un poco la mirada cuando pensamos en los mismos productos como competidores, y empezar a pensar en los productos que satisfacen las mismas necesidades.

Pero hay algo más. A medida que las empresas se preocupan por darles más satisfacción a sus clientes, habrá que pensar que su competencia puede provenir de donde menos se imagina.

Es el caso de las fábricas textiles chinas que producen “artesanías” con fibras sintéticas que terminan vendiéndose en ferias artesanales en el norte argentino. El parecido entre una artesanía de lana y estos productos fabricados en serie con mano de obra de bajo costo es asombroso y solamente un ingeniero textil puede apreciar la diferencia (por ejemplo, quemando un poco de pelusa y viendo de qué color es la llama que se enciende). Si no se le explica a los turistas cómo encontrar la diferencia, optarán por lo que les parezca más lindo sin conocer el origen y posiblemente se regirán por el precio.

En otro rubros: las pinturas epoxi desplazan a los cerámicos y las alfombras, las terapias alternativas al psicoanálisis, los sistemas de teleconferencias reducen la cantidad de vuelos aéreos, los bancos venden seguros y las empresas de seguros sistemas de ahorro, etc.

Por lo general, a los clientes lo que les interesa es el resultado final, no el hecho de que el productor que les suministra lo que desean tenga alguna característica particular, salvo que esa característica sea un diferencial y que, además, este se comunique claramente, por ejemplo, explicando cómo se fabricó la prenda, poniendo una foto del artesano hilando, contando la historia de las ovejas o las llamas de donde se sacó la lana.

Este planteo lleva a preguntarse:

¿Qué otra cosa podrían comprar mis clientes que hiciera que mi producto fuera menos valioso para ellos? ¿De qué otra manera podrían los clientes satisfacer sus necesidades?

Pero no solamente debe pensar a sus competidores en relación con sus clientes, sino también con sus proveedores. Sumemos otra definición de competidor:

*Un jugador es un competidor cuando, para un proveedor nuestro, es menos atractivo suministrarnos recursos cuando también se los solicita ese otro jugador.*

Si en el mercado no se consigue una determinada materia prima, todos aquellos que la quieran comprar serán competidores, ya que su proveedor tendrá menos interés en vendérselas y les aumentará el precio.

Sería distinto si se necesita vender el producto con ansiedad y no se consiguieran clientes, pues seguramente le bajaría el precio.

Si los productores quieren conseguir un crédito, todos los otros clientes del banco que estén tramitando créditos serán competidores, ya que el Banco (el proveedor) comparará la solidez del proyecto y el respaldo patrimonial que tengan con el de los otros solicitantes, cosa que no ocurriría si fueran el único cliente.

Si la organización de productores cuenta con un profesional especializado en algún tema (proveedor de mano de obra) y aparecen otras empresas ofertándole mejores sueldos, le resultará menos atractivo seguir suministrándole su tiempo que si los productores fuesen la única empresa que le ofreciera trabajo en 200 km a la redonda. Les pediría más sueldo o mejores condiciones.

Ahora veamos qué pasa con quienes cumplen la función opuesta:

### **Los complementadores**

El aporte novedoso de la teoría de los juegos es pensar en un cuarto tipo de jugador: aquel que complementa la oferta de los productores. En realidad, el complementador tiene una función opuesta a la del competidor.

*Un complemento de un producto o servicio es otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo.*

Salchichas y mostaza; automóviles y préstamos para comprarlos; televisores y sistemas de *streaming* como Netflix; buscadores de internet y empresas de correo electrónico y proveedores de servicios de internet.

*Un jugador es un complementador si los clientes le dan más valor a su producto o servicio cuando tienen además el producto de ese jugador, que cuando sólo tienen el suyo.*

Los seguros para autos son complementos de estos porque sin seguro el potencial comprador no tendrá deseos de invertir en un coche nuevo.

Los complementos siempre son recíprocos. Si el seguro es un complemento de los automóviles nuevos, estos a su vez complementan el seguro. Cuantos más automóviles nuevos compre la gente, más seguros se van a vender, sobre todo seguros contra choque y robo. Mientras los fabricantes de neumáticos no descubran la forma de agregarle una quinta rueda a los automóviles, la única manera que tienen de aumentar sus ventas es logrando que la gente viaje mucho más. Por eso, los fabricantes de los neumáticos Michelin en Francia inventaron las guías Michelin, que indican cuáles son las rutas más largas y pintorescas. La guía Michelin convierte el viaje en sí en una diversión. Estimula a los viajeros a moverse constantemente... y a gastar las ruedas. Pero las guías Michelin, además de ayudar a vender más neumáticos, son en sí mismas un negocio rentable. Dominan el mercado de guías turísticas en Europa. Algo equivalente ocurrió en nuestro país con las guías de YPF.



Foto: <http://www.ypf.com/guia/Biblioteca%20de%20imagenes/Guia-YPF-en-tus-manos-gu%C3%ADas-papel-2.jpg>

Los zapatos tienen como complemento a las pastas y cremas para lustrarlos; las pastas dentales a los cepillos; las agencias de publicidad a los medios de comunicación; los fabricantes de pastas ven como complementadores a los de salsas envasadas y los productores que venden queso rallado. Los fabricantes de lavarropas ven como complementadores a los que fabrican polvos limpiadores y hasta hacen campañas publicitarias de común acuerdo.

Estos son algunos de los muchísimos ejemplos de productos y servicios complementarios.

La falta de complementos también hace fracasar muchos negocios. A algunas empresas les resulta imposible entrar en determinados países porque el público sabe que le será difícil encontrar repuestos y mecánicos expertos (complementadores indispensables).

El problema de la falta de complementos es conflictivo en el caso de países en desarrollo o emergentes y es así en gran parte de nuestro país. **El desarrollo de cualquier empresa depende de los complementos.** Una industria necesita industrias complementarias para poder prosperar, pero tales industrias complementarias a su vez necesitan de la primera industria para funcionar ellas mismas, de manera que es como el cuento de la gallina o el huevo. Todo tiene que pasar al mismo tiempo, o quizá no pase. **Cuando no existen, la propia organización debe tratar de generar sus propios complementadores.**

Aunque parezca mentira, esta situación es muy frecuente y muestra la falta de planificación de los gobiernos locales y la ausencia de emprendedores que sepan aprovechar las oportunidades que se presentan. En nuestro país existen explotaciones mineras donde se han invertido varios centenares de millones de dólares y, sin embargo, no se aprovechó lo que estos emprendimientos podían significar para el desarrollo de empresas locales que permitan dejar parte de la riqueza generada en el mismo territorio. El *catering* para los mineros, técnicos y profesionales de las empresas que extraen el mineral en algunos casos se trae desde Chile en avioneta. Localmente no hay quien pueda proveer de servicios gastronómicos y las oficinas de estas empresas no se instalan ni siquiera dentro de la provincia donde están ubicadas las minas por la falta de complementos a nivel local (servicios de comunicaciones, insumos de computación, materiales de librería, infraestructura de servicios, hotelería, etc.).

Este ejemplo relacionado con la gastronomía es muy frecuente, cuando un club o alguna institución concesionan un bufé o un restaurante están pensando en complementos. Si bien ese no es su negocio, necesita que esté allí: va a asistir más gente al club si el servicio gastronómico es bueno, y va a ir más gente a comer al restaurante si el club ofrece alternativas deportivas o culturales interesantes.

Como ocurría con los competidores, los complementadores también operan en relación con los proveedores:

*Un jugador es un complementador cuando para un proveedor suyo es más atractivo suministrarle recursos cuando el otro jugador también se los solicita.*

El principal elemento que apoya a este principio son los costos. Hay muchos proveedores que no instalan representantes en pueblos o ciudades chicas porque no hay suficiente demanda. Si hubiera más empresas comprando el mismo insumo se complementarían entre sí en este aspecto, consiguiendo dicha materia prima más fácilmente.

En muchos casos al aumentar la cantidad de empresas que consumen un determinado insumo, los precios del mismo bajan, porque los proveedores cubren más fácilmente sus costos fijos. Es la razón de ser de las cooperativas agrarias: todos los productores se complementan para comprar a un precio menor sus insumos aunque pueden estar compitiendo entre sí en otros rubros. Y si hablamos de tecnologías pesadas, a veces sólo es posible comprarlas si se complementan varios productores asociándose. Algunas empresas



de tractores y equipo de siembra o cosecha impulsan esta asociación porque saben que es la única manera de vender sus equipos.

**Pensar en complementos es una manera distinta de pensar los negocios.**

Se trata de hacer una “torta” más grande en lugar de disputarse con los competidores una “torta” de tamaño fijo. Para aprovechar este concepto proponemos el primer ejercicio:

## **Actividad. Cómo ampliar la torta con sus complementadores**

Piense junto a los productores cómo podrían ampliar la “torta” (el mercado en que operan) desarrollando nuevos complementos o haciendo que sean más accesibles los complementos existentes, de forma tal que atraigan a nuevos clientes o que los clientes actuales quieran comprar más cantidad del producto o servicio que usted ofrece.

Puede usar la siguiente planilla para analizar cuáles pueden ser los complementadores de su emprendimiento. Si le parece necesario, lea nuevamente las definiciones de complementadores y los ejemplos que dimos:

¿Comprando qué otra cosa la gente va a querer comprar más de lo que usted ofrece?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Vendiéndole a qué otro cliente potencial sus proveedores van a querer venderle más barato o con mejores condiciones a usted?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Veamos cómo aplicar estas ideas, a través de algunos casos**

### **Ser el cliente de uno mismo**

Es el caso de la doña que hace dulces, y se pone a fabricar alfajores, y luego empieza a servir desayunos y meriendas, para aprovechar que está cerca de una ruta: como fabricante de alfajores se compra a sí misma el dulce. Como dueña del servicio de confitería, se compra a sí misma los alfajores. Y además le da posibilidad a los clientes de la confitería de que prueben sus productos. Posiblemente algunos quieran comprar, además, alfajores o dulces para llevar de regalo.

### **Complementarse para crear mercado**

Es lo que ocurre con los mercados de artesanías (o las zonas comerciales donde hay muchos negocios del mismo rubro), los teleros de Molinos o Seclantás, en Salta; los productores de salames en Colonia Caroya, en Córdoba; los feriantes de artesanías en la plaza de Tilcara, en Jujuy; las Ferias Francas en Misiones y Corrientes, son algunos ejemplos. La concentración en un mismo lugar de muchos productores de lo mismo atrae a más clientes.

Los compradores, en lugar de tener que elegir sólo un vendedor (con el riesgo de que no resulte el apropiado), pueden ver muchas cosas y hacer su elección una vez que chequearon diversas alternativas y precios. Además, como esto es más cómodo, la gente estará más dispuesta a ir a comprar a ese lugar. También podrá estar más segura de que la mercancía será de alta calidad o tendrá un precio justo, porque a un negocio con productos inferiores o precios exagerados le sería más difícil sostenerse si tiene en la puerta siguiente una competencia superior.

Al situarse juntos, los artesanos o los feriantes, aunque compitan para dividirse el mercado, se complementan para crearlo.

### **Traer más proveedores**

Hay casos en que estos agrupamientos ayudan a crear un mercado más grande también para los proveedores, a quienes se les reducen los costos, al concentrarse los productores a los que les venden en un único lugar. Es común así que haya criadores de ovejas que bajan de los cerros desde Catamarca o Molinos a vender hilo a Seclantás, en lugar de tener que ir los teleros a buscarlo.

Así como es una buena idea traer más clientes, también es bueno traer más proveedores. Con más proveedores, ningun-

no de ellos es indispensable, y eso coloca al comprador en una posición más fuerte para negociar.

Como vimos en la cartilla sobre Asociativismo, otra forma es asociarse con otros competidores o productores del mismo rubro para generar volumen de compra y atraer a otros proveedores que no se interesan en vender poca cantidad.

### **Traer complementadores**

Traer complementadores al juego aumenta el valor agregado que se posee. Al haber más complementos, el producto se hace más valioso para los clientes. Mejor aún es si los complementos son baratos o muy atractivos. De modo que a usted le conviene tener en el juego el mayor número posible de complementadores que compitan unos con otros. Cuantos más, mejor.

Un ejemplo es el de la estación de servicio que aumenta su valor agregado si se instala al lado una gomería, un restaurant o una hostería. En la localidad de Media Agua en San Juan, al lado de estos servicios, en un cruce de rutas, se instaló también una sucursal del Banco de San Juan. Los productores rurales locales cobran sus cheques y con la alegría del cobro almuerzan, cargan nafta y arreglan el auto.

Esto pasa también con el turismo campesino. No es suficiente para que la gente decida tomarse unos días de vacaciones montar una hostería en el fondo de la finca. Tienen que pensarse actividades para hacer durante esos días. Otro productor podría tener caballos para cabalgatas, otro montar un pequeño restaurant de comidas típicas, si hay una laguna o río cerca los hijos de otro productor podrían ofrecer servicios de guía de pesca, o alquilar un par de botes, etc.

También ocurre con muchas comidas y alimentos: si se fabrican fideos de maíz morado, una buena oferta puede complementar esos fideos con tomate triturado y queso picante para rallar; o prepizzas complementarse con muzzarella.



*Prepizzas de la cooperativa Azul, muzzarella Sétimo Varón de la cooperativa La ciudad y tomate triturado Sabores de Guanacache de la cooperativa Coopafes de Mendoza, una oferta de complementadores.*

## La red de valores

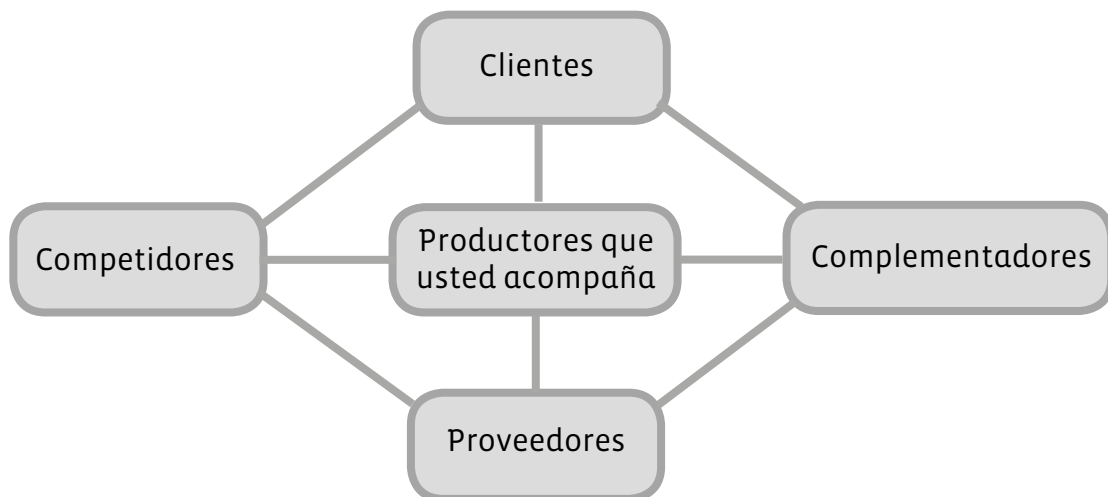
Para terminar de describir a los jugadores y sus funciones, debemos analizar las interdependencias y relaciones que existen entre unos y otros. Y aquí hay un concepto que debería cambiarle su actitud frente a cualquiera de ellos:

Un mismo jugador puede desempeñar muchos papeles.

La realidad es cambiante:

- Un actual competidor puede ser un futuro cliente si un productor quiere vender su maquinaria o arrendarla durante el tiempo que no la use.
- Y un gran cliente puede empezar a calcular que, en realidad, le conviene ponerse a producir él mismo el producto que los productores fabrican e incluso competir con ellos.
- Ya vimos que un competidor, en un aspecto, puede ser complementador a la hora de comprar insumos juntos.
- Y es común que sea intolerante con sus proveedores cuando empiezan a preguntarle cómo usa los productos o equipos que le proporcionan. La tendencia debería ser trabajar con ellos, en común, para que sus productos mejoren o se desarrollen nuevos complementos.

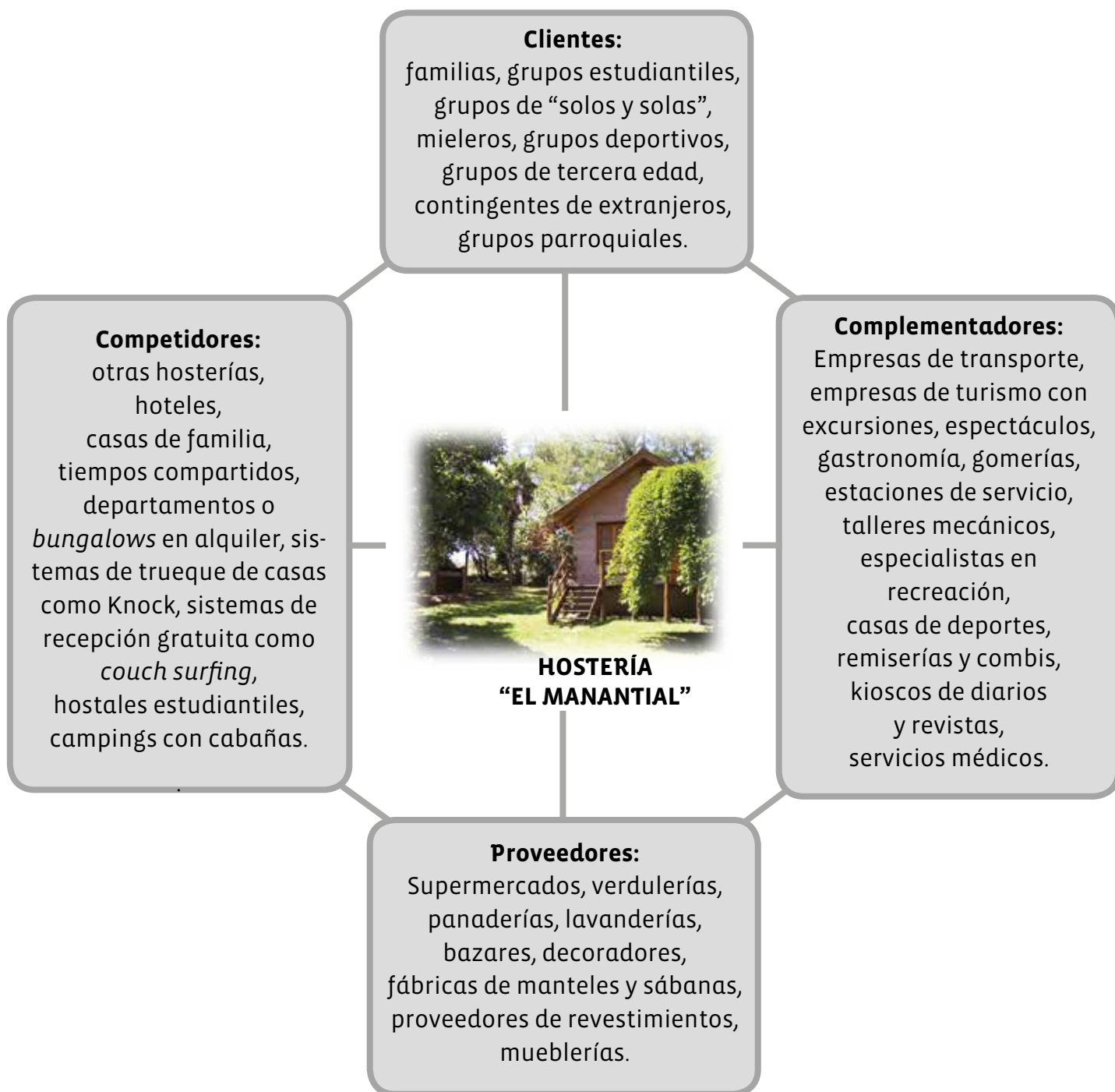
Para analizar el tablero del juego vamos a utilizar un diagrama llamado “la red de valores”, que representa a todos los jugadores y las interdependencias entre ellos.



En el eje vertical de la red de valores vemos a los clientes y a los proveedores de los productores que usted acompaña. Recursos tales como materias primas y mano de obra pasan de los proveedores a los productores, y productos y servicios pasan de los productores a sus clientes. El dinero camina en la dirección contraria: de los clientes a los productores y del bolsillo de los productores a los proveedores. A lo largo del eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores.

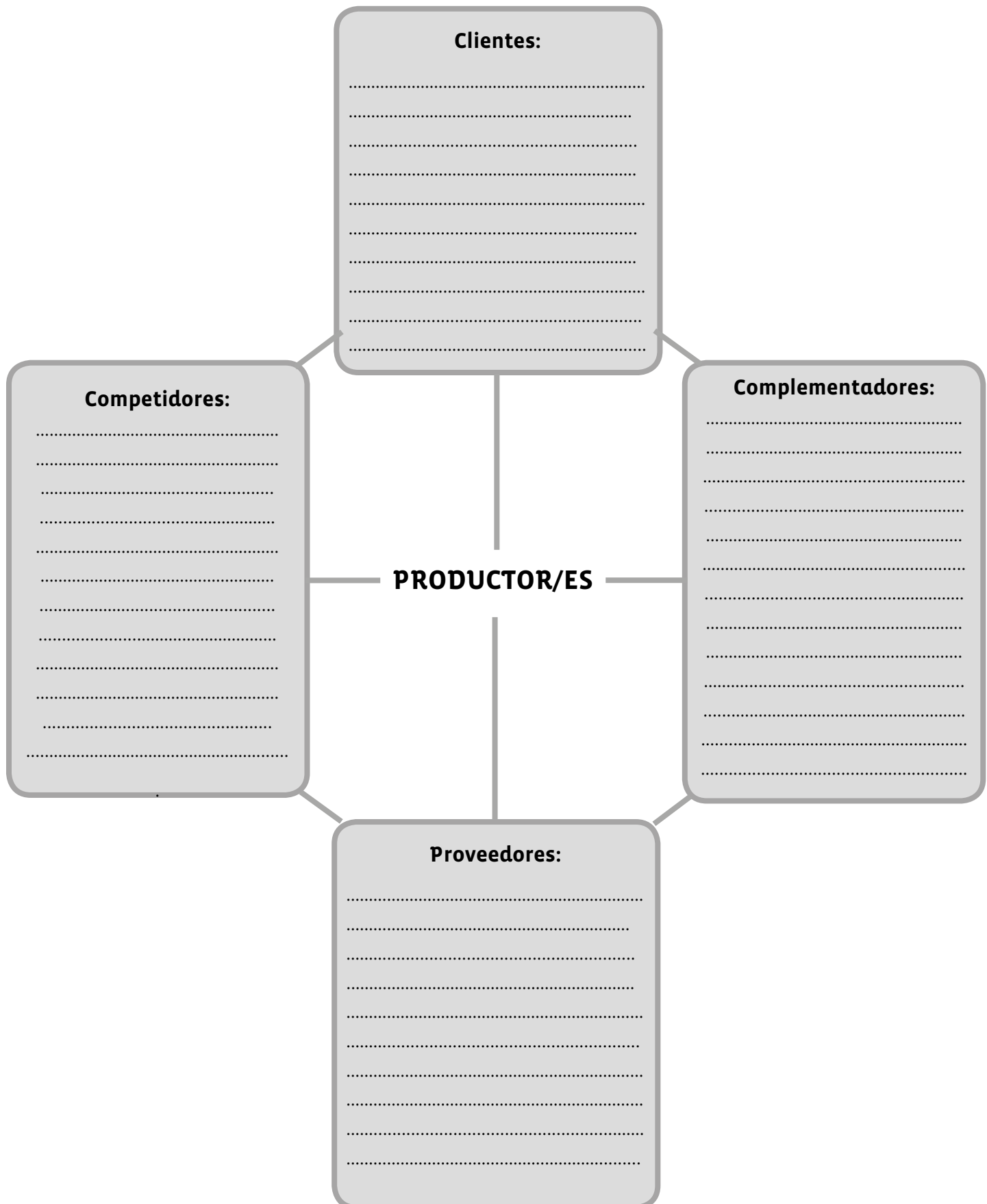
Por lo general, la comercialización tradicional se concentraba en dos jugadores: los clientes y los competidores y no atendía a los demás. La red de valores está destinada a contrarrestar esta tendencia, ya que en esta época de cambios, todos son igualmente importantes.

Veamos un ejemplo con la red de valores de una empresa cualquiera, en este caso, una pequeña hostería.



## Actividad. Análisis de la red de valores de los productores

Para entender el juego en el que están los productores, empiecen a dar un paseo por la red de valores. A continuación, incluimos un esquema para que completen junto a los productores con la red de valores de su emprendimiento.



# Reglas

## **Algunas negociaciones son libres, pero otras tienen reglas.**

Al igual que en los juegos, en los negocios también hay reglas, la mayoría impuestas por el Estado: hay impuestos que pagar, normas para presentarse a una licitación, algunos tipos de sociedades y asociaciones empresarias definidas por ley, leyes de defensa del consumidor, reglamentaciones especiales para algunas industrias o productos (veremos en la cartilla N° 15 las referidas a la producción agroalimentaria), leyes aduaneras, leyes antimonopolios, leyes ambientales, leyes laborales, leyes de entidades financieras, etc.

Hay otro tipo de reglas definidas por la costumbre. Tal vez un productor tenga que fijar el mismo precio para todos los clientes. En ese caso, esta es una regla del juego.

Cuando los supermercados les fijan precio a sus productos, les están haciendo a sus clientes una oferta de tomarlos o dejarlos. Esta es la regla para la mayoría de los minoristas. Y no son sólo los vendedores los que fijan precios; a veces también los fijan los competidores. Este es el caso más común para las micro y pequeñas empresas y para los productores rurales pequeños: por lo general, no son formadores de precios, sino tomadores de precios, ya que deben competir con precios de mercado fijados por las grandes empresas o por los acopiadores y mayoristas.

Hay muchas reglas que gobiernan las situaciones en los negocios. Estas reglas provienen de la costumbre, los contratos o la ley. Al igual que el valor agregado que un productor le pueda sumar a sus productos, las reglas son una fuente importante de poder en los juegos y en los negocios.

Pero hay reglas que, como las costumbres, pueden cambiarse, sobre todo si se trata de servicios o de equipos e insumos industriales. Aquí enumeramos algunas de ellas:

### **Igualar a la competencia**

Esta regla se basa en que el productor fije un precio con un cliente, pero tenga la opción de seguir proveyéndole servicios o productos, siempre que pueda igualar cualquier oferta de la competencia

Esto llevará a la competencia a no interesarse por bajar el precio, ya que de todas maneras no conseguirá quedarse con el cliente.

Asimismo no debe bajar el precio sin saber cuánto ofertó la competencia: como mucho, cobrará lo mismo que lo que pretendían cobrar ellos, pero no menos.

En definitiva, si la competencia baja demasiado sus precios, tendrá la alternativa de no conservar al cliente.

### **Cliente más favorecido**

Según esta regla el productor se compromete con un cliente y le garantiza el mejor precio que su empresa puede dar a cualquier otro cliente. Esto les asegura, a clientes que compiten entre sí, que conseguirán los mismos precios que sus competidores.

De esta forma, su insumo no generará una diferencia comparativa en los costos de uno de ellos. Esto, a su vez, hará que estos clientes tengan menos interés en negociarle rebajas. Claro que... puede cometer la picardía de subirles el precio a todos los clientes al mismo tiempo... salvo que tenga un competidor que se aproveche de esta situación.

### **Contratos de pagar y tomar**

Para aquellas empresas que venden insumos a granel (industria química, metalúrgica, fertilizantes, granos, azúcar o aceite para elaboradoras de alimentos, telas, etc.) y que tienen altos costos fijos, resulta una ventaja asegurarse de antemano una venta mínima. Así pueden planificar la producción y evitan que otros competidores les saquen los clientes.

En estos casos:

Se puede convenir con el cliente un tope mínimo de compra en determinado tiempo (por ej., 1000 kilos por año) a un precio ventajoso (\$ 3 el kilo). Si el cliente no llega a comprar los 1000 kg paga \$ 2 por cada kilo que no compró en vez de \$3. Para que su cliente firme este tipo de contrato, debe estar seguro de que venderá una cantidad de productos determinada.

Como el precio se fija al principio del año, evitan que los clientes quieran negociar precios más bajos aunque baje el precio de los competidores.

El único peligro es que un competidor de su cliente le quite mercado y la previsión de ventas que hizo este último se caiga. Pero, en este caso, y con el compromiso firmado con usted, su cliente se ocupará por conseguir otros clientes atacando al mercado de los competidores, aunque tenga que vender al costo, ya que en caso contrario tendrá que pagarle \$ 2 por kilo no comprado. Esto no les conviene a los competidores de su cliente, que se cuidarán de no meterse con el mercado de él.

Otro problema para este tipo de acuerdos se presenta cuando hay contextos inflacionarios (más del 15% anual) o hiperinflacionarios (100% en menos de tres años).



## Lanzan un bono social por \$ 220 para ahorrar en "tomate futuro"

El proyecto promueve el pago anticipado de 10 kilos a valor de \$ 22 cada uno. Se financia la producción desde la siembra, el consumidor paga menos y el productor gana más

por ANA LIA ARGENTO



Los quinteros confluyen en la agrupación social y popular Unión de Trabajadores de la Tierra

Diecisiete millones de japoneses participan del teikei, un sistema precursor en el mundo de la agricultura sostenida por los consumidores, un sistema en el que la cadena de valor se reduce a solo dos eslabones: los huerteros y quienes llevan sus productos a la mesa. El resultado: precios más bajos para el consumidor y mayores ganancias para los productores.

Funciona en Estados Unidos, con promoción estatal, bajo el nombre de Community-supported agriculture (CSA). También en Australia, Holanda, Canadá y Nueva Zelanda, entre otros países. En Argentina arranca esta primavera con tomates que se acaban de sembrar y buscan financistas. Impulsan el bono tomate el Instituto para la Producción Popular (IPP) y la Unión de Trabajadores de la Tierra (UTT) con simpatía por el Movimiento Evita, entre otras agrupaciones políticas.

El título es más marketing que realidad y el bono es, en los hechos, un vale que ya se vende a

\$ 220 y que a fin de noviembre y principio de diciembre, cuando en las huertas se realice la cosecha, se podrá canjear por diez kilos de tomates redondos que se entregarán divididos en dos veces, con diferencia de 15 días. El comprador del bono puede incluso elegir el nodo (punto de entrega) donde retirarlo o acercarse hasta la quinta donde tendrá una visita guiada y la posibilidad de comprar otros productos. "El 10% de los que compraron el bono ya se anotaron para buscar los tomates en las quintas", cuenta, sorprendido, Enrique Mario Martínez, coordinador de la asociación civil IPP. Martínez, de 72 años, es ingeniero químico, presidió hasta el 2011 el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y promueve "una conciencia colectiva a partir de una experiencia de décadas en el mundo desarrollado".

El sistema de compra es sencillo (vía mail o personalmente) y la forma de pago es en efectivo, a través de una transferencia, depósito bancario o con MercadoPago, opción que aumenta en \$ 10 el servicio pero que permite el uso de todas las tarjetas de crédito o abonar en locales de pago rápido.

La "experiencia social" de este año, que busca afianzar otro sistema de producción y comercialización, es un proyecto piloto para el que se busca un piso de mil consumidores que compren un solo bono cada uno. Los quinteros que participan son de La Plata, Florencio Varela, Berazategui, San Vicente, Brandsen, La Matanza, Mercedes y Mar del Plata, entre otras ciudades. Algunos fueron elegidos para producir los tomates del bono mientras que la mayoría participa del emprendimiento "Más cerca, más justo". Ese sistema de compra y venta ya tiene armada una extensa red que puede consultarse vía Internet o simplemente a través de las redes sociales y que cuenta con centros de distribución en Capital y el primer cordón del Conurbano (algunos de ellos en locales de distintas agrupaciones políticas). Allí ya se entregan bolsones de frutas y verduras por encargo que cosechan los productores primarios todos los jueves. Es la misma estructura a través de la cual se comercializa el bono tomate.

Si la experiencia funciona como planea el Instituto, en 2017 se financiará ya desde el momento de la siembra y se extenderá a más productos de la huerta. Alguno hasta piensa en un "bono lechón" para la mesa navideña.

*Un caso de contrato "de pagar y tomar": la venta anticipada de tomates coordinada por el Instituto para la Producción Popular y la Unión de Trabajadores de la Tierra en la zona de La Plata. Noticia del Cronista Comercial de septiembre de 2016.*

## Mantenimiento del precio

Si usted tiene un producto de un rubro donde existen las variaciones en las ventas por temporadas (mantas de abrigo, ponchos, camperas, zapatos y botas, insumos para camping como carpas o bolsas de dormir y sus insumos), tendrá clientes que especularán con conseguir menores precios cuando estas finalicen.

Mantener los precios durante 30, 60, o 90 días es una buena regla para desalentar esa actitud. Otra posibilidad es prometer que devolverá la diferencia, en caso de que después se produzcan descuentos por finalización de temporada.

El cliente no siente que obtiene ninguna ventaja si espera. Y al aumentar sus ventas, usted no se ve obligado a tener que liquidar un *stock* sobrante en la finalización de temporada, con lo cual no deberá realizar descuentos.

## Actividad. Cambios en las reglas de juego

Para jugar más eficazmente, les proponemos hacerse las siguientes preguntas sobre las reglas de juego, sus tácticas y el tablero de juego...

- ¿Qué reglas le están ayudando?
- ¿Cuáles lo están perjudicando?
- ¿Qué nuevas reglas le gustaría tener o crear?
- En particular... ¿qué tipo de contratos le gustaría formar con sus clientes y sus proveedores?
- ¿Tiene usted el poder de hacer esas reglas? ¿Quién tiene el poder de generarlas?
- ¿Podría incidir en que esas reglas cambien?
- ¿Cómo perciben los otros jugadores el juego? ¿Cómo afectan esas percepciones la manera de jugarlo?
- ¿Qué percepciones le gustaría conservar? ¿Cuáles le gustaría cambiar? ¿Cómo podría hacer para que esos otros jugadores perciban diferente el juego y acepten otras reglas?
- ¿Puede usted ampliar el tablero de juego? ¿Puede generar relaciones con los clientes de sus proveedores o de sus complementadores, por ejemplo? ¿Puede generar relaciones con los complementadores de sus competidores o sus clientes? ¿Puede generar relaciones con los competidores de sus proveedores?... ¿o cualquier otra alternativa?



## **Bibliografía**

Nalebuff, Barry J. y Brandenburger, Adam M. (1996). Coopencia. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Burin David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

Los fotomontajes y fotografías con retoque digital incluidas en las páginas 15, 17 y 23 son propiedad del autor.

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## ***13. Publicidad y promoción***

---

- La publicidad con bajo presupuesto.
- El folleto.
- La marca.
- Las promoción de ventas.
- Comunicación total (dirigida a distintos destinatarios).



## **13. Publicidad y promoción**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Publicidad y promoción está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## Una introducción al tema

Ejemplos de publicidad, estrategias de promoción y prensa fueron citadas en cartillas anteriores. Incluimos ejemplos interesantes que vale la pena rescatar al entrar en tema: el carnicero de Paul Mc Carne, el productor de quesos que diseñó unos cubrecubiertas con forma de quesos para las llantas de auxilio atrás de las 4 x 4, los carteles con frases cómicas referidas a las verduras en venta, los diseños de las páginas web del Colectivo Solidario o de Matriarca, las publicidades con líderes de opinión, los carteles en los stands y exhibidores, son todos ejemplos de diferentes modos de hacer publicidad. No podemos mostrar publicidades de radio o TV.

Todos somos asiduos consumidores de publicidad. Es imposible dejar de verlas: cuando vamos a un supermercado nos bombardean los estímulos publicitarios, pero también cuando viajamos en una ruta, subimos a un transporte público, navegamos por internet, consultamos facebook o hacemos un trámite cualquiera. Los presupuestos que se manejan en publicidad son enormes. Una buena campaña de una empresa multinacional puede llegar a valer decenas de millones de pesos.



Foto: [https://s3.amazonaws.com/piktochartv2-dev/v2/uploads/d723a9f7-23ba-4b99-890a-d2713720cf22/395cb3d975d79522b1a8ae4bcb34046b2beca89d\\_original.jpg](https://s3.amazonaws.com/piktochartv2-dev/v2/uploads/d723a9f7-23ba-4b99-890a-d2713720cf22/395cb3d975d79522b1a8ae4bcb34046b2beca89d_original.jpg)

No podemos pretender seguir esa pauta publicitaria porque los presupuestos con los que se cuentan suelen ser magros. Por lo tanto, hay que reemplazar el dinero por el ingenio y la creatividad, y calcular muy bien la oportunidad en que debemos llegar al consumidor potencial.

## PROCESO PASO A PASO



## Publicidad: qué hacer con bajo presupuesto

Después de dos siglos desde que se inventó la publicidad, no se puede negar que hacer publicidad atrae clientes.

Muchos productores creen que es plata tirada, pero en muchísimos casos es fundamental y genera muchas más ventas que los costos que hay invertir.

De todos modos, es cierto que si no tenemos un capital para hacer inversiones importantes en publicidad no vamos a poder elegir medios caros como la televisión, por ejemplo.

Entonces... ¿qué tipos de publicidad hay a nuestro alcance? Lo más importante es definir los objetivos que queremos alcanzar con la mezcla de medios de comunicación, tomando en cuenta cuál es nuestro público objetivo, y cuál es nuestro presupuesto. ¿cuáles son los mejores medios en función de lo que queremos comunicar?, ¿pretendemos llamar la atención sobre el lugar de venta (un puesto en la ruta, por ejemplo, o una feria?), ¿queremos que el cliente recuerde un producto?, ¿o simplemente nuestra marca, o un número de teléfono?

También es importante pensar cuál es el momento en el que el cliente debe tomar la decisión de comprar, para elegir aquel medio que esté presente en dicho momento: ¿una pancarta en una calle, un cartel en la ruta o mejor un afiche en un almacén? Podemos, antes que nada, hacer una lista, y luego salir a buscar presupuestos para comparar.



Veamos algunos medios, los más comunes. En primer lugar las simples **pancartas o carteles**, que pueden ser de plástico corrugado, de lona vinílica o de metal pintado.

Los de lona se pueden imprimir a todo color y con fotos, pero son más caros y hay que armar una instalación especial para colgarlos con herrajes de sostén. Los de plástico

Foto: [http://1.bp.blogspot.com/-7do9W\\_DN-GQ/U6v3txhEQNI/AAAAAAAAjBM/Tijw1Ql2Aio/s1600/IMG\\_5020.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-7do9W_DN-GQ/U6v3txhEQNI/AAAAAAAAjBM/Tijw1Ql2Aio/s1600/IMG_5020.jpg)



corrugado suelen imprimirse en serigrafía a uno, dos o tres colores, y tienen menos duración que la lona, pero son más económicos y pueden instalarse con un par de clavos.

También es posible realizar **carteles que llamen la atención**. Aunque pueden ser más costosos, tienen más impacto, siempre que el efecto subraye el producto. Hay muchas publicidades originales y creativas, pero de las cuales uno recuerda el chiste pero no el producto que publicitaba. Como son más caros, van a poder poner menos cantidad... Vemos en la página anterior un cartel publicitario gigante de una marca de jugos, por ejemplo. Pero también simples carteles hechos con tiza o con marcador...

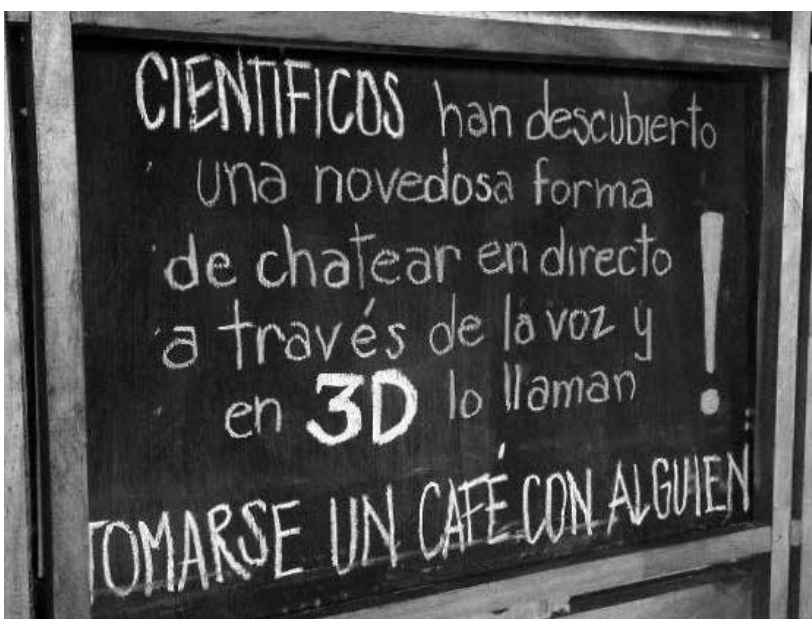


Foto superior: <http://www.racarteles.com.ar/wp-content/uploads/2012/10/Impresiones-Frutas-Verduras-620x465.jpg>

Fotos de carteles realizados a mano:

Arriba derecha: Marilina Fantini. Abajo izquierda, archivo personal del autor. Abajo derecha: Ana Herrera.

Otra posibilidad de carteles son aquellos que tienen **troquelados papelitos para que la gente corte y se lleve**. Podés ver uno que publicita clases de danza y otro de clases de piano, los dos muy originales, ya que con la forma llaman la atención sobre lo que publicitan (el de *ballet* es de color rosa y parece un tutú de danza clásica):

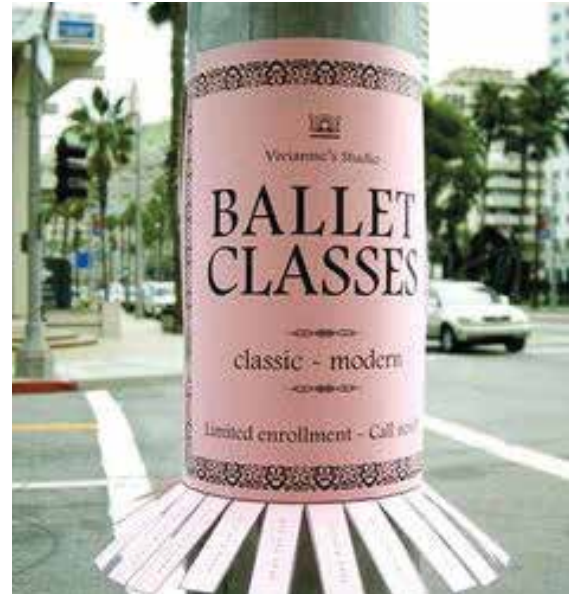


Foto izquierda: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/original-s/33/3f/10/333f1080257cd823fb1251bd0264fffa.jpg>.

Foto derecha: <http://www.alblog.es/wp-content/uploads/2009/02/clasesdeballet.jpg>

Si hay productores con motos o bicicletas o camionetas y el rubro lo permite, también es posible preparar **carteles para llevar** cuando recorren la zona o van al pueblo. Mucha gente los va a parar para pedir datos de lo que venden.







Si no son carteles, se puede poner alguna calcomanía grande que tenga la marca con el iso-logotipo y un eslogan y dato de contacto. Se pueden mandar a hacer calcomanías más pequeñas para ubicarlas en distintos lugares.

Otras variantes similares son los **pasacalles** o las **pegatinas de afiches**. La cuestión es preguntarse por dónde circulan los clientes potenciales antes de ponerse a pegar o colgar carteles en cualquier lado.



Fotografía y afiches aportados por Sergio Dumrauf.



Luego están los medios de comunicación: **las radios locales** suelen tener paquetes ya establecidos, con costos diferentes según la cantidad de repeticiones del aviso por día o según distintos horarios o programas. Como pasa con los carteles, se tienen que preguntar acerca de qué tipo de programas escuchan sus clientes.



Foto: <http://www.nexofin.com/archivos/2016/11/radio-10.jpg>

También les pueden preguntar a los actuales clientes qué radio escuchan y a qué hora. En general, en la misma radio pueden ayudar a producir el *spot* publicitario, que puede ser simplemente una frase leída por el locutor de la radio o un anuncio con música o efectos.

¿Cómo lo pueden averiguar? Por ejemplo, al hacer una encuesta...

### **Estrategias de prensa**

Sabiendo qué programas escuchan los clientes, es importante aprovechar para generar notas con los periodistas. Pueden buscar alguna oportunidad, por ejemplo, cuando se organizan charlas técnicas, se inaugura una nueva planta, empieza la cosecha, lanzan un nuevo producto, van a recibir a algún famoso o consiguen un financiamiento, por dar algunos ejemplos.

Es necesario, en estos casos, tener un protocolo de organización: saber quién va a ser el vocero, tener una lista de periodistas invitados y chequear el día anterior para que estén todos los medios posibles, imprimir un resumen con la información básica para entregarla, etc. Esta síntesis del hecho, que se presenta como “noticia”, podrían enviarla a

los periodistas que no asistieron además de entregarla a los que asistieron, ya que tener algo previamente escrito puede facilitar su rápida difusión.

Hay que estar organizado y hacer relaciones públicas con los periodistas y productores de programas tanto radiales, como de la prensa escrita y la televisión. Hay que pensar qué programas pueden estar más relacionados con la actividad. La nota puede ser sobre los avances técnicos del emprendimiento, o los impactos sociales que se vayan generando al haberse organizado entre los productores.



The image shows a newspaper clipping from 'EL DIA'. The top left corner features a weather icon and text: 'La Plata, Bs. As. Temperatura: 24 °C - Algo nublado Humedad: 45 % Viento: Sur 9 Km/h'. The newspaper's name 'EL DIA' is prominently displayed in the top center. To the right are social media icons for Facebook, Twitter, and an email symbol, along with icons for a smartphone, a printer, and a RSS feed. The main headline reads 'Arranca una nueva edición de la Fiesta del Vino de la Costa'. Below it is a sub-headline: 'Declarada de "interés turístico" por la Secretaría de Turismo de la Provincia, se realizará este fin de semana en Berisso. Los visitantes podrán disfrutar de vinos artesanales, dulces, artesanías, recorridos turísticos, espectáculos en vivo y del tradicional patio de comidas'. The date '10 de Julio de 2015 | 19-14' is printed at the bottom left of the article. A photograph at the bottom of the clipping shows three people in traditional attire preparing food on a table covered with a yellow cloth.

Otros modos de aparecer en medios periodísticos puede ser organizar un sorteo con productos de los emprendedores en la radio, citando la marca con algún comentario positivo; o en programas de cocina en la TV proponer que usen los productos de los emprendedores y pasar el “chivo”. Es publicidad no tradicional (PNT).

En Raíz 2015 se tuvieron varias experiencias significativas relacionadas con la aparición en TV de los productos y productores participantes. Se contactó para eso a un productor

Fuente: <http://www.eldia.com/nota/2015-7-10-arranca-una-nueva-edicion-de-la-fiesta-del-vino-de-la-costa>

Tres datos para contactar a periodistas especializados en vinos en Buenos Aires:

[www.elvinodelmes.com.ar](http://www.elvinodelmes.com.ar)

[elcuervoadrian@yahoo.com.ar](mailto:elcuervoadrian@yahoo.com.ar)

[contacto@logiapetitverdot.com.ar](mailto:contacto@logiapetitverdot.com.ar)

de la TV pública con la idea de que les haga una nota a los emprendedores de Villa del Rosario, que vinieron de la provincia de Entre Ríos. Luego de aparecer por televisión, al rato venía la gente preguntando por los productos de Villa del Rosario que habían visto en la TV. Se grabó un video al respecto para difundirlo. A su vez, los amigos, vecinos y clientes los vieron en la TV. La nota generó mucha repercusión.

Otro caso fue el de unos productores de Mendoza, antes de llegar a Raíz enviaron a UNIR los datos de un par de periodistas especializados, dedicados a comentar sobre vinos. Se tomó contacto con ellos para preguntarles si podrían hacer unas notas sobre los productores y sus productos y publicarlas. Accedieron con gusto y tuvieron mucha repercusión.

Estos contactos van quedando, conviene agendarlos, y si los periodistas ven que se trabaja bien y seriamente con seguridad será más fácil repetir alguna otra nota a futuro.

En Caminos y sabores 2015, los Menonitas salieron como nota de tapa en el diario La Nación. Su modo de vida y cultura generaba una gran atracción, lo que equivalía a tener interés periodístico.

En este caso no fueron los productores quienes generaron la nota, pero tuvo, por cierto, mucha repercusión. Desde la provincia de Santiago del Estero donde están instalados, aumentaron las ventas y su fama. Por supuesto, la confianza que tomaron los productores fue muy importante. Algunas de estas acciones no se puede planificar con anticipación, pero hay que estar pendientes y atentos para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Se puede empezar nombrando a un responsable institucional o vocero (en lo posible con facilidad de palabra y simpatía), unas tarjetas personales y un cuerpo de mail o un número de teléfono celular para hacer los seguimientos, tratando de lograr entrevistas personales.

Una vez lograda la entrevista o la nota hay que acordarse de dar las gracias y tratar de mantenerse en contacto a través del tiempo. Tener alguna atención con ellos. Regalarles algunas botellas de vino o de los productos que comercializamos.

Si participamos de festivales, siempre hay un área de prensa para promocionar a los emprendedores. Es muy importante tener esto en cuenta. En las páginas web están publicitadas esas áreas de prensa y sus responsables.

Esto mismo que compartimos pensando en los grandes medios y en ferias y festivales, se puede hacer con los **periódicos locales o revistas barriales**, si el público que las lee también es un cliente potencial. Por lo general, los mismos que arman el diseño del periódico pueden diagramar el aviso y ya tienen una pauta de precios según la ubicación del aviso y su tamaño, si va en página par o impar, arriba o abajo, si el aviso es horizontal o vertical, etc.

*Ejemplos de pautas presupuestarias de medios gráficos.*

<p><b>página completa</b> (14 cm x 19 cm)</p> <p>(color) Página par \$ 400 Página impar \$ 450</p> <p>(blanco y negro) Página par \$ 180 Página impar \$ 200</p> <p><b>páginas especiales</b> (14 cm x 19 cm) Retirada TAPA (Retirada CONTRATAPA) (Página 3) \$ 550</p> <p><b>páginas centrales</b> ambas centrales \$ 1000 c/ central \$ 550</p>	<p>Nosotros podemos diseñar su publicidad (diseñar productos, creación de logotipo, diseño de imagen institucional) Consulte por un presupuesto</p>
<p><b>media página</b> (14 cm x 7 cm)</p> <p>(color) Página par \$ 250 Página impar \$ 270</p> <p>(blanco y negro) Página par \$ 100 Página impar \$ 120</p>	
<p><b>tercio página</b> (14 cm x 4 cm)</p> <p>(color) Página par \$ 200 Página impar \$ 220</p> <p>(blanco y negro) Página par \$ 75 Página impar \$ 90</p>	

REVISTA (cada edición)	PRECIO	SITIO WEB (1 trimestre)	PRECIO
Página COLOR IMPAR	\$ 600	Banner GRANDE	\$ 600
Página COLOR PAR	\$ 700	Banner MEDIANO	\$ 450
Media página COLOR IMPAR	\$ 550	Banner CHICO	\$ 300
Media página COLOR PAR	\$ 400	La sección donde está el banner es a elección. La primera porción vale un 10% más.	
Tercio página COLOR IMPAR	\$ 400		
Tercio página COLOR PAR	\$ 350	SITIO WEB (2 trimestres)	PRECIO
Retirada de TAPA COLOR	\$ 950	Banner GRANDE	\$ 1040
Retirada de contratapa COLOR	\$ 950	Banner MEDIANO	\$ 790
Página 3 COLOR	\$ 950	Banner CHICO	\$ 500
Página Central	\$ 950	La sección donde está el banner es a elección. La primera porción vale un 10% más.	
Doble Página Central	\$ 1700		
		SITIO WEB (3 trimestres)	PRECIO
Página BLANCO y NEGRO IMPAR	\$ 380	Banner GRANDE	\$ 1600
Página BLANCO y NEGRO PAR	\$ 330	Banner MEDIANO	\$ 1200
Media página BLANCO y NEGRO IMPAR	\$ 290	Banner CHICO	\$ 800
Media página BLANCO y NEGRO PAR	\$ 220	La sección donde está el banner es a elección. La primera porción vale un 10% más.	
Tercio página BLANCO y NEGRO IMPAR	\$ 190		
Tercio página BLANCO y NEGRO PAR	\$ 160		

- Las ediciones por separado se abonan 50% al contratar el espacio, 50% contrasaldada de la revista.
- Los banners se abonan el 100% al contratar el servicio.
- El pago es en efectivo. Consulte otras formas de pago (depósito bancario, giro, cheques).

Fuente: archivo del autor

Una variante a esto es hacer un arreglo con un canillita que **intercale una hoja publicitaria de los productores en el diario del domingo** (el que más se lea en la zona). Si alguien ya compra el diario es porque lee.

A diferencia de los periódicos barriales, que se distribuyen a lo largo del mes, en este caso toda la inversión se concentra en un solo día, aunque posiblemente cueste más barato por un espacio publicitario mucho mayor y con más destaque (la hoja suele separarse del diario y la gente la ve, mientras que el aviso en una multitud de estos puede pasar más desapercibido).

En este caso, recomendamos imprimir la hoja a intercalar en un papel de color para que se diferencie del diario.



En el Repositorio, en el Tema 13 "Publicidad", incluimos el tarifario de la Asociación de Diseñadores Gráficos de Rafaela, de febrero de 2016, para poder tener una idea de los presupuestos de diseño de material publicitario y el archivo excel "Campaña de Medios", como auxiliar para presupuestar una campaña en distintos medios.



Es posible también **distribuir esta misma hoja casa por casa**, bajo la puerta o en los buzones, o pegarlos con una pequeña cinta adhesiva del picaporte. Si los hijos e hijas de algunos productores se animan, es mucho más eficaz tocar el timbre y hablar con los potenciales clientes, sobre todo si pueden dejar alguna muestra de lo que venden, de prueba (así suelen publicitar los proveedores de soda o agua), aunque alguna gente se puede llegar a enojar por la interrupción. Todo depende de la simpatía y capacidad de los promotores para manejar la situación.

Fotos: archivo del autor.

También es posible armar un **puesto de promoción**: ponerse en una esquina concurrida con una silla y una sombrilla, una remera con la marca y entregar folletos y muestras de productos. Es posible hacer esto una vez cada dos o tres semanas, pero siempre que algunos productores o familiares se animen a hablar con la gente. No tiene sentido tener un puesto de promoción y esperar a que la gente se acerque. Antes hay que averiguar si en el municipio hay alguna ordenanza que prohíba esto, aunque la venta callejera y los puestos de promoción hoy son algo habitual.



*En la actividad de la siguiente página “¿Qué medio elijo para hacer publicidad?”, proponemos una grilla para tomar estas decisiones.*

Si hay algo más de presupuesto, en vez de una hoja impresa a un color es mejor hacer **folletos a todo color, trípticos o dípticos, una tarjeta personal, imanes para la heladera, lapiceras con el logo**, etc. También se pueden poner autoadhesivos en medios de transporte, en postes de iluminación, etc.

Pero... ¿cuál de todos estos medios conviene utilizar? Lo ideal es usar varios de ellos, para que unos refuercen a otros y que el mismo consumidor los vea varias veces.

## Actividad. ¿Qué medio se elegirá para hacer publicidad?

No hay una fórmula universal para saber dónde y cómo conviene hacer publicidad. El primer factor es la inversión. Una vez que se tengan los presupuestos aproximados para cada alternativa, puede usar esta lista y las preguntas del reverso para evaluar qué medios publicitarios podrían utilizarse para difundir las ofertas y productos de los productores:

	Costo total	Cantidad de clientes potenciales que verán el aviso	Costo por cada cliente potencial que verá el aviso	Cantidad de veces que podría ver u oír el aviso el mismo cliente	Tiempo de exposición cada vez que se ve el aviso
Pancartas clavadas de postes de iluminación o de cable					
Carteles en lona vinílica colgados de soportes metálicos					
Carteles grandes y creativos que llamen la atención					
Pasacalles					
Pizarras					
Pegatina de afiches					
Afiches con talones troquelados para llevar					
Avisos en radios locales: frases dichas por el locutor de turno					
Avisos en radios locales: <i>Spots</i> publicitarios pregrabados					
Avisos en periódicos locales o revistas barriales					
Volantes sueltos intercalados en diarios o en revistas					
Reparto de volantes casa por casa					
Puesto de promoción en la vía pública					
Folletos dípticos o trípticos en colores					
Tarjetas personales					
Imanes para heladera					
Autoadhesivos en medios de transporte					
Mercado libre, OLX, alaMaula					
Envío masivo de mails					
Avisos en diarios de circulación nacional					
Avisos en cables o emisoras de TV locales					
Participación en ferias como medio publicitario					

## **Preguntas complementarias a la tabla anterior, para ayudar a pensar qué medios convienen:**

### **Sobre los clientes potenciales y el modo en que consumen medios de comunicación:**

¿Qué hábitos de audiencia tienen los clientes potenciales? ¿Cómo y cuándo se exponen o consumen cada uno de los medios? ¿Leen el diario, revistas de mujeres, revistas especializadas relacionadas con el rubro del productor? ¿Consumen internet, tienen computadoras y compran en sitios de comercio electrónico?

¿Cómo son los horarios de los clientes potenciales? ¿En qué momento del día y en qué circunstancias leerían, mirarían o escucharían la publicidad?: por la noche en familia, todo el día mientras conduce el auto, cuando va a la peluquería, cuando se relaja a leer el diario el domingo, cuando llega a la casa y ve el volante pegado, etc....

¿Con qué frecuencia tomarían contacto con la publicidad? Varias veces por día, varias veces por semana, una única vez... ¿verán la publicidad en el momento en que tienen que decidir la compra del producto o mucho antes, o después?

¿Todos los clientes potenciales están en un determinado barrio o zona? ¿O los clientes pueden estar en cualquier parte? ¿Dónde viven? (casas, departamentos, casillas, barrios cerrados) ¿Por dónde y cómo se mueven? ¿Van de la casa al trabajo, de la casa a la escuela, van a centros comerciales, se desplazan en autos particulares, remise, colectivos, sólo caminan?, ¿cuáles son los recorridos más frecuentes, por los que la mayoría de ellos transita?

### **Sobre el producto que se va a vender y la decisión de compra:**

Los clientes potenciales a los que llegar con publicidad: ¿conocen el tipo de producto que el productor vende?, ¿usan actualmente un producto similar de la competencia?, ¿tienen alguna preferencia o les da lo mismo cualquier marca u origen?

¿Lo consumen seguido, todos los días o de vez en cuando? Cuando compran el producto: ¿compran poco o mucho?, ¿ellos toman la decisión de compra o la toma otra persona? (consultar la segmentación de clientes que se hizo en su momento para pensar esto).

¿En qué momentos deciden comprar el producto?: cuando van al supermercado, cuando se encuentran con el producto o con un puesto o *stand* de promoción o degustación, toman una decisión consciente y van a comprarlo (por ejemplo, un regalo), cuando se les termina o se rompe el anterior (por ejemplo, un frasco de miel, etc.), al empezar una temporada (por ejemplo, artesanías de lana cuando empieza el invierno).

El productor debería pensar estas preguntas y evaluar cuáles de los medios publicitarios del listado anterior son los más adecuados para llegar a sus clientes potenciales.

#### **DOS CONSEJOS:**

- Calculen bien cuál será la cobertura geográfica de publicidad y promoción a la que pueden llegar con suficiente intensidad y continuidad. Es mejor concentrar la publicidad en un territorio acotado pero de manera intensa que dispersar ese esfuerzo en un territorio grande.
- Dirijan la publicidad y la promoción hacia los clientes claves y los mejores clientes potenciales. Es mejor que tratar de abarcar todo el mercado.



## El folleto

Supongamos que, a partir del análisis anterior, definimos que en nuestro plan de medios y para los segmentos de clientes a los que nos proponemos apuntar es necesario tener un folleto. Listamos algunas recomendaciones:

- Es fundamental tener en claro cuál es el **público objetivo** al diseñarlo.
- También **en qué contexto será entregado**: ¿en ferias o eventos con el cliente enfrente?, ¿en un puesto promocional o una degustación?, ¿casa por casa?, ¿con el diario?, ¿por la calle a la gente que pasa?, ¿en qué zonas?, ¿cerca o lejos del punto de venta?, ¿se evaluó el tráfico de público en el lugar donde se va a repartir?, el público que circula por el lugar: ¿coincide con el público al que se proponen vender los productos o servicios?
- Cada vez más la gente busca información de productos o servicios en la web. Sin embargo, cuando se establece el primer contacto es necesario brindar una **información atractiva y los datos de contacto** en un folleto. Allí se pondrá la dirección de la página web, una dirección de mail y un número de celular para comunicarse telefónicamente o vía whatsapp.
- El folleto tiene que ser un **disparador de inquietudes**, debe generar curiosidad.
- Es fundamental que sea **llamativo, tiene que tener un buen impacto visual**
- Tiene que **hacer explícitas las diferencias** del producto o del emprendimiento u organización con relación a la competencia.
- Tiene que poder desarrollar la idea en **pocas palabras y con precisión**. Las explicaciones detalladas hay que ponerlas en la web. Quizás los productores sean fanáticos de sus productos y quieran compartir todo lo que saben sobre él o la historia de la organización, pero el cliente no

Foto izquierda: <http://www.luismaram.com/wp-content/uploads/2011/12/7101228fa-9758ca9312a44aa926d2bc7.jpg>

Foto derecha: <http://oferta-descuentos.com/wp-content/uploads/2015/05/Soriana-Huevo-Blanco-OFFDE.jpg>



tiene tanto interés. Con un par de frases alcanza. Luego la gente va a buscar una cifra: un precio, las promociones, un horario, los datos para contactarse...

- Hay que **evitar usar tipografías variadas**. Es mejor usar solamente una o dos familias tipográficas (una para títulos y otra para textos). Y evitar tipografías raras que sean difíciles de leer. El zafarrancho tipográfico distrae.
- Si no queda otra alternativa que incluir mucho texto, cortarlo mediante **la inclusión de subtítulos**.
- Hay que **evitar usar muchos colores**. Puede usarse un color para los títulos y otro para el texto, a lo sumo tres. Y, en lo posible, que coincidan con los colores de la marca.
- No tiene que llenarse TODO el espacio con texto o imágenes. Conviene que el diseño sea algo aireado, con márgenes generosos o espacios blancos.
- Si hay recuadros es mejor diseñarlos con bordes redondeados que con aristas.
- La originalidad del folleto puede estar en la forma, en lugar de que el folleto sea rectangular, o un díptico o tríptico clásico, buscar formas diferentes, que llamen la atención. Por ejemplo, que imite la silueta del producto que se intenta vender. También se puede troquelar un agujero con alguna forma que permita ver una información que se quiera destacar, a través de una ventana.
- Es recomendable hacer dos o tres pruebas alternativas y mostrarlas a gente ajena a la organización, que tenga el perfil de los clientes a los que tienen que llegar, para que les den su opinión antes de imprimir miles de ejemplares.



Fotos izquierda: <http://www.comoyodsg.com/wp-content/uploads/2012/08/inspirationalbrochur2.jpg>  
Fotos derecha: archivo del autor.

## La marca: cómo comunica nuestra oferta

Una vez que elijan uno o varios medios de la lista anterior es importante definir qué quieren decir y cómo lo van a decir.

En primer lugar hay que definir una marca, un logotipo o isotipo que va a identificar a los productores. Luego un lema que va a diferenciar sus productos del resto y, por último, qué otra información es necesario incluir y cómo van a transmitirla.

Acá entra en juego la creatividad y el gusto estético: a algunas personas algo les puede parecer hermoso y a otras lo mismo les puede parecer horrible... La cuestión no es que les guste a los productores (más allá de que es importante sentirse cómodos con la marca) sino que les guste a los clientes actuales y potenciales. Y no solamente que les guste sino que los lleve a comprar.

### La marca

Una marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño –o la combinación de varios de estos elementos– que sirven para identificar los bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y los diferencia de la competencia.

Los elementos que pueden incluirse en una marca son: el nombre dibujado con un determinado tipo de letra, que en la jerga técnica se denomina **logotipo** y/o una forma que identifica la marca, incluso si no se incluye el nombre, que en la jerga se llama **isotipo**. En algunos casos se incluye un **lema** o explicación muy breve que explica algún atributo, orientación, característica o valor del producto o servicio, en otro tipo de letra y más chico, abajo o arriba del logo.

Vemos el logotipo, isotipo y lema de Nuestras Huellas:



Lo mismo podemos ver a continuación en otros logotipos, sean de grandes empresas o de pequeñas.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 13 “Publicidad”, podrá consultar el libro digital “Cómo crear una marca”. Además de indicaciones específicas, incluye entrevistas a diversos publicistas y recursos a los que se puede acceder en la web.

En el INTI funciona desde 2012 un programa de Agregado de Valor al producto, centrado en la diferenciación a través del diseño de marcas y envases. Brinda asesoramiento gratuito e intenta transferir metodologías a equipos locales. Pueden contactarse con el Ing. Fabián Carrizo: [fcarrizo@inti.gob.ar](mailto:fcarrizo@inti.gob.ar)



Detrás del consumo están los productores



La Banca Solidaria



Llegá más lejos



En el caso de Nike, el isotipo es tan conocido que ya no hace falta nombrar a la empresa.



Todo para tu bebé

Antes de jugarse a usar un logotipo, se deben diseñar alternativas, mostrarlas, compartirlas y escuchar qué efectos generan...

Colectivo solidario es una cooperativa de trabajo que se dedica a vender productos de otras cooperativas de trabajo, por eso propone en el lema “valorizar a los productores” y ese es su valor diferencial con respecto a otros canales de comercialización: de lo que vende, una parte de las ganancias se vuelca en proyectos para mejorar la situación de los cooperativistas que producen lo que ellos venden. El isotipo es una mano (la mano solidaria) que florece en hojas de diferentes colores, lo que simboliza la diversidad de los productos y productores con los que trabajan. El Banco Credicoop se diferencia de los demás bancos por ser una banca “solidaria” y usa como isotipo la bandera multicolor del cooperativismo. Ambas empresas se dirigen a un sector de la población a la que le interesa estas diferencias.

Para construir una marca hay que tener claro qué valores, estrategias y fortalezas tienen los productores, les dan identidad, los diferencian de la competencia, y pueden interesarle a sus clientes.

¿Van a destacar lo artesanal, la personalización (algo diferente y específico para cada cliente), la cercanía, la rapidez, la precisión, la garantía, la confianza, el conocimiento o amistad con el cliente, la calidad, el buen gusto, la elegancia, la durabilidad? Es decir: los beneficios de elegir los productos y los valores que pueden mover a la gente a elegirlos.

Luego, elegir un nombre, un tipo de letra, un color (o varios), una forma y un lema que sean coherentes con esos valores y beneficios. Incluimos varios ejemplos de marcas conocidas para ver referencias.

El nombre debe ser único, breve, sencillo y fácil de recordar y pronunciar. Debe “sonar bien” y evocar o distinguir los beneficios funcionales o emocionales del producto.

En cuanto a los colores, cada uno está asociado con determinados atributos: el blanco es pureza; el negro seriedad, elegancia o riqueza; el rojo da fuerza; el violeta es espiritual, el rosa es femenino; el verde es naturaleza; el azul lealtad y confianza; el amarillo es optimismo, luz, calidez.

## ¿Qué es la promoción de ventas?

Son técnicas para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas a un tiempo y zona, orientadas a públicos determinados.

### ¿Cuáles son las promociones más difundidas, dirigidas a los comerciantes e intermediarios?

- **BONIFICACIONES.** Pueden ser mediante un descuento, según la cantidad que se compre (descuento por volumen o descuento por escala). Pueden ser en mercaderías. Es muy común, por ejemplo, en los sistemas de ventas de vinos encontrar el tipo de bonificación conocido como “docena de trece unidades”.
- **ENTREGA DE MUESTRAS GRATIS** de productos, cuando el producto es nuevo y todavía no ha sido probado ni siquiera por los comerciantes.
- **DEMOSTRACIONES** de las aplicaciones de los productos en los locales con promotoras.
- **MATERIAL DE PUNTO DE VENTA** (exhibidores, cartelera).
- **MATERIAL PROMOCIONAL** de utilidad para el negocio (sombrillas, ceniceros, espejos, cuadros, relojes, etc.)
- **OFERTAS CREDITICIAS.** O sea, concesiones especiales para el pago de nuevos productos, por ejemplo.
- **CONCURSOS PARA LOS VENEDORES** de mayoristas y distribuidores.
- **CONCURSOS DEL TIPO “COMPRADOR INCÓGNITO”.** A la persona que atiende el mostrador le notifican que recibirá la visita de una persona de la empresa productora, que se hará pasar por un cliente, y participará de premios si recomienda el producto o servicios en cuestión.

### ¿Cuáles son las acciones promocionales más frecuentes, dirigidas a los consumidores?

- **BANDED-PACKS:** Es una oferta de productos. Un ejemplo clásico es cuando se agrupan 3 jabones y se cobran al precio de 2. Es importante comunicar claramente el concepto de la oferta en la misma cinta con que se unen los productos. La apelación “uno gratis” tiene una atracción totalmente probada.
- **GIFT-PACKS:** Sirve para tener mayores niveles de ventas. Aquí el producto que se da en oferta no es más de lo mismo, sino, realmente, un regalo. Es necesario que el objeto que se adjunta gratis sea coherente con el producto cuya venta se quiere promocionar con esta oferta. Por

Para evaluar qué estrategias de promoción de ventas podrían utilizar, proponemos realizar la actividad de la siguiente página.

Pruebe... Pruebe... si le gusta le dejo un kilo al precio de medio ¡¡¡ y puede participar del premio super champignon del año!!! Y si me trae champignones usados se los dejo a la mitad del precio (¡je! eso lo aprendí en el curso de UNIR!!!!)



ejemplo, es coherente que un champú regale un peine. Pero si un frasco de champú llevara un sobre adosado con un champú distinto que la misma empresa quiere promocionar, sería un *banded-pack*.

- **MUESTREO O SAMPLING:** Se usa cuando el producto en cuestión da mucho mejor resultado que el de la competencia en los test ciegos (por ejemplo, “desafío Pepsi”). Solamente se usa cuando estamos seguros de que nuestro producto es mejor que el de la competencia.
- **CUPONES:** Los vales descuento suponen un ahorro en el valor asignado al vale.
- **PRICE-OFF:** Es otra manera de descuento al consumidor. Un ejemplo es “mayor tamaño al mismo precio”. Otro es “un producto con *sticker* que anuncia un 10% de descuento”.
- **SORTEOS Y CONCURSOS:** Con la compra de un producto se tiene la probabilidad de obtener un premio. Un ejemplo de este tipo de acción promocional son los concursos con las tapitas de las bebidas gaseosas.
- **AUTOLIQUIDABLE:** Es un tipo especial de sorteo en que el consumidor se entera en el momento mismo en que adquirió el producto si ganó un premio o no (raspadita).
  - **AUTOLIQUIDABLE X CANJE:** Mediante la entrega de una cantidad de envases vacíos o de tapitas y cierta cantidad de dinero prefijada, el consumidor puede pedir un elemento promocional, como un vaso o una colección de tazas, etc.
  - **DEGUSTACIONES.**
  - **ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO USADO POR LA COMPRA DE OTRO NUEVO CON UN DESCUENTO EN EL PRECIO.**
  - **OFERTAS ESPECIALES DEL DÍA DE LA SEMANA.**
  - **“SALE” O REBAJAS DE TEMPORADA.**
  - **OFRECER DEVOLVER EL DINERO SI EL CLIENTE QUEDA INSATISFECHO.**
  - **ACUMULACIÓN DE PUNTOS TIPO “MILLAJE”** para viajar o para ganar algún regalo de una lista disponible (Supermercados Disco o el Banco Provincia tienen sistemas de este tipo).

## Actividad. ¿Qué estrategias de promoción de ventas puedo utilizar?

Lea a los productores la lista de opciones presentadas para que se entiendan (las dos páginas anteriores) y utilice esta lista para estimular ideas: Marque con una X, en los casilleros de la primera columna, las técnicas que utilizan los competidores y luego las que ellos podrían y les gustaría aplicar.

	Usados por la competencia	Podríamos usar nosotros
1- Competencias		
2- Juegos		
3- Concursos para raspar en el momento de compra		
4- Concursos generales		
5- Concursos con el ganador previamente seleccionado		
6- Premios dentro del envase		
7- Premios sobre el envase		
8- Premios cerca de donde se encuentran los envases		
9- Premios enviados por correo		
10- Envases para uso repetido		
11- Reembolso por la compra del producto		
12- Reembolso por la compra de muchos productos		
13- Reembolso por la compra de productos relacionados entre sí		
14- Muestras enviadas por correo		
15- Muestras entregadas puerta a puerta		
16 Muestras adheridas al envase		
17. Muestras cerca de los envases		
18. Muestra que se añade a la compra de otro producto		
19. Cupón de muestra enviado por correo		
20. Cupón adentro del envase		
21. Cupón sobre el envase		
22. Cupón incluido en el periódico o en una revista		
23. Envase con descuento por mayor tamaño		
24. Por cada uno que lleva, lleve uno gratis		

## Comunicación total\*

Los productores que desean competir con éxito deben diseñar vínculos más fuertes con sus clientes, distribuidores, proveedores, sindicatos o asociaciones y cooperativas, Gobierno y demás actores principales de su entorno. Las prácticas habituales, tales como negociar con dureza con los proveedores para conseguir mejores precios, están cambiando.

En este sentido, deberían ver si pueden pasar de objetivos a corto plazo (orientados a la transacción) a objetivos a largo plazo, al verse como empresas que construyen relaciones.

El *marketing* total, que va más allá de la simple comercialización, está dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la organización de productores. Cada vez más, el éxito depende de que desarrolle modos de convencer efectivos en relación con los ocho protagonistas principales:

- los proveedores,
- los aliados,
- los distribuidores,
- los medios,
- los usuarios finales,
- el gobierno,
- las fuentes de financiamiento,
- el público en general.

### Comunicación dirigida a los proveedores

Por lo general, las empresas se relacionan con varios proveedores, tanto para asegurarse el suministro de productos como para hacerlos competir entre sí. En ese planteo, cada uno de ellos lucharía para incrementar su participación, aunque para eso tengan que bajar los precios. Las empresas que les compran los verán como adversarios o, en el mejor de los casos, como centros generadores de costos. En general, no sucede esto con los pequeños productores de la agricultura familiar. En muchos casos los insumos son provistos por el acopiador, o se elige a quien ofrece mejor financiación (si es posible, que acepte pagar al momento de la venta de lo cosechado). Sólo cuando se asocian muchos productores y compran en conjunto aplica esta idea.

Hoy muchas empresas prefieren tratar a los proveedores como socios. En cada caso se verá si esto es posible.

### Comunicación dirigida a los distribuidores y usuarios finales

Este tipo de acciones de comunicación comercial es el más habitual. Los productores suelen pensar solamente en estas acciones cuando se habla de comunicación comercial. Es el tipo de comunicación que vimos al proponer alternativas publicitarias.

### Comunicación a los aliados

Los productores familiares no pueden operar sin los aliados. Se considera así a aquellos que pueden brindar tec-

El concepto de "Marketing Total" fue desarrollado por Philip Kotler. Ver bibliografía.



nología, equipos, producción, distribución y comunicación comercial. Encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un tema que el productor o la organización debe encarar, ya que debe identificarlos, atraerlos y motivarlos.

### Comunicación dirigida a los medios

Los medios de comunicación producen un fuerte impacto sobre el desempeño de las empresas y la percepción que de ellas tenga buena parte del público. ¿Cómo se relaciona el productor o la organización con los medios? La clave está en entender las necesidades que estos tienen, tanto de noticias como de acceso a los productores.



ClarínX Noticias Deportes ¡ExtraShow! Estilo Servicios

EMPRENDEDORAS

## “Hilados del Azul”, una oportunidad para mujeres rurales

Desde 2007, alrededor de 30 mamás que viven en el campo aprenden a hilar y a trabajar con telares en talleres dictados en las mismas escuelas donde asisten sus hijos. Aquí, la historia de un emprendimiento que suma, a la salida laboral, un lugar de encuentro, de sociabilización y de exploración de la identidad femenina.

1 opiná 10 shares

Hilados del Azul, en Caminos y Sabores (2009) Hilados del Azul

Fuente: [https://www.clarin.com/trabajo/hilados-azul\\_0rkParqFvQe.html](https://www.clarin.com/trabajo/hilados-azul_0rkParqFvQe.html)

Si bien en muchos rubros es difícil ser noticia, hay ejemplos de la importancia que puede tener para un productor que un medio masivo relate su historia o destaque sus cualidades. Es necesario apelar a la creatividad una vez más, para interesar a los periodistas en el caso.

Es importante no cohibirse o pensar que el contacto va a resultar una molestia para el periodismo. En muchos casos, los periodistas están ávidos de historias y noticias nuevas. Si uno puede llevar algo medio “cocinado” (un texto escrito y un par de fotos) posiblemente lo van a agradecer, porque les alivianamos el trabajo.

También es posible, si se trata de una organización, realizar algún tipo de agenda de actividades abiertas a la comunidad y enviar gacetillas a los medios para anunciarlas. Puede



En el Repositorio de materiales, en el Tema 13 “Publicidad”, se puede consultar el documento: “Estrategia de comunicación” donde encontrará indicaciones desde la página 18 para armar una campaña de medios.

ser una serie de recitales con artistas amigos, proyecciones de videos con debate posterior, espectáculos para los más chicos. En cada una de estas ocasiones se pueden vender productos o poner puestos para degustaciones. Pero, además, todas estas son oportunidades de aparecer en los medios de comunicación para que se enteren también quienes no van a ir a las actividades.



Fuente: [https://9dejulio.diario-tiempodigital.com/sociedad/ciudad/38494\\_fiesta-de-la-agricultura-familiar](https://9dejulio.diario-tiempodigital.com/sociedad/ciudad/38494_fiesta-de-la-agricultura-familiar)

### **Comunicación dirigida a los competidores**

En la cartilla sobre Coopetencia veremos distintas estrategias asociativas que puede poner en marcha junto a sus competidores; para poder ponerlas en práctica, ellos deben confiar en usted.

Siempre que no afecte sus intereses, comparta negocios con sus competidores, propóngales iniciativas comerciales para desarrollarlas en común, intercambie información con ellos.

### **Comunicación dirigida al público en general**

Las empresas son cada vez más conscientes del poder que ejerce la opinión pública en sus resultados. Tratan de identificar cuáles son los temas de interés masivo que están surgiendo y de desarrollar programas de comunicación, a fin de ganar la confianza de la gente.

El *marketing* de opinión pública no sólo se lleva a cabo a través de los medios impresos y audiovisuales, sino también mediante la organización de eventos o los viajes o excursiones organizados por los productores. En muchas empresas se arma un departamento de relaciones con la comunidad para organizar visitas de escolares a las plantas de producción, contarles el proceso de trabajo y regalarles muestras de productos. Esto hace que después los chicos hablen en sus casas sobre la empresa. Algo equivalente se podría hacer destinado

a alumnos de escuelas de los pueblos y ciudades cercanas, si la dimensión de la organización y la actividad lo permite.



Foto: archivo del autor.

### **Comunicación dirigida al gobierno y las fuentes de financiamiento**

Es frecuente que se vea al Estado y a los funcionarios o técnicos solamente como proveedores de asistencia técnica o financiamiento. Pero para que ese aporte se facilite es importante comunicar los avances de la organización, una vez que se obtuvieron dichos recursos. Esto permite a los funcionarios, a su vez, mostrar los resultados de su trabajo y se genera un compromiso mutuo de avanzar en conjunto. Esto profundiza los vínculos y es posible proponer nuevos proyectos a futuro, de manera más fluida, dado que se genera una confianza sobre el buen uso de los fondos aportados.

Enviar un mail con fotos o filmar una breve secuencia en video de los avances logrados es una buena forma de recompensar el esfuerzo que pudieron haber hecho para ayudar a la organización.

Si fuera posible armar un *newsletter* con dos o tres noticias cada tres o cuatro meses y enviarlo masivamente a una lista de contactos de este tipo, sería lo ideal. La próxima vez que tengan que levantar el teléfono para pedir ayuda, del otro lado tendrán presente quiénes los llaman.

También la estrategia de comunicación hacia el Gobierno puede tener como objetivo lograr la aprobación de un permiso, una nueva normativa o el financiamiento de un proyecto.

### **Un control externo**

En síntesis, para practicar la comunicación total, los productores deberían hacer un control externo de la efectividad de su comunicación manteniendo contactos con la mayor cantidad posible de los ocho protagonistas clave.

## Bibliografía

Bonta, Patricio y Farber, Mario (1995). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Burin, David; Karl, Istvan et al. (1996). Valija de Herramientas para la Gestión de la Microempresa. Instituto por la Calidad en la Empresa. Buenos Aires, Argentina.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Kaatz, Ron (1994). Guía de Publicidad y marketing. 75 listas de verificación para ahorrar tiempo y mejorar la eficacia de la publicidad. Editorial Granica. Barcelona, España.

Kotler, Philip (1988). Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, Control. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs, New Jersey, USA.

Lebendiker, Adrián y Cervini, Analía (2010). Diseño e innovación para Pymes y emprendedores. Serie de 10 fascículos. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1994). Marketing avanzado. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1998). Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

McKinley, Andrés (2002). Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política. WOLA. Wahsington, USA.

Xunta de Galicia. Cómo crear una marca. e-book. España.

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## ***14. Comercio electrónico y redes sociales***

---

- Comercialización y redes sociales (facebook, twitter, google+ y youtube).
- Comercio electrónico (Mercado libre, Olx, AlaMaula).
- Una nueva alternativa: las tiendas virtuales.



## **14. Comercio electrónico y redes sociales**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Comercio electrónico y redes sociales está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## Comercialización y redes sociales

Cada vez más las empresas utilizan internet o sistemas de telefonía móvil para difundir su marca, sus propuestas, promociones, historia e identidad a través de distintas redes sociales.

Según cada territorio, la posibilidad de acceder a internet varía. La distribución de notebooks con el programa Conectar Igualdad ha permitido a muchas familias rurales que sus hijos aprendan el uso de estas tecnologías, y es una buena actividad para incluir a los jóvenes en el emprendimiento rural o en la organización de productores proponerles que se hagan cargo de armar una página de Facebook, twittear novedades o subir un video a Youtube sobre el trabajo de los productores, el proceso de elaboración o incluso alguna historia de ficción que se pueda armar para hacer conocida la marca.

Redes sociales hay muchas. Sabemos la dificultad que implica esta práctica y no tiene sentido proponer la participación en muchas de ellas. Si tomamos una investigación realizada por Shopify (un sitio para armar tiendas virtuales), podemos ver cómo incide la participación en distintas redes en las ventas concretas de las empresas:

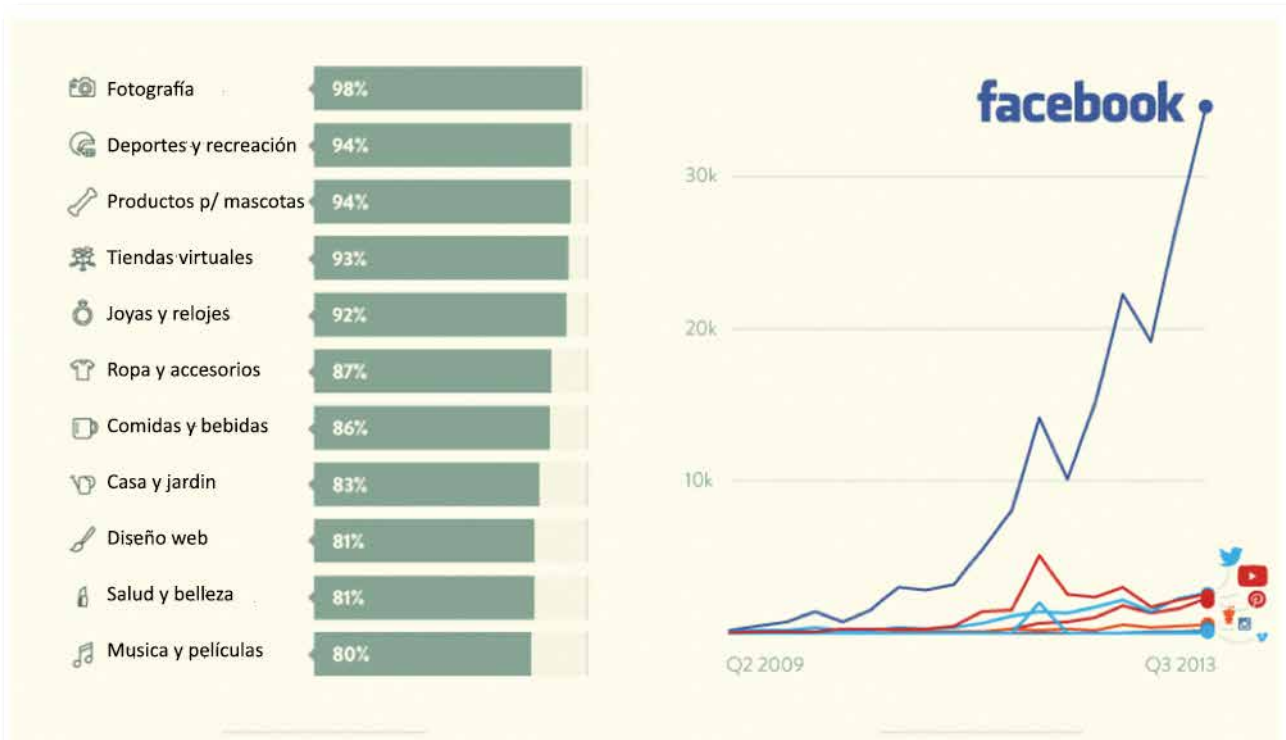
Lo que muestra la gráfica de la página siguiente es el porcentaje del total de compras que se realizan a partir de redes sociales que provienen de Facebook.

El dato es importante para las actividades de la agricultura familiar: el 87% de la ropa y accesorios y el 86% de las comidas y bebidas que se vende en las redes sociales, se vende por Facebook. Y si se trata de turismo rural, el 94% de las compras relacionadas con deportes y recreación. Para no brindar información inútil, solamente nos concentraremos en las 4 redes que más incidencia tienen.

**Facebook:** Es la red social con más usuarios, se calcula que tiene más de 1590 millones de usuarios a enero de 2016. En sus diez años de historia, se ha convertido en una experiencia en línea de todos los días. Las personas que visitan Facebook pasan allí un promedio de 18 minutos por visita. Por lo general, estos usuarios no solo observan perfiles y fotos sino que están conectados a un promedio de 80 páginas, grupos o eventos. Si hubiera energía para una sola actividad en las redes, seguramente la decisión es tener una *fan page* de Facebook. Muchas organizaciones de la agricultura familiar ya tienen su página.

## PROCESO PASO A PASO





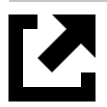
Fuente: <https://es.shopify.com/blog/12949529-que-plataformas-de-redes-sociales-dirigen-mas-ventas-infografia>

**Twitter:** Sus usuarios promedio poseen alrededor de 210 seguidores, 320 tweets y pasan un promedio de 170 minutos cada día, es un segmento de mercado lleno de potencial. La mitad de los usuarios de Twitter lo utilizan todos los días y, al menos, el 29% de los usuarios son activos varias veces al día.

El 85% de los usuarios de Twitter “se siente más conectado” si una marca los sigue. Además, si una marca genera buen contenido en blogs o sitios, puede conseguir una gran cantidad de retweets y comentarios.

**Google+:** Puede que aún no exista mucha interacción en esta red social pero permite posicionar el sitio que se arme primero en los motores de búsqueda. Además ha encontrado un punto fuerte en la colaboración social a través de *hangouts*, un sistema similar al de Whatsapp.

**YouTube:** Es el segundo motor de búsqueda del mundo, antes que Bing y Yahoo. Algunas marcas viralizan sus videos más que otras, pero todas debería publicar. Un vídeo no tiene por qué ser caro o de lujo con el fin de ser eficaz en la promoción de la marca. Se puede filmar con un celular.



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 14 Comercio electrónico, se puede consultar el documento: “Facebook marketing para empresas” donde encontrará indicaciones sobre cómo usar Facebook como herramienta de marketing.

Es fundamental vincular entre sí todos los soportes que use el mismo emprendimiento a través de internet, es decir, vincular la página web con el blog, con el Facebook y con el Twitter, por ejemplo.

Por otro lado, es importante poner los links a estas páginas y redes sociales del emprendimiento en todos los soportes gráficos de comunicación que se usen, por ej., folletos, etiquetas, tarjetas personales, revistas barriales, carteles y otros.

Una advertencia: si bien tiene sentido armar una página de Facebook o generar una cuenta de Twitter al menos para permitir un nuevo canal de contacto, la efectividad para concretar ventas se logra si después se publica información de forma periódica, se emiten tweets, se vinculan publicaciones de otros usuarios, se suben fotografías. Si no va a haber tiempo para subir información, fotos o posts cortos, puede ser una inversión inútil tener esos espacios abiertos.

También hay que tener una actitud activa para vincularse con otros, pedir a otros que se hagan amigos de la página y vincularlos, generar una noticia y pedir a todos los contactos que elijan “me gusta”, generar información interesante, divertida, que genere polémica. O subir buenas fotos.

La actividad periódica en una página aumentará las visitas. Sirve también para anunciar promociones y eventos.

### **Sitios especializados**

Además de estas redes, hay algunas otras especializadas en un tema particular. Por ejemplo, Viajeros.com, para turistas jóvenes. Esas páginas son visitadas por día por muchísimas personas que buscan específicamente algo. Sitios sobre cer-



vezas artesanales, comida orgánica, veganismo, vegetarianismo, artesanías, etc. Al ser abiertas se puede subir información del emprendimiento propio, fotos, comentarios.

Es importante analizar si antes de invertir energía en participar de muchas redes, no es mejor publicar en redes temáticas ya existentes.

## Comercio electrónico

Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico de febrero de 2015 el comercio electrónico en la Argentina creció durante 2014 un 61,7% respecto al año anterior. Todavía no hay datos de 2015, pero la tendencia avanza. En 2014 ventas por 40.100 millones de pesos (excluyendo IVA). De ese total 36.300 millones fueron operaciones con empresas y 3800 millones en operaciones entre consumidores. En los últimos 5 años, el e-commerce tuvo un incremento interanual promedio del 50,3.

El 49% de los usuarios de Internet compran por la web, es decir, más de 14 millones de personas, y 9 de cada 10 buscan y comparan en la web antes de comprar y toma, en muchos casos, la decisión de compra en línea, aunque después realice la adquisición en persona a un local.

### Factores que favorecen el crecimiento

- El continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país: de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 32,2 millones a fin de 2014.
- El crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras en línea: de un 10% aproximado en 2001 al 49% en 2014.
- Importante aumento del mobile commerce: 1 de cada 3 empresas ya implementaron este sistema.
- Asimismo, ha crecido exponencialmente el uso de redes sociales para promoción en línea. Ya alcanza un 90%. Adicionalmente, las redes sociales para venta en línea han crecido un 43%.
- La mejora en la logística –distribución y tiempos de entrega– enfocada en el envío a domicilio y en los plazos de entrega menores a una semana.
- La comodidad como principal ventaja de la compra en línea, seguido por el ahorro de precio.
- El incremento en el uso de tarjetas de crédito para la compra en línea: 7 de cada 10 compradores las utilizan.



- El aumento del uso del celular para chequear precios online, en compras en comercios.
- Permite alcanzar a muchísimos clientes potenciales sin ningún costo.
- Implica poco tiempo de atención. Entrar a internet una vez al día o cada dos días, contestar preguntas y hacer los envíos (es fundamental responder las preguntas lo más rápidamente posible, para evitar que el cliente tome otra decisión).
- Una vez que se supera la primer resistencia y se comienza con la experiencia, resulta muy sencillo de operar. No hay que ser un especialista en computación, ni en diseño. Todo está muy facilitado por la misma plataforma.
- No hace falta ser simpático o tener habilidades oratorias para vender. Las negociaciones son directas y por escrito. De todos modos, sí conviene ser amable en las respuestas, pero esto facilita la negociación para gente tímida o poco carismática.

### **Cómo empezar: Mercado Libre, OLX, Ala Maula**

Las empresas grandes tienen sus propias tiendas virtuales, las chicas suelen optar por publicar avisos en Mercado Libre si quieren destacar su marca y trabajar en un entorno más confiable, con algunas garantías. También pueden publicar en OLX y Ala Maula. ¿Cuáles son las diferencias entre estos distintos sitios?

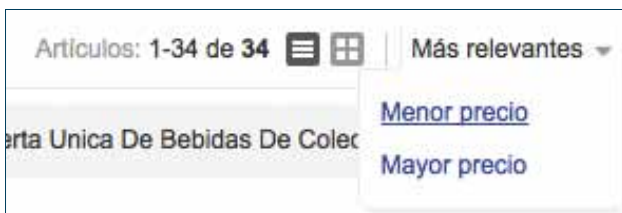
Mercado Libre tiene varias ventajas en relación con las otras dos plataformas:

- un sistema de calificaciones tanto para el vendedor como para el comprador. Esto permite evaluar la confiabilidad del comprador,
- un convenio con empresas de correo que facilita la logística (se pueden gestionar acuerdos especiales por grandes volúmenes, pero hay rubros como algunos alimentos que no están incluidos),
- ha armado un servicio de pago llamado Mercado Pago (lo presentamos en la pág. 9 de la cartilla N° 10 cuando vimos las formas de pago). Este servicio permite al consumidor pagar en cuotas (de 3 a 12 según con qué banco opere), mientras que el vendedor recibe el total del precio a través de la plataforma. Para usarlo con fluidez es recomendable tener una cuenta bancaria donde el sistema hace los depósitos. Pero también es posible usar este dinero depositado para hacer otras compras por Mercado Libre, y

- automáticamente las ofertas se eliminan de la página luego de concretarse la venta que acaba con el *stock*, cosa que no ocurre en los otros sitios (por eso incluyen el criterio de búsqueda “más recientes”).

*Empresas destacadas decidieron hace algunos años atrás también estar presentes en Mercado Libre y una vez que se suma una, se debe sumar el resto, porque la competencia está allí. Como organización de productores les conviene tener la mayor visibilidad posible.*

Mercado Libre tiene dos categorías para publicar: la publicación gratuita, que hay que renovar cada dos meses, y la clásica, que tiene duración ilimitada, aparece primera en los listados y por la que hay que pagar una comisión, sólo si se vende. Es posible publicar en la categoría gratuita y luego modificar la publicación para pasar a la clásica.



Al tener más exposición, conviene publicar en categoría Clásica. Todas estas plataformas incluyen diversos métodos de búsqueda: se puede elegir que las ofertas se ordenen por avisos destacados (o más re-

levantes), de menor a mayor precio, de mayor a menor precio. Si como consumidor uno busca las ofertas más baratas, van a aparecer primero todas las ofertas que hayan elegido pagar comisión, de menor a mayor precio, y recién luego aparecerán las ofertas más económicas que decidieron no pagar comisión. Muchos consumidores no saben esto y no llegan al final del listado para decidir su compra.

Si publica en categoría Clásica Mercado Libre cobra al vendedor el 11% del precio de venta del producto para brindarle la información que le permite contactarse con el cliente (teléfono y mail) una vez que compró el producto. Pero la empresa no establece cuál es la unidad de venta para definir el precio. Si uno vende arroz o azúcar a granel, puede informar el precio de un kilo del producto y aclarar en el aviso que la venta es a granel. Pagará entonces la comisión sobre el valor de un kilo y no de una tonelada, y reducirá así el costo de transacción. Lo mismo ocurre con las ventas al por mayor: uno paga la comisión por un kilo de miel, consigue los datos del comprador y luego puede venderle cientos o miles de kilos de miel varias veces y ya no tiene costo de comisión.

Las otras dos plataformas no cobran comisión y ofrecen los datos del vendedor expuestos en el aviso. Su negocio es la publicidad.

El sistema de calificaciones de Mercado Libre exige que tanto el comprador como el vendedor se califiquen mutuamente. Si eligen la opción de que no concretaron la compra, el sitio no cobra la comisión. Al calificar tienen que definir por culpa de quién no se concretó y esto pesa en el historial del culpable.

<https://myaccount.mercadolibre.com.ar/sales/>

¿Cómo te fue con la venta?

¿Ya entregaste el producto?

¡Sí, ya lo entregué!

No, no lo voy a entregar.

**Continuar** Cancelar

El Último Héroe Del Olimpo De Rick ...  
\$ 240<sup>00</sup>

Comprador: jorge anibal veiga  
(RECTIFICACIONESVEIGA)

Reputación

Consejos para mejorar tu reputación

- Aumenta tus ventas concretadas**  
Comparado con el resto de los vendedores de tu segmento, tienes una baja cantidad de ventas concretadas. Ten en cuenta que incluye la cantidad de unidades que vendes y también el volumen total de dinero transaccionado. Para mejorar, sigue nuestros [consejos para lograr buenas ventas](#).
- Consigue más calificaciones positivas**  
En comparación con otros vendedores de tu segmento, tienes menos calificaciones positivas. Revisa las calificaciones que recibiste y si no estás de acuerdo con alguna de ellas, [solicita el cambio a tu contraparte](#).

Accesos relacionados

- Comentarios de tus compradores
- Tu reputación como comprador
- Más acerca del nuevo sistema de reputación

Ubicación en el termómetro

Nuestra comunidad está creciendo día a día. Por eso, **estar entre los mejores vendedores es cada vez más exigente**.

Con frecuencia, comparamos a nuestros vendedores y hacemos ajustes para que los colores de la comunidad mantengan estos porcentajes, por mérito:

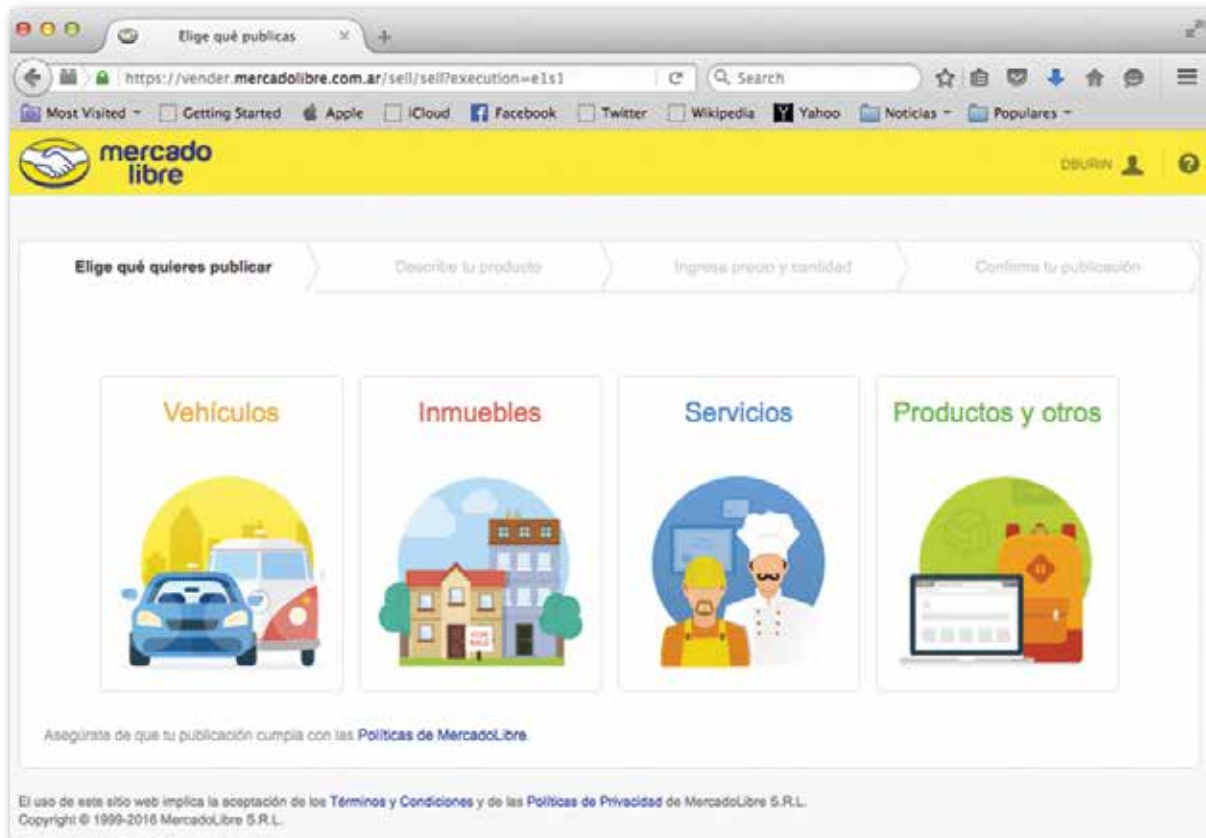
10% 20% 30% 20% 20%

Hay vendedores que para no pagar comisión acuerdan con el comprador que ambas partes digan que no se entregó el producto. Pueden calificarse neutrales o el vendedor puede asumir la culpa. En la medida en que muchas ventas figuren como no concretadas, el “semáforo” de colores tenderá al rojo y será calificado como mal vendedor. También es posible cambiar el nombre de la cuenta. De todos modos, reco-

<https://reputacion.mercadolibre.com.ar/myReputation>

mendamos no desarrollar estas prácticas, ya que al iniciar una nueva cuenta no se tiene reputación y la buena reputación es un elemento que incentiva la compra en el sistema.

En las tres plataformas el usuario tiene que registrarse y para eso tiene que tener una dirección de correo electrónico y definir un seudónimo. Luego define qué tipo de producto es el que quiere vender. Es importante elegir bien la categoría. Si puede entrar en diferentes categorías, se puede publicar varias veces, en cada una de las categorías por las que se podría buscar.



<https://vender.mercadolibre.com.ar/v3/vender/39318655-list-7885b057df09/hub>

El siguiente paso consiste en subir fotografías del producto. Esta es la clave principal. Las fotos tienen que estar bien tomadas. En lo posible, con un fondo relacionado con el producto y que combine con su color, tratando de utilizar un color claro u oscuro (evitar los colores medios y el negro). Despejar un lugar, si es posible buscar un fondo neutro (un papel de color, una tela lisa) e iluminarlo bien. En la página siguiente vemos algunos ejemplos de buenas y malas fotografías.

Se pueden publicar hasta 6 fotografías en Mercado Libre. En las otras plataformas pueden incluirse más. En lo posible, deberían tener una buena definición sin llegar a ser muy pesadas.

Una de las fotografías puede incluir el nombre de la organización, y algún dato de contacto. Esto no está prohibido para las fotos, sí para el texto.

	<b>Balde De Miel Orgánica Pura Imperdible.llevamos A Domicilio</b>
	<b>Miel Orgánica Cremosa Premium Estancia Las Quinas 500g</b>
	<b>Miel Orgánica De Eucalipto Correntina 100% Pura</b>
	<b>Miel Organica Pura - Palermo - Belgrano - Nuñez - Recoleta</b>

*Foto oscura, se confunde el producto con el fondo, el envase no resalta las características del producto.*

*Los argumentos de venta se centran en el precio y en el modo de entrega*

*Foto publicitaria, bien iluminada y con fondo blanco. El argumento es la calidad premium del producto*

*Foto algo confusa, con envases ubicados sobre un mantel de color de material plástico. Se ve el color de la miel.*

*El argumento de venta es el origen y el sabor especial a eucalipto.*

*Foto prolija. El argumento es la ubicación geográfica. El dato de contacto aparece en la etiqueta.*

*Captura de pantalla de una búsqueda de ofertas de miel realizada en Mercado Libre en noviembre de 2015*

Por último, hay que describir lo mejor posible el producto, las formas de pago aceptadas y la forma de entrega, quién pagará el flete, si solamente se acepta el retiro en el domicilio, etc. La misma plataforma tiene muchas de estas cuestiones facilitadas.

Siempre se puede dar click en el botón de “Ayuda”. La sección de ayuda es muy clara.

Un aspecto que en algunos casos puede ser importante: Mercado Libre funciona en varios países de Latinoamérica, por lo cual puede servir como estrategia de ventas internacional.

En internet se ofrece un curso específico en video denominado “Mercado Secreto”, que entrena en aspectos específicos para sacarle provecho a Mercado Libre. En él se dan recomendaciones sobre lo que conviene incluir en los anuncios, la diferencia entre subasta y precio fijo y cuál conviene según el tipo de artículo que se venda, cómo incluir la cantidad de imágenes y fotos que uno quiera para superar la limitación de publicar solo seis, o cómo mejorar el diseño de los anuncios para que se vean impactantes sin tener que contratar a un diseñador o aprender a usar photoshop. También propone métodos para definir precios adecuados.

Está de más decir que las plataformas de comercio electrónico sirven también para conseguir mejores proveedores y bajar costos.

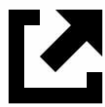
*Mercado Libre está muy bien posicionado en los buscadores, por lo que hay que evaluar la inversión en Mercado Libre teniendo en cuenta que me pueden encontrar más rápido en el Buscador (Google, por ej.) y luego dentro de la misma página es recomendable invertir un poco más para aparecer en los primeros lugares.*

## Una nueva alternativa: las tiendas virtuales

En el último año se comenzó a desarrollar una nueva modalidad, similar a la de Mercado Libre, pero con la posibilidad de personalizar un micrositio propio dentro de una plataforma prediseñada.

Es como si uno armara un Mercado Libre personalizado, pero con servicios similares (pago con tarjeta de crédito, envíos a través de empresas de correo privado, etc.).

De estas plataformas las más completas son Shopify y Tienda Nube.



Se puede consultar en este link una guía que describe sus ventajas y modalidades de uso de Shopify:

<http://ecommerce-rebeldesonline.com/que-es-shopify/>

O ir al sitio de Tienda Nube:

<https://www.tiendanube.com/>

También se puede consultar en el Repositorio de materiales las guías “101 Errores del marketing on line” y “Los 10 puntos clave en Mercados Electrónicos B2B”.

Fuente:

<http://creandoriquezaweb.com/wp-content/uploads/2016/08/11.png>

tiendanube

VENTAJAS ▾ PRECIOS POSIBILIDADES ▾ RECURSOS ▾ [INGRESAR A MI TIENDA](#)

# Creá tu tienda online y vendé por internet

Creá tu tienda online sin necesidad de conocimientos técnicos. Vendé por internet desde una plataforma simple e intuitiva. Podés probar 15 días gratis.

Nombre de mi tienda  Email  Contraseña  [Crear tienda online](#)

Sin compromiso de compra ni estadía mínima. No hay costo de cancelación.

## Armar una página web propia

Este es el paso siguiente. Aunque implica un mayor costo, da una imagen de empresa más consolidada.

Si hubiera recursos para pagar un hosting (el alquiler del espacio virtual que se necesita para alojar la información) y a un desarrollador de webs, recomendamos leer el manual que se señala en el link del recuadro, aquí abajo. Entre otros temas, brinda información sobre el diseño de la web, su contenido, la forma de lograr que sea identificada por los motores de búsqueda, la importancia de las palabras claves, etc.



*En el Repositorio de materiales, en el Tema 14, Comercio electrónico, se pueden consultar el documento: “Página web inbound en marketing” y el power point diseñado por Eduardo De Lillo “Comunicación vía web”, donde encontrará indicaciones e ideas sobre cómo maximizar el uso de una web como herramienta de marketing.*

## Algunas recomendaciones a tener en cuenta

- Hay que pensar el modo en que serán embalados y enviados los productos, especialmente si los envases son de vidrio o los cierres no son herméticos.
- Cuando describan productos deben usar palabras claves que sirvan para un mejor posicionamiento en la web.
- Es recomendable realizar un plan de comunicación para una mejor organización.
- Se deben incluir contenidos acordes al emprendimiento, que le brinden al usuario algo más que el sólo hecho de ver productos en venta, por ejemplo, una receta, tendencias en colores, fichas técnicas, efectos beneficiosos para la salud, etc. Siempre que sea un tema que se relacione con los productos o el emprendimiento.
- Es también muy útil el uso de envíos masivos de email para direccionar potenciales compradores a nuestro sitio en Internet.
- Para esto es útil armar progresivamente una base de datos con los interesados en nuestros productos, por ejemplo, pidiendo la dirección de mail en la feria o con cada compra “cara a cara” para enviar “Ofertas y Novedades”. Caso contrario, se pueden tener muchos seguidores en la web, como amigos y familiares, pero no gente que realmente esté interesada en comprar los productos.

## Actividad. Prácticas de uso de redes sociales y comercio electrónico

Sugerimos que haga su propia experiencia con las redes sociales y el comercio electrónico, antes de compartir la información con los productores:

1. Invente el nombre de una empresa ficticia y piense un producto para vender (puede ser una birrome, un sandwich de salame y queso, algo ridículo, cualquier cosa...).
2. Piense un logotipo simple. Puede ser solamente un tipo de letra con el nombre de la empresa.
3. Saque una cuenta de correo electrónico con ese nombre en yahoo, gmail o hotmail.
4. Con esa cuenta genere una fan page en Facebook. Publique algo y pídale a 4 personas que indiquen “me gusta”. Haga lo mismo tres días seguidos.
5. Genere una cuenta de Twitter y hágase seguidor de otras personas con Twitter. Luego emita 3 tweets por día durante una semana compartiendo cosas que tengan que ver con el producto que eligió vender.
6. Abra una cuenta en Mercado Libre usando ese mail como referencia. Publique un aviso de su producto.
7. Haga lo mismo en OLX.
8. Genere una tienda virtual en Tienda Nube y ponga en venta el producto.
9. Por último, genere un proyecto en Ideame para conseguir financiadores de su proyecto.

Al menos concrete 3 de las acciones 4 a 9.

Evalúe luego cuántos seguidores tuvo, cuántas respuestas. Consulte las estadísticas de las distintas plataformas para esto.

Si todo eso le resulta una tarea imposible, consígase un mentor: su hijo/a o sobrino/a adolescente pueden dar el perfil ideal.



## Bibliografía

Arzuaga, Gonzalo (1996). *Negocios en Internet*. Solaris. Buenos Aires, Argentina.

Cano, Juan Camilo (2015). *Manual de Experto en Facebook para marketing de empresas*. e-book. MarketiNet. Madrid, España.

González, Alejandra; Inacio, Isabel; Cañigüeral, Francesc y Damia, Natalia - *Rebeldes Online* (2015). *Los 101 errores que cometen las PyMEs con su marketing on line. El informe más completo de todos los errores a evitar con tu marketing on line*.

Marketinet (2015). *Todo lo que necesitas saber sobre el Inbound Marketing*. e-book. MarketiNet. Madrid, España.

SoloStocks (2015). *Los diez puntos clave para anunciarse en los mercados Electrónicos B2B*. SoloStocks - The Marketplace 2B.

## Sitios de internet

<http://www.alamaula.com/>

<http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

<http://ecommerce-rebeldesonline.com/que-es-shopify/>

<http://www.enviosoca.com/>

<https://www.facebook.com/>

<http://www.rebeldesmarketingonline.com/blog/>

<http://www.mercadolibre.com.ar/>

<https://www.mercadopago.com.ar/>

<https://www.olx.com.ar/>

<https://www.tiendanube.com/>

<https://twitter.com/?lang=es>

<https://www.youtube.com/>

---

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgénINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / unir@argeninta.org.ar

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## **15. Organismos de control alimentario**

---

- Los organismos de control en el ámbito alimentario, el marco regulatorio y sus costos.
- Inocuidad, normas sanitarias y estándares para distintos mercados.
- SENASA y ANMAT/INAL. Qué alimentos controla cada organismo. Los diversos registros existentes.
- SENAF y CONAL: cómo adecuar las normativas a las condiciones de la agricultura familiar.
- Normativa provincial y municipal: la certificación orgánica participativa, las cocinas domiciliarias
- Distintas orientaciones de los organismos de bromatología municipal según cada municipio.





## **15. Organismos de control alimentario**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017





Organismos de control alimentario está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## El marco regulatorio

Si bien dentro del sector de la agricultura familiar encontramos actividades textiles, artesanales, o de turismo comunitario, la gran mayoría de los agricultores familiares se dedican a producir y comercializar alimentos. Estos alimentos deben contar con la garantía de que son inocuos para la salud humana.

La inocuidad se define como las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por su consumo. Es necesaria para evitar enfermedades e intoxicaciones, tanto en los clientes como en la propia familia, teniendo en cuenta que la mayor parte de los alimentos que producen los agricultores familiares no sólo se venden sino que también se destinan al autoconsumo.

Muchas de las normativas que intentan garantizar esa inocuidad fueron pensadas para grandes productores de alimentos y no se adaptan a los pequeños productores familiares. Imponen condiciones imposibles de cumplir o fuera de escala cuando se trata de procesar poca cantidad de producto. Veamos un ejemplo:

*El Código Alimentario, en el capítulo 2 plantea que para todos los establecimientos elaboradores de alimentos tiene que haber guardarropas y lavabos separados para cada sexo (inc. 1, art. 20), cuando en muchos establecimientos que procesan productos de la agricultura familiar solamente trabaja una persona o pocas personas del mismo sexo. También plantea que los locales de las fábricas deben tener una capacidad igual o mayor a 15 m<sup>3</sup> por persona (inc. 4, art. 18) y otras normas de este tipo.*

*A veces la autoridad de aplicación tiende a interpretar lo que dice la norma como si fuese obligatorio cuando, en realidad, la norma plantea que algunas condiciones físicas de los establecimientos deben cumplirse según la situación o características específicas de cada espacio o producción. Por ejemplo, define que es necesario un friso impermeable de 1,80 m “donde corresponda” (inc. 15, art. 18) y, muchas veces, eso se interpreta imponiendo la necesidad de azulejar las paredes hasta esa altura...*

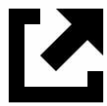
*Si bien hubo intentos de modificar esta normativa, hasta ahora no se logró.*

## PROCESO PASO A PASO



Estas normas o su interpretación dificulta que sean aprobadas como establecimientos cocinas para elaborar pequeñas cantidades de queso o las salas para faenar una cantidad reducida de conejos o cerdos.

La norma principal que define los procedimientos y condiciones para producir alimentos es el Código Alimentario y el Reglamento de inspección de productos, subproductos y derivados de origen animal, decreto N° 4238/68.



Se puede consultar el Código Alimentario Argentino en el sitio web de la ANMAT, en este link:

[http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas\\_alimentos\\_caa.asp](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp)

El Código Alimentario Argentino (CAA, en adelante) es el instrumento legal vigente donde se encuentran las regulaciones oficiales de los productos alimenticios y establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de esos productos, sus envases, aparatos y accesorios para alimentos. Fue puesto en vigencia por la ley N° 18284.

Este reglamento técnico está en permanente actualización y establece las normas higiénico-sanitarias, bromatológicas, de calidad y genuinidad que deben cumplir todos los establecimientos, las personas físicas o jurídicas y los productos que producen.

Tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, pero también están involucradas cuestiones adicionales tales como la calidad, la genuinidad (en lenguaje popular esto quiere decir que no se venda gato por liebre, que no se engañe al consumidor incorporando a un alimento aditivos más económicos que no sean informados). En este sentido, también incluye el control de la comercialización y la identificación de mercaderías, además de aspectos vinculados con las relaciones comerciales y los acuerdos internacionales.

El Código cuenta con 22 capítulos que incluyen disposiciones referidas, entre otras, a:

- condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos;
- conservación y tratamiento de los alimentos;

- especificaciones sobre los utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación que se deben utilizar;
- especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos, y
- cuándo un alimento reúne determinadas propiedades como para poder mencionarlas en su etiquetado.

El Código se aplica en todo el país, porque cada una de las provincias adhirió a esta ley nacional. La normativa es la misma en todo el territorio nacional, y el nivel de calidad de los productos es el mismo: no hay diferencias entre una y otra provincia.

Así, el CAA es una unidad integradora de muy amplios alcances, y su correcta aplicación depende en buena medida de conocer e interpretar claramente sus objetivos.

El CAA es un código “positivo”, o sea, que solo está permitido “hacer” aquello que está expresado en las reglamentaciones; solo están autorizadas aquellas prácticas, elaboraciones o adiciones que se mencionan en la norma. Por lo tanto, quedan prohibidas, sin que haya que decirlo en otra norma, las que no estén listadas en el Código.

*Si bien el ANMAT plantea que el CAA es un código “positivo” y según ese criterio todo lo que no está permitido está prohibido, el art. 3 del CAA dice: Todo proceso de elaboración que implícitamente no figure en el presente Código será lícito si no introduce elementos extraños o indeseables, o no altera el valor nutritivo o aptitud bromatológica de los alimentos terminados de que se trate.*

Más allá de esto general, en el CAA también hay algunas prohibiciones expresas.

Para evitar dudas, el Código define qué debe entenderse por alimento, bebida, aditivo, estimulante, fruitivo, condimento, coadyuvante y otros productos y materias a los que alcanza; también especifica las condiciones mínimas que tiene que reunir cada uno de estos para llamarse así.

Las prescripciones del Código no se refieren únicamente a los alimentos en sí, sino también a las materias primas que se usan en su elaboración, a los materiales que entran en contacto con ellos: envases, recipientes, equipamiento in-

dustrial, al etiquetado o rotulado y a las condiciones y procedimientos de elaboración.

Como se mantiene en estado de revisión permanente, el CAA permite incorporar nuevos productos y procesos, y disposiciones actualizadas a nivel internacional. Hasta aquí, la información oficial.

Una importante fuente de presión para que el Código sea así de estricto es la necesidad de garantizar condiciones sanitarias en aquellos alimentos que se exportan y, al mismo tiempo, evitar la introducción de agentes contaminantes que acompañen productos importados.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 15 “Organismos de control alimentario”, podrán encontrar el documento “Exigencias sobre calidad e inocuidad de alimentos en el mundo 2025” elaborado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, que recopila las últimas normativas y tendencias internacionales sobre el tema, que permiten entender el contexto que lleva a endurecer las exigencias.

## Los organismos de control

A nivel nacional hay dos organismos que vigilan el cumplimiento del Código Alimentario: el SENASA, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, por parte del Ministerio de Agricultura y la ANMAT, Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, por parte del Ministerio de Salud.

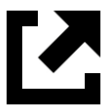


La ANMAT, como se puede ver en su logotipo, no solamente regula o controla la calidad de los alimentos, sino también de los medicamentos y de tecnologías médicas (prótesis, técnicas de diagnóstico, etc.). Uno de sus Institutos, el INAL, Instituto Nacional de Alimentos, es el que se dedica a controlar los alimentos.

El INAL tiene una oficina en Buenos Aires, en la calle Estados Unidos 25, tel: 0800-333-1234 o al directo 011-4340-0800 interno 3538. Además, hay delegaciones en localidades cercanas

a las fronteras, porque este Instituto debe controlar la inocuidad de los alimentos que se exportan e importan.

El SENASA, en cambio, es un organismo muy descentralizado con 14 centros regionales y 362 oficinas en todo el país.



En la página web del SENASA se puede consultar la ubicación y responsables de los Centros Regionales y de las oficinas del organismo:

<http://www.senasa.gob.ar/institucional/centros-regionales/centros-regionales/>

## El INAL y el SENASA controlan diferentes alimentos

El INAL controla productos procesados y listos para su consumo: tienen que tener algún proceso de industrialización (triturados, extrusados, mezclas, panificados, productos enlatados, embutidos, dulces, encurtidos, etc.).

El SENASA, por otra parte, controla productos no procesados: frutas y verduras, carnes, huevos, miel, etc.



### Alimentos procesados que controla el INAL:

- Alimentos envasados
- Suplementos dietarios
- Los envases y materiales que entren en contacto con los alimentos.

Fuente: <http://www.prensa-salta.gov.ar/wp-content/uploads/2016/06/Gondola.jpg>



### Alimentos controlados por INAL y el SENASA:

- Los productos lácteos son controlados de forma conjunta. (Si producen sólo para el mercado local pueden ser habilitados por gobiernos provinciales y municipales).

Fuente: [http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota\\_foto\\_tapa/lacteos\\_2.jpg](http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota_foto_tapa/lacteos_2.jpg)



**Alimentos no procesados y no condicionados para el consumidor final (a granel) que controla el SENASA:**

- *Vegetales frescos, refrigerados y congelados.*
- *Cereales.*
- *Frutas frescas, secas y desecadas.*
- *Hortalizas frescas, secas y desecadas.*
- *Legumbres frescas y secas.*
- *Oleaginosas.*
- *Aromáticas y especias.*
- *Hongos.*
- *Aceites no refinados.*
- *Harinas de cereales, oleaginosas y legumbres.*
- *Yerba, té, cacao y otras infusiones.*
- *Productos vegetales de recolección silvestre.*
- *Carnes de cerdo, aves y vacunos fresca, congelada, embutidos frescos, secos y cocidos, chacinados.*
- *Conservas de origen animal y productos preparados con más del 80% de carne. Grasas, sebos, margarinas.*
- *Pescados y productos de la pesca (moluscos, invertebrados, mariscos) frescos, congelados, prensados, salados, ahumados, empanados, desecados, embutidos.*

Fotos: Frutas: archivo del autor. Carne: <https://paginas.seccionamarilla.com.mx/img/2743/034.jpg>.  
 Café: [http://elmeme.me/static/uploads/images/2013/12/19384/19384\\_main\\_full.jpg](http://elmeme.me/static/uploads/images/2013/12/19384/19384_main_full.jpg). Pescadería:  
<http://puntogps.com/web/wp-content/uploads/cache/images/pescaderia/pescaderia-1400808464.jpg>



- Huevos y sus derivados.
- Miel, propóleos y derivados.
- Jugos, pastas de hortalizas y frutas, azúcar, malta, almidón, féculas, gluten y otros derivados de cereales.

Fuente: <http://www.okchicas.com/wp-content/uploads/2015/12/20-remedios-caseros-para-quitacar-las-manchas-de-la-piel-1.png>



Fuente:  
<http://cdna.labioguia.com/wp-content/uploads/2013/08/Buffer-de-zumos-naturales-para-una-boda-veraniega1.jpg>

## Los organismos locales de control

El sistema de control es aún más complejo porque, al no tener el INAL una estructura descentralizada, son los gobiernos provinciales los que tienen la responsabilidad de controlar el cumplimiento del CAA en los territorios de cada provincia. A su vez, de acuerdo a la estructura de gobierno de cada provincia y al nivel de descentralización que cada jurisdicción haya decidido tener, hay gobiernos provinciales que transfieren algunas facultades a sus municipios. Este sistema de control está coordinado por el INAL. El SENASA también articula con los gobiernos provinciales y locales cuando lo necesita.

Sea que dependan de un organismo provincial o municipal, en distintas localidades del país existen laboratorios oficiales que tienen la misión de analizar la calidad de los alimentos y del agua. Estos laboratorios han conformado la Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos (RENALOA).



En el Repositorio de materiales, en el Tema 15 “Organismos de control alimentario”, incluimos el documento “Lista de autoridades sanitarias provinciales” donde podrá consultar cuál es el organismo de control provincial y, a su vez, averiguar quién asume el control en su localidad.

## Principales trámites

Los principales trámites que tienen que hacer los agricultores familiares varían según la actividad que tengan.

### El RENSPA

Si producen alimentos primarios, no procesados, tienen que inscribir el establecimiento (su predio) en el RENSPA (Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios).

Ahora se puede hacer una preinscripción directamente en la página web del SENASA, en un formulario electrónico donde se vuelcan los datos del productor y del establecimiento, incluyendo su ubicación georeferenciada. El formulario está disponible en el siguiente link:

<https://aps2.senasa.gov.ar/Renspa/faces/pages/altaRenspa.jsp>

Completados los datos y apretado el botón “preinscripción” se debe imprimir el comprobante de que la inscripción se realizó. Luego el trámite tiene que finalizarse en la oficina del SENASA correspondiente a la jurisdicción del establecimiento, a partir del número asignado por el sistema. Sólo en esa instancia y en la oficina del SENASA se registra el número del RENSPA, se imprime y firma la declaración jurada y se entrega la credencial al productor o apoderado.

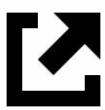
El personal de la oficina accede al sistema con el número de trámite, ahí podrá leer los datos completados por el productor y verificar la información cargada, determinar si el establecimiento figura en el padrón, y asignar el número de RENSPA.

Fuente: <https://aps2.senasa.gov.ar/Renspa/faces/pages/altaRenspa.jsp>

The screenshot shows the 'Preinscripción de unidad productiva' form on the SENASA SUR website. The form is divided into three main sections: 'Datos de up, titular y establecimiento', 'Datos agrícolas', and 'Datos ganaderos'. The 'Datos de up, titular y establecimiento' section is further divided into 'Datos del titular' and 'Datos del establecimiento'. The 'Datos del titular' section includes fields for CUIT/CUIL, Razón social, Provincia, Localidad, Dirección, and Nro. de RENAPA. The 'Datos del establecimiento' section includes fields for Nombre, Provincia, Localidad, Dirección, Superficie utilizada, Cuartel, Fracción, and Condición frente a la tierra. The 'Datos agrícolas' section includes fields for Documento, Tipo de persona, Partido/Depto, Código postal, Teléfono, and Nro. de RENAP. The 'Datos ganaderos' section includes fields for Partido/Depto, Código postal, Tipo de explotación, and Unidad. The form also includes latitude and longitude fields with G.M.S. (Grados, Minutos, Segundos) sub-fields.



Si hay que actualizar los datos, es necesario hacerlo a través de la página web de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). Hay que acceder con la clave fiscal del productor y agregar al RENSPA como un nuevo servicio asociado en el Administrador de Relaciones de Clave Fiscal.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 15 “Organismos de control alimentario”, puede acceder, en el subtema “RENSPA”, a un manual general del sistema, el instructivo para georreferenciar los datos del establecimiento, y el instructivo para actualizar datos desde la página de la AFIP.

## EL RENFO

Si se trata de productores viveristas, deberán registrarse en el RENFO, Registro Nacional Fitosanitario de Operadores de materiales de propagación, micropropagación y/o multiplicación vegetal, también dependiente del SENASA.

Este registro tiene que hacerse anualmente en la oficina del SENASA más cercana.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 15 “Organismos de control alimentario”, puede acceder en el Subtema “RENFO” al formulario que hay que completar para inscribirse en este Registro.

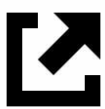
Tanto para inscribirse en el RENFO como en el RENSPA siempre es conveniente llevar, además del DNI y el comprobante de CUIL o CUIT, la credencial del RENAF, en caso de tenerla. También, si es que les queda cerca, conviene hacer el trámite en una de las 18 sedes del SENASA donde hay referentes de agricultura familiar, que pueden localizarse en el siguiente link:

<http://www.senasa.gov.ar/informacion/agricultura-familiar/agricultura-familiar-en-el-pais>

## EL RNE o RPE

En caso de que se trate de productos procesados, en lugar del RENSPA y de acuerdo adonde se quiera comercializar el producto, la inscripción del establecimiento deberá hacerse en el Registro Nacional de Establecimientos o en el Registro Provincial, en caso de que la mercadería solamente se comercialice dentro del territorio provincial.

En ambos casos el trámite se inicia en la Autoridad Sanitaria de cada jurisdicción (ver la lista en el Repositorio).



En el Repositorio de materiales, en el Tema 15 “Organismos de control alimentario”, puede leer el documento “Directrices Autorización Sanitaria Establecimientos” con el detalle del procedimiento para obtener el RNE.

### **¡ATENCIÓN!**

*Si no se piensa comercializar fuera del mismo municipio donde se produce o elaboran los productos, no hace falta RNE ni RPE. Es suficiente con una habilitación municipal. Sólo es necesario registrar el establecimiento si el producto tendrá tránsito provincial o federal, desplazándose a través de otras jurisdicciones.*

El RNE es la garantía de que el lugar en donde se procesan los alimentos es apto sanitariamente, cumple con las normas y regulaciones de sanidad e higiene existentes: calidad del agua, barreras sanitarias para evitar la contaminación al entrar, superficies adecuadas en paredes, pisos y mesadas, etc.

Es necesario tener el RNE o RPE antes de registrar los productos que se van a vender.

### **El RNPA**

Registrar los productos alimenticios procesados es un requisito obligatorio para poder comercializarlos fuera del municipio donde se produce y poder transportarlos (tránsito federal y provincial).

Como este registro depende de cada jurisdicción, los requisitos que se piden cambian según la provincia de que se trate.



Pueden ver, como ejemplo, lo que se pide en Ciudad de Buenos Aires, en el link siguiente:

<http://www.buenosaires.gov.ar/tramites/registro-nacional-de-productos-alimenticios-rnpa-registro-nacional-de-establecimientos-rne>

También se pueden consultar información sobre estos y otros trámites en el documento “Normativa vinculada a procesos de producción y comercialización de la AF” dentro del Tema 15 “Organismos de control alimentario” del Repositorio. Este documento fue producido por el IPAF Región Pampeana, la EEA AMBA y el ProHuerta.

Por último, se pueden consultar instructivos para la realización de distintos trámites del INAL, el ANMAT, la CONAL en:

[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites\\_inal.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites_inal.asp)

## **Los cambios en las regulaciones**

Como dijimos, el Código Alimentario puede modificarse. Para eso existe un organismo, la CONAL (Comisión Nacional de Alimentos), que está integrado por representantes del Ministerio de Agroindustria, el ANMAT, el SENASA, la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Economía y representantes de los gobiernos provinciales (de áreas relacionadas con la producción, el agro, la salud y/o bromatología, variando según cada provincia).

La CONAL tiene un mecanismo para presentar propuestas de modificación al Código y un sistema de consultas públicas antes de aprobar una nueva normativa.

Por otra parte, en el SENASA se creó en octubre de 2009 la SENAF, que es la Comisión de Agricultura Familiar del SENASA (por resolución 759/2009 y modificada por la resolución 187/2014).

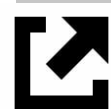


La Comisión es un espacio constituido por organismos públicos, universidades y organizaciones de productores, que tiene como objetivo principal construir de manera participativa nuevas normas que regulan la producción de alimentos y adecuar las vigentes contemplando las características propias del sector. Funciona en Av. Paseo Colón N° 439, Piso 6°, Contrafrente - CABA (Teléfono: (011) 4121 5130 / 4121 6609 y E-mail: [senaf@senasa.gob.ar](mailto:senaf@senasa.gob.ar)) y tiene referentes en los 15 Centros Regionales del SENASA.

La creación de la SENAF fue una demanda de las organizaciones de la agricultura familiar a partir de la conformación de la Secretaría de Agricultura Familiar. La idea partió de la necesidad de revisar la normativa para adaptar algunos aspectos del Código Alimentario a la realidad de los pequeños productores.

Desde que se creó la SENAF y el grupo de trabajo sobre agricultura familiar de la CONAF se fueron produciendo cambios.

El 4 de octubre de 2012 se aprobó la resolución 510/2012 por la que se crea la categoría “Sala de faena móvil en punto fijo para abastecimiento local”. Esta Resolución adapta las exigencias a la realidad de los pequeños productores y permite con un único equipo abarcar un área geográfica amplia, garantizando la inocuidad de los productos.



En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 15 “Organismos de control alimentario” incluimos el Subtema “Nuevas normas para la AF”, donde podrán encontrar todas las normativas mencionadas en esta sección.



*Modelo de Sala de faena móvil desarrollado por el INTI y sala recorriendo el territorio.*

Fuentes de las fotos: <https://www.inti.gob.ar/acim/pdf/ISBNsistemafaenamovil.pdf>

<http://www.demedios5.com.ar/2014/11/la-primera-sala-de-faena-movil-de-rio-negro-esta-en-rio-colorado/>

El 11 de noviembre de 2015 el SENASA sacó la resolución 562/2015 que incorpora como nuevo Capítulo XXXIII - “De los Productos Provenientes de la Agricultura Familiar” al Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal aprobado por el decreto N° 4238 de 1968. Plantea la necesidad de desarrollar normativas específicas (directivas y recomendaciones), tecnologías y modelos apropiados desarrollados para el sector que garanticen el cumplimiento de los aspectos higiénico-sanitarios para elaborar productos.

Esta necesidad de desarrollar una normativa nueva y específica para el sector genera el 26 de noviembre de 2015 la resolución 596/2015 que define requisitos específicos para el funcionamiento de establecimientos de faena y chacinados.

El objetivo es generar normas específicas para permitir el tráfico federal de productos de la agricultura familiar, para adecuar las exigencias que se piden a las salas de elaboración, la posibilidad de instalar plantas de faena multiespecie para tránsito federal, normativas específicas para la pesca artesanal, o exigencias específicas para la producción de lácteos y quesos y salas de elaboración de conservas.

## Las regulaciones locales

Como dijimos, parte del control está descentralizado a cargo de las jurisdicciones provinciales o municipales. Por otra parte, cuando la producción es para el consumo local (dentro de un municipio o de una provincia) las jurisdicciones pueden asumir una mayor responsabilidad en las regulaciones que en los casos donde los alimentos deben trasladarse a nivel federal o incluso exportarse.

Esto permite que cada jurisdicción dicte normas específicas para los productores que trabajan dentro de sus territorios.

Hay diversos casos de provincias y municipios que han dictado leyes, resoluciones, ordenanzas o reglamentos que significan avances importantes para los agricultores familiares que son beneficiados por ellas, pero que además pueden ser tomados como ejemplos por otros municipios y gobiernos provinciales, o por organizaciones de productores de otros territorios, para impulsar normativas similares.

En el material “Normativa vinculada a procesos de producción y comercialización de la AF” que se encuentra en el Repositorio y ya nombramos, se pueden encontrar, por ejemplo, antecedentes de normativa sobre diversos temas:

**1. Certificación orgánica participativa** en el Municipio de Bella Vista a través de la ordenanza 919/09. Se evita con-

tratar una consultora privada para esta certificación, siempre que la producción se venda dentro del territorio municipal.

## 2. **Habilitación de las cocinas domiciliarias**

como espacios de elaboración de alimentos para su comercialización (dulces, conservas, confituras, panificados, escabeches y licores, conservas de origen vegetal esterilizadas y quesos de pasta dura). Esta iniciativa la llevaron adelante varios municipios del sudeste de la provincia de Buenos Aires, en particular, en Necochea se aprobó la ordenanza 7541/12.

En el mismo sentido, en 2010 se aprobó en Misiones la ley XVII N° 71 (decreto 655/11 programa 594) por la que se pueden registrar Salas de Elaboración de Alimentos Artesanales, y en Entre Ríos el Instituto de Control de Alimentación y Bromatología dictó en 2016 la resolución 34 para legalizar emprendimientos productivos alimenticios de baja escala que comercialicen dentro de la provincia. En Santa Fe la Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria redujo los trámites y descentralizó la habilitación en los municipios.

En varios de estos casos se trata de simplificar los trámites. Por lo general, lo que se solicita para que el municipio habilite el establecimiento es un certificado de haber realizado un curso de manipulación de alimentos y se realiza una inspección de la autoridad sanitaria.

**3. Salas de faena de cerdos** en los municipios de Saavedra y Tres Arroyos.

**4. Sala de faena de pollos** de Córdoba. En este caso se buscó adecuar las exigencias a las costumbres de los productores, resolviendo de formas alternativas y de menores costos las exigencias que plantea el Código Alimentario. Por ejemplo, admitiendo como material impermeable la pintura epoxi en lugar de los azulejos, para que las salas de elaboración sean lavables, o en lugar de caros procesos de purificación del agua o instalaciones complejas el uso de clorímetros para desinfectar el agua, la incorporación de energía solar para las bombas de agua, una pequeña autoclave de 16 litros para esterilizar los envases, etc.

**5. Reglamentos y regulaciones para espacios de feria** (ferias francas, de economía social, comunitarias, mercados populares, etc.). En este tema hay una variedad de ordenanzas en distintas provincias.



Sobre la experiencia del Municipio de Bella Vista, se puede ver en el Tema 15 del Repositorio un video producido por INCLUIR para el PROINDER sobre certificación orgánica participativa.



En el Tema 15 del Repositorio se puede consultar el texto de la Resolución 34 de Entre Ríos con sus dos Anexos



*Modelo de Sala de Faena para pollos, de baja escala, desarrollada por el INTA Manfredi, en Córdoba.*

*Fuente: Fotograma del video filmado por el INTA Bordenave, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=S2O6X2Yhhs8>*

**6. Regímenes de promoción integral de pequeñas unidades productivas.** Este es el caso de la ordenanza 5716/10 del municipio de Luján.

En el Repositorio agregaremos, a medida que conozcamos nueva información, todos los instrumentos legislativos que se relacionen con temas vinculados a la comercialización de la agricultura familiar.

## La realidad en los territorios

La existencia de controles sanitarios es algo necesario. Pero, como vimos, muchas veces las regulaciones no se adaptan a la realidad de los pequeños.

Históricamente, las regulaciones sanitarias fueron una herramienta comercial y económica. Cuando un país ve que un producto importado puede competir con los mismos productos producidos localmente a veces recurre a lo que se llama “medidas o barreras no arancelarias” para impedir el acceso. Muchas de estas medidas se basan en supuestos criterios sanitarios, pero son en realidad barreras de acceso al mercado por cuestiones económicas.



Ver como ejemplo la noticia sobre el litigio de la Argentina con Estados Unidos por la exportación de carne de nuestro país: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-gano-un-litigio-comercial-que-prohibia-el-ingreso-de-carne-bovina-a-Estados-Unidos--20150724-0096.html>

A nivel local pueden darse también medidas de restricción de acceso al mercado local desde los gobiernos municipales, aprovechando el poder de policía delegado al área de bromatología municipal, para evitar que entren productos de otras regiones que compitan con productores locales.

Otras veces se dan connivencias entre productores o comerciantes grandes y políticos, o funcionarios del gobierno local, para impedir a los productores más pequeños que puedan comercializar su producción directamente al consumidor, forzándolos a venderla a acopiadores.

Es importante saber que, además de lo que dice la norma, existe su interpretación, que a veces puede ser arbitraria. Es común que ante la misma situación dos oficinas del mismo organismo nacional ubicadas en territorios diferentes respondan de manera diversa.

En principio, una buena recomendación es conocer con detalle qué dice la normativa para poder argumentar con firmeza basándonos en la letra escrita. Conocer los derechos siempre hace las cosas más fáciles. También puede suceder

que un funcionario aplique una parte de una normativa, y no tome la totalidad de la letra de la misma. Si uno conoce la totalidad, y puede argumentar mostrando los incisos que no se toman en cuenta, puede hacer la diferencia.

En segundo lugar, en caso de que se decomise la mercadería o se impida el tránsito en la ruta sugerimos como criterio general solicitar los datos del agente (nombre y DNI) y pedirle que deje por escrito y con su firma una nota donde exprese en qué reglamentaciones se basa para tomar esa decisión.

Siempre es útil contar con un abogado que asesore en estos temas a la organización y, eventualmente, pueda llevar el caso a la justicia si existe una arbitrariedad. Si la situación que se presenta surge porque no se cumple la normativa, no hay lugar para la protesta o el pataleo.

Como premisa general, cumplir la normativa abre mercados.

También hay que tener en cuenta que la actitud de los técnicos de las áreas de bromatología o control sanitario al relacionarse con los pequeños productores varían de territorio en territorio. En algunos municipios en lugar de asumir una actitud punitiva, tratando de castigar al que no cumple la norma a rajatabla, se establece en cambio una relación de colaboración, proponiendo procesos de formación y mejora paulatina de las condiciones de producción del pequeño productor.

Puede ocurrir que intervengan también prejuicios e ideologías que muchas veces no ayudan en la relación entre profesionales y productores.

De todos modos, esto va cambiando paulatinamente. Por un lado, porque la agricultura familiar tiene buena prensa y se vienen ejecutando políticas activas para que la sociedad valore el trabajo de los productores. Por otra, porque los mismos técnicos y profesionales iniciaron hace unos pocos años un proceso de integración e intercambio de experiencias conformando la RENAPRA (ver recuadro).

*Los funcionarios y profesionales que trabajan en estos organismos de control conformaron la RENAPRA, Red Nacional de Protección de Alimentos.*

*Incluimos un folleto explicativo sobre esta Red y sus estatutos en el Repositorio de materiales.*



Si la normativa se adecua a la realidad de los productores, los productores la cumplen y los profesionales ayudan, será más fácil llegar a los mercados con alimentos inocuos y sanos. Esto también es agregarle valor a los productos.

## Bibliografía

ANMAT - Ministerio de Salud de la Nación (2015). Directrices para la autorización sanitaria de establecimientos. Programa Federal de Alimentos. Buenos Aires, Argentina.

González, Edgardo; Gómez, Camila y Moricz, Mariana (2013). Normativa vinculada a procesos de producción y comercialización de la Agricultura familiar urbana y periurbana. Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Engo, Nora; Fuxman, Amanda; González, Claudia; Negri, Livia; Polenta, Gustavo y Vaudagna, Sergio (2015). Desarrollo de las exigencias sobre calidad e inocuidad de alimentos en el mundo (2025). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Buenos Aires, Argentina.

Red Nacional de Protección de Alimentos. Estatuto.

RENFO. Formulario de inscripción.

Sistema Nacional de Control de Alimentos (1998). Instructivo para completar el formulario y acompañar la documentación para la solicitud de Inscripción Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) incluyendo suplementos dietarios. Buenos Aires, Argentina.

Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca (2015). Resolución que incorpora el art. 154 tris al Código Alimentario Argentino.

SENASA (2015). Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios. Manual de procedimientos.

SENASA (2014) Instructivo RENSPA. Autogestión RENSPA y Actualización de Datos.

SENASA. Resoluciones 510/2012, 423/2014, 562/2015 y 596/2015.

## Sitios de internet

[http://www.anmat.gov.ar/formularios/guia\\_alimentos.asp](http://www.anmat.gov.ar/formularios/guia_alimentos.asp)

[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites\\_inal.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites_inal.asp)

[http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas\\_alimentos\\_caa.asp](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp)

<http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/registro-nacional-de-productos-alimenticios-rnpa-registro-nacional-de-establecimientos-rne>

<http://www.conal.gob.ar/GpoTrabajo/Integrantes/agrifamiliar.html>

<http://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-gano-un-litigio-comercial-que-prohibia-el-ingreso-de-carne-bovina-a-Estados-Unidos--20150724-0096.html>

[http://www.senasa.gov.ar/prensa/Home/guia\\_tramites/nuevo\\_proyecto.htm](http://www.senasa.gov.ar/prensa/Home/guia_tramites/nuevo_proyecto.htm)

<http://www.senasa.gov.ar/institucional/centros-regionales/centros-regionales/>

<http://alimentos.agcontrol.gob.ar/>

## Videoteca

Antonietta, Fernando y Burin, David (2010). La experiencia de la Certificación orgánica participativa en Bella Vista, Corrientes. PROINDER disponible en el Tema 15 del Repositorio de materiales.



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## ***16. Fuentes de financiamiento***

---

- Por qué formular y gestionar proyectos con eje en la comercialización a través de la cooperación para el desarrollo.
- La cooperación internacional para el desarrollo.
- La formulación de proyectos.
- Qué se necesita para formular proyectos.
- Dos lógicas posibles.
- Problemas al formular y gestionar proyectos.
- Constitución de sociedades de comercialización con aportes privados.
- *Crowdfunding*.



## **16. Fuentes de financiamiento**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Fuentes de financiamiento está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## Por qué formular y gestionar proyectos con eje en la comercialización a través de la cooperación para el desarrollo

Como hemos visto hasta aquí, la comercialización implica costos.

Si tomamos como referencia las inversiones que realizan las grandes empresas, tanto en publicidad como en los equipos técnicos que integran las gerencias de comercialización, es imposible imaginarse la posibilidad de trasladar una lógica de funcionamiento de ese tipo a una organización de productores. Habría que reunir el conocimiento de 50 personas con masters universitarios en un par de responsables y otro par de asesores que en general conocen poco del tema (¡por eso se hace esta formación!).

Tampoco los programas gubernamentales han incluido el aspecto comercial entre sus prioridades de financiamiento, si bien esto cambió en los últimos años. Por lo general, no hay inconvenientes en financiar equipamientos, cámaras de frío, obras de riego inclusive muy importantes, o instalaciones para faenar o extraer miel.

Es cierto que se han incorporado financiamientos para algunas soluciones de logística (vimos en la cartilla sobre Canales comerciales el desarrollo del SIMAF de UNIR) o para la instalación de ferias francas y mercados regionales. Pero, a la hora de financiar una investigación de mercado, el diseño de una marca propia (no colectiva) o un nuevo envase original, el proceso para certificar una denominación de origen, la capacitación de vendedores o una campaña publicitaria (sea radial, televisiva, gráfica, en vía pública o por cualquier otro medio) se acorta la lista de los organismos que están dispuestos a aportar recursos.

Muchas de estas actividades son intangibles y están relacionadas con la cultura empresarial más que con los parámetros y paradigmas de los programas de desarrollo rural.

En muchos casos hay un sesgo ideológico que asocia lo comercial al capitalismo, suponiendo que el interés por mejorar los ingresos de los productores puede alejar a los productores y sus organizaciones de valores solidarios, comunitaristas y/o campesinos, mientras los aspectos productivos mantienen una continuidad con ese espíritu.



Menos aún se consiguen fondos para la formación de agencias de comercialización especializadas o mercados concentradores administrados por los propios productores.

En algunos casos ha habido organismos que han propuesto el armado de una página web para difundir las ofertas del sector. Sin embargo, desde el punto de vista comercial, sólo tiene alguna utilidad para publicitar al organismo que la genera.

No hay posibilidades, en cambio, de financiar asistencia técnica para el armado de tiendas *on line* o publicar avisos en internet en sitios que son visitados masivamente por los cibernautas (en la cartilla sobre Comercio electrónico podemos ver la cantidad de cibernautas que hoy visita Facebook, Mercado Libre u otros sitios de este tipo).

Siendo esta la tendencia general, también es cierto que los componentes comerciales pueden incluirse en el marco de proyectos más abarcativos y que las líneas de financiamiento para proyectos de desarrollo rural que apuntan a pequeños productores se han incrementado en los últimos años.



En el Repositorio de materiales se puede consultar el documento “Financiamiento estatal para proyectos productivos IDR Mendoza nov 2015” dentro del tema 16 “Financiamiento”.

En este documento el Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza se tomó el trabajo de sistematizar la información de todas las posibles fuentes de financiamiento estatal para proyectos de desarrollo rural existentes a fines de 2015.

Es necesario chequear cuáles de estos programas siguen en vigencia, cuentan con presupuesto y verificar quién es el referente en la provincia donde se esté trabajando y también qué nuevos programas se han generado desde entonces.

Más allá de que estas actividades se puedan ir incorporando paulatinamente como necesarias dentro de los programas públicos, es importante saber que hay fuentes de financiamiento no gubernamentales que eventualmente podrían aportar recursos para este tipo de actividades, en algunos casos con procesos más eficientes y veloces que los que debemos enfrentar frente a algunos organismos estatales.

Nombraremos tres mecanismos principales: la cooperación internacional para el desarrollo, la constitución de sociedades de comercialización con aportes privados y el *crowdfunding*.

## **La cooperación internacional para el desarrollo**

Las fuentes de financiamiento internacionales a las que se puede recurrir son variadas, cada una financia proyectos en diferentes temáticas o para solucionar dificultades diferentes, y el tipo de ayuda que brindan o las modalidades en que lo hacen también varía (pueden ser apoyos financieros directos, becas, premios, intercambios, asistencia técnica, apoyos para estadías de estudio en otros países, etc.).

Los principales receptores de la cooperación internacional han sido históricamente los mismos gobiernos (los préstamos del Banco Mundial, del BID, o de Agencias de Naciones Unidas para apoyar determinadas iniciativas gubernamentales son ejemplos de esto).

Pero otro actor que recibe ayuda de distintas fuentes ha sido el conjunto de organizaciones no gubernamentales (ONGs) también llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs).

En 2004 se inició un acuerdo entre algunas importantes OSCs de la Argentina para facilitar el acceso a la información sobre fuentes de financiamiento internacional, y acompañar técnicamente la formulación y gestión de proyectos, fundando la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

La RACI ha realizado tres grandes aportes para facilitar el acceso a estas fuentes.

El primero es la edición de dos manuales sobre la temática, con una descripción de las distintas fuentes, características de cada una, el tipo de ayudas que brindan, las tendencias en la cooperación internacional, cómo está considerado nuestro país como depositario de ayuda y criterios acordados por todos los organismos cooperantes acerca de cómo debería darse esta, para qué (tienen aquí importancia fundamental los Objetivos del Milenio de la ONU), cuáles son los criterios de transparencia y de evaluación de los resultados que se deben tomar.



En el Repositorio de materiales, en el Tema 16 “Financiamiento”, se pueden consultar los dos documentos: “Manual Acceso a Financiamiento Internacional RACI” y “Guía de recursos RACI”. La primera parte de ambos manuales es muy similar, pero las otras partes varían. El Manual está más orientado a solicitar financiamiento en organismos intergubernamentales (los del sistema de Naciones Unidas u OCDE, por ejemplo). En la Guía se incluyen consejos orientados a buscar financiamiento de fuentes privadas.

El segundo aporte es la organización de un portal que facilita la búsqueda de financiamiento a través de una serie de filtros de búsqueda. Se entra pinchando en “Recursos” y luego en “Oportunidades de Cooperación”. En la página siguiente incluimos la pantalla de acceso a la información para que puedan entender de qué se trata.

Se pueden realizar búsquedas específicas incluyendo el tema, el país o el tipo de ayuda que uno busca.

Otro modo de realizar la búsqueda es, en el mismo portal, ir recorriendo todas las convocatorias existentes en orden cronológico, hacia atrás (primero aparecen las más inmediatas).

Una vez que se elige una de las convocatorias, sea recorriendo una a una o mediante una búsqueda, el portal lleva a una página que presenta una síntesis de las características de la misma (fechas de cierre, si las hay, temáticas, objetivos, montos mínimos y máximos que se otorgan), los links para ir a la página web del organismo y un mail de contacto, en el caso de que lo hubiere.

Como información básica podemos enumerar los tipos de fuentes de financiamiento que hay:

1. Agencias de Cooperación Internacional (son entes autárquicos que funcionan en algunos países específicamente para brindar cooperación internacional, como la JICA de Japón o la GIZ alemana).
2. Corporaciones o empresas con programas filantrópicos internacionales (Coca Cola, Telefónica, etc.).
3. Embajadas.

The screenshot shows a web browser displaying the RACI website. The URL is [raci.org.ar/category/convocatorias/](http://raci.org.ar/category/convocatorias/). The page features a navigation menu with items like 'SOCIOS Y ALIADOS', 'QUÉ HACEMOS', 'FORMA PARTE', 'RECURSOS', and 'COMPROMISOS ODS'. A language selector is set to 'Español'. The main banner has the RACI logo and the text 'Oportunidades de Cooperación' over a background image of a child holding a globe. Below the banner, there are two main content blocks. The first is titled 'Premio BID-FEMSA' and describes a call for proposals for water access projects in Latin America and the Caribbean, with a 'LEER MÁS' button. The second is titled 'Convocatoria 2017 del Fondo para Acabar con la Violencia contra los Niños' and describes a call for proposals for violence prevention programs for children, with a 'LEER MÁS' button. On the right side, there is a 'SEARCH' section with a search bar and a 'NOVEDADES RECIENTES' section listing recent calls for proposals: 'Premio BID-FEMSA', 'Convocatoria 2017 del Fondo para Acabar con la Violencia contra los Niños', 'MPAs Over the Finish Line', 'EPRM Fund', and 'Premio Itaú de Cuento Digital'.

Fuente: <http://raci.org.ar/category/convocatorias/>

4. Filántropos individuales internacionales.
5. Fundaciones privadas internacionales (la Fundación Kellogg's, la Fundación Alexander Von Humboldt, etc.).
6. Gobiernos locales a través de la cooperación descentralizada (por ejemplo, los gobiernos de las autonomías españolas o de las provincias italianas).
7. Ministerios de Relaciones Exteriores (algunos países tienen un área específica de cooperación internacional dentro de sus cancillerías).
8. Organismos internacionales (por ejemplo, del sistema de Naciones Unidas, Banco Mundial, OCDE y otros).

9. Organismos gubernamentales extranjeros
10. Organizaciones no gubernamentales internacionales (algunas relacionadas con iglesias, otras con partidos políticos y otras simplemente por benefactores independientes).
11. Representaciones extranjeras (fondos que administran directamente las embajadas de países extranjeros, en nuestro país es el caso de las embajadas de Suiza, Australia, Nueva Zelanda y otras).
12. Universidades extranjeras (la ayuda suele centrarse en becas o programas de intercambio y asistencia técnica).

### **Algunos comentarios y recomendaciones**

Existen convocatorias específicas a proyectos de un determinado tipo, y también algunas organizaciones funcionan con el sistema de ventanilla abierta recibiendo proyectos todo el año.

Algunas mantienen representaciones en nuestro país (o en algún otro país del Cono Sur, Uruguay o Chile o Paraguay, que atienden a la región) y la evaluación se produce localmente.

Hay algunas cuestiones generales a tener en cuenta para hacer las búsquedas.

En primer lugar, es difícil que se incluya explícitamente en los objetivos de las convocatorias, o fondos disponibles, el tema de la comercialización de productos de la agricultura familiar. Las búsquedas deberán orientarse a las temáticas económicas, de inclusión social y superación de la pobreza, pero si se trabaja con mujeres o jóvenes, también se pueden presentar proyectos a fondos que financien cuestiones relacionadas con la igualdad de género o con la promoción de la juventud.

Luego, vale aclarar que es poco eficiente formular y gestionar proyectos para productores individuales, además de que resulta prácticamente imposible que aprueben un proyecto de ese tipo.

Casi todas las convocatorias solicitan, además, que exista una organización sin fines de lucro (Asociación Civil, Fundación o, eventualmente, una Cooperativa) que presente el proyecto y luego administre los fondos. Si la Asociación está conformada por los propios productores, suma puntos a la hora de la evaluación.

## La formulación de proyectos

Como técnicos extensionistas es muy probable que cada uno haya tenido sus experiencias formulando proyectos para ser presentados en distintos programas de gobierno.

La metodología para formular proyectos para la cooperación internacional no difiere en mucho de la lógica para el diseño de proyectos orientados al Estado, si bien hay algunos cambios en el proceso de aprobación y son variados los formularios y los modos de realizar luego el seguimiento y evaluar los proyectos.

Luego de analizar el modo de operar de diversas agencias de financiamiento internacional, surge que hay un “deber ser” consensuado acerca de cómo planificar participativamente los proyectos de desarrollo:

- Se utilizan distintas metodologías de diagnóstico (el FODA, investigaciones cuanti y cualitativas, métodos etnográficos, paquetes de pedagogía masiva audiovisual, técnicas de sondeo rural participativo, el método DELIBERAR, el Metaplan u otros).
- A partir de estos resultados se formulan proyectos mediante la aplicación del “marco lógico” (árbol de problemas, árbol de soluciones, objetivos, actividades, presupuesto, programación y criterios de evaluación –resultados e impacto, indicadores, medios de verificación–) o de otros criterios definidos por cada agencia de financiamiento.



En la mayoría de estos casos se supone que la planificación debe ser participativa.

Es recomendable que los proyectos surjan a partir de una visión integral de desarrollo por parte de todos los actores de la comunidad –incluyendo a organismos gubernamentales de los distintos niveles, no gubernamentales, productores rurales, otros integrantes de la cadena que puede oponer resistencia al proyecto más adelante– para tomar las problemáticas de forma integral, prever los efectos de las acciones propuestas en otros sectores de la comunidad local y tomar en cuenta distintas potencialidades y condiciones de

contexto (conocimientos y tecnologías presentes en la zona, condiciones ecológicas, recursos naturales disponibles, accesibilidad a mercados, cultura socio-organizativa previa, costumbres, gustos y pautas culturales y capacidades artísticas existentes, posibles apoyos gubernamentales, etc.).

En general esto ocurre muy contadas veces y por esto los proyectos no logran tener continuidad, sea porque el proyecto fue impulsado por un actor gubernamental y se interrumpe al cambiar el signo político en el poder, o porque lo inició una ONG de desarrollo, y se acaba el financiamiento o es promovido por una organización partidaria que carece de apoyo político y el proceso es sabotado desde el gobierno, que lo ve como competidor de su poder en el territorio.

Es necesario tener en cuenta estas variables, ya que el proyecto a formular puede cambiar sensiblemente según cómo surja, quién lo convoque, quién participe, qué temas y qué territorio abarque, qué intereses haya en juego y si existen sectores que pueden oponer resistencias y obstaculizar el proceso. Cuanto mayor sea la diversidad de los actores que participen, será más fácil resolver problemas que surjan.

El enfoque del diseño y gestión de proyectos que proponemos parte de diversos supuestos:

- El proyecto no es de un equipo de planificación, sino de todos los actores relacionados que lo discuten y se apropian de él.
- La planificación no es realizada por un técnico o un equipo de una sola institución sino, en la medida de lo posible, involucra a técnicos, políticos, dirigentes, productores. Si en la planificación se puede involucrar también a personal de los organismos de control y del área o las personas que administrarán los proyectos (rendiciones, informes, liberación de fondos, etc.), mejor aún. El piso mínimo para planificar con esta perspectiva es, al menos, hacerlo entre el facilitador y los productores en su conjunto o mediante representantes genuinos cuando existen organizaciones de productores realmente representativas. Pero no hay que suponer que los productores son “del facilitador”, en un sentido de apropiación. Los productores seguramente tabajarán con técnicos de distintos organismos, y sería óptimo que esos otros técnicos también participen en la formulación, evitando los celos entre agencias gubernamentales, o entre estas y las ONGs de desarrollo que actúen en el mismo territorio. Llamaremos “grupo promotor” a este conjunto de actores inicial. Se supone que como resultado de implementar dichas estrategias, este grupo se ampliará progresivamente.



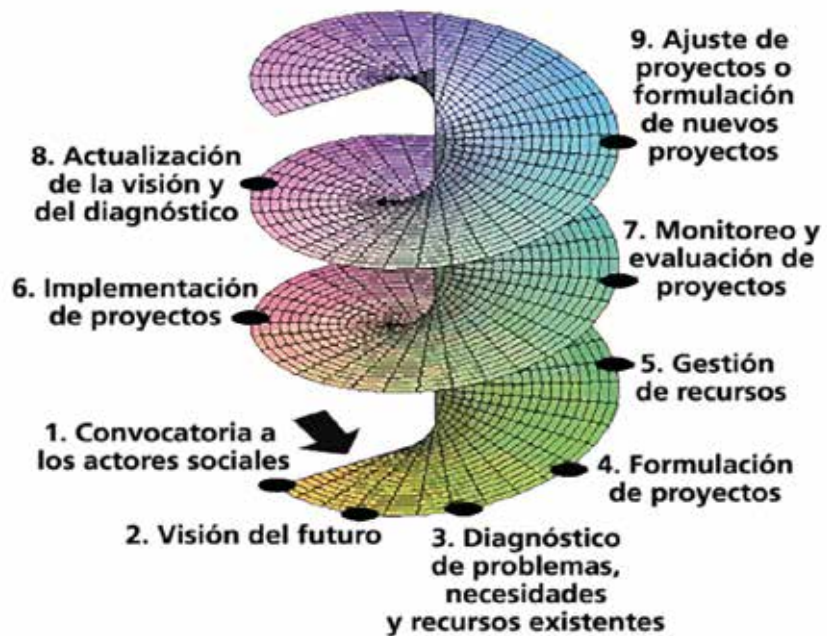
- Los diferentes actores sociales que estarán involucrados en el territorio en los problemas que nos convocan participan desde un principio y de manera continua tanto en la planificación, como en la implementación y en el monitoreo y ajuste. En especial esto debe sostenerse con los actores más afectados, que son los que primero suelen ser relegados –de manera directa o implícita– de los espacios de decisión. No somos nosotros aislados en nuestra oficina quienes planificamos desde un lugar de poder y de saber técnico y llevamos el proyecto para que este sea avalado por los demás. Por el contrario, debemos facilitar un proceso de planificación participativa a través de involucrar a todas las partes desde el comienzo, en la etapa de diagnóstico. Esto permitirá hacer visible los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores, incluirá miradas múltiples y diversas para comprender la realidad y transformarla y facilitará el compromiso de las partes que participan con lo que se acuerda entre todos. Si varios actores sociales expresan la misma voluntad de cambio será más fácil generar alianzas político-institucionales, pero también prácticas colectivas que, de a poco, van configurando modos de ser y actuar similares, es decir, estilos de gestión compartidos.



Esto último implica que:

- Al planificar no se utiliza sólo una lógica técnica, sino que se incorpora también la lógica política, al considerar los intereses y el poder en juego.
- Los diagnósticos nunca son objetivos, sino que están influidos por la percepción de cada actor en un momento determinado. Por eso es importante que todos participen, para entender las distintas visiones sobre la realidad.
- No se piensa que hay causas y efectos predecibles e inequívocos. Solamente podemos tener algunas previsiones para tomar decisiones, con resultados probables.
- Si bien para lograr el financiamiento se requiere llegar a una formulación (una foto dentro de una película que sigue), la planificación no tiene como sentido generar un producto (el plan o el proyecto), sino que es un proceso continuo, iterativo, de ida y vuelta, helicoidal y que deberá adaptarse progresivamente según el comportamiento de los distintos actores que participan.

Fuente: [https://www.iucn.org/sites/dev/files/styles/850x500\\_no\\_menu\\_article/public/import/img/rpnyoct2013\\_049.jpg?itok=ClaQWiQb](https://www.iucn.org/sites/dev/files/styles/850x500_no_menu_article/public/import/img/rpnyoct2013_049.jpg?itok=ClaQWiQb)



Fuente: Burin (2010). Apuntes del Curso "Formulación de proyectos", UNNE.

En cuanto a los temas que abarca:

- La planificación del proyecto productivo/comercial debe ser sistémica, debe incluir de algún modo todos los problemas que la organización identifique.
- Si bien es necesario definir metas, objetivos, actividades y presupuestos para formular los proyectos de acuerdo a los requisitos impuestos por los organismos que los financian, lo fundamental es identificar los temas estratégicos que esos proyectos ayudarán a resolver, aunque en la formulación formal (la carpeta que se eleve para su evaluación) esto se traduzca de un modo que pueda ajustarse a los ojos del evaluador, según los criterios que priorice el organismo financiador.

En cuanto a lo económico y lo productivo:

- En vez de pensar que las tendencias se mantendrán, es realista considerar que posiblemente cambien.
- Por lo tanto, en lugar de tener una sola opción productiva y comercial, se deben pensar distintos escenarios y varias posibilidades. Esto implica, a partir de los recursos y conocimientos que se identifican en la región, definir una cantidad variada de actividades alrededor de las cuales se generará desarrollo integral en la zona, de forma de promocionar emprendimientos relacionados con estos rubros. Al mismo tiempo, hay que evitar la dispersión desmedida de actividades porque esto hará perder energía.

Con estas prevenciones, luego de realizar el diagnóstico e identificar las estrategias y el plan operativo, habrá que pasar en limpio lo acordado según un esquema que, en términos generales, se repite en muchas convocatorias.

La primera parte de estos documentos, estratégica, define la visión de futuro que resulta de la construcción participativa, y que fue definida con el aporte de todos los actores participantes. La segunda, operativa, describe los proyectos que permitirán construir dicha visión en lo concreto. Incluimos a continuación una tabla con las secciones que tradicionalmente incluyen los documentos de planificación de proyectos y las preguntas que intenta responder cada sección:

<b>Estructura de un proyecto</b>	<b>Debe responder a la pregunta:</b>
Introducción	Más o menos de qué se trata
Nombre del proyecto	Cómo se llamará el proyecto
Tipo de proyecto (educativo, productivo, cultural, social, ambiental, de vivienda, de salud, etc.)	Qué
Descripción sintética	Qué
Fundamentación / justificación Aquí se puede incluir el porqué se priorizó este problema y no otros	Por qué
Objetivos Generales Específicos	Para qué
Metas o resultados	Cuánto se logrará de cada cosa
Población a la que se destina el proyecto. Cantidad, características (edad, sexo, educación, ingresos, etc.), origen, historia.	Para quién
Ámbito geográfico	Dónde
Plan de acción. Actividades del proyecto	Qué vamos a hacer en concreto
Metodologías y técnicas	Cómo
Duración del proyecto y cronograma	En cuánto tiempo. Cómo es la secuencia de pasos.
Recursos necesarios (humanos, materiales, institucionales, tecnológicos)	Con qué
Presupuesto	Cuánta plata se necesita
Criterios de evaluación	En qué nos fijaremos para evaluar
Indicadores	Qué mediremos concretamente
Medios de verificación	Cómo lo mediremos
Instituciones responsables de su ejecución	Quiénes y qué pondrá cada parte
Avales	Quiénes apoyarán
Bibliografía y fuentes de información	Qué sabemos del problema y de las soluciones, dónde averiguamos, qué antecedentes hay.

Fuente: Burin (2010). Apuntes del Curso "Formulación de proyectos", UNNE.



Foto: archivo del autor.

En esta etapa se presenta un problema político. ¿Hasta dónde debe intervenir el facilitador? ¿Es razonable que él se dedique a buscar, seleccionar información y conocimiento sobre fuentes de financiamiento, y concentre el rol de formular los documentos que se van a presentar? ¿O debe acompañar a los productores para que realicen estas tareas y desarrollen capacidades y autonomía y así no dependen a futuro de él?

Como en otros temas, no hay respuestas universales. Depende de la comunidad y la organización a la que esté asistiendo. En algunos casos

hay integrantes que, a pesar de dedicarse a la producción, por trabajos que han tenido en el pasado tienen capacidades de lectoescritura, pueden redactar, leer, entender la lógica de la formulación. También se aprovechan capacidades de jóvenes, hijos de los productores, que han podido completar sus estudios secundarios o asisten a escuelas agrotécnicas donde hicieron tesinas o formularon proyectos.

Sea que los productores puedan o no y quieran o no incorporar las competencias necesarias para poder buscar la información y escribir los proyectos, seguro son quienes tienen el rol político de discutir los criterios, leer la formulación final, discutirla, debatirla y aprobar el documento que se va a presentar. Muchos de los problemas que han surgido en la implementación de numerosos proyectos tienen que ver con la poca o nula participación de los productores en su formulación. No sienten que el proyecto sea de ellos, sino de los técnicos. Y esto genera gran desconfianza. Si no hay esa voluntad de escuchar, discutir y aprobar, es mejor no presentar ningún proyecto.

En este involucramiento de los productores también es importante que participen en las gestiones orientadas con el organismo al que se presenta el proyecto, para lograr una comunicación efectiva con dichas fuentes. Lamentablemente, la desconfianza no proviene solamente de los productores o de la comunidad, sino también de las agencias de financiamiento que han visto innumerables casos de técnicos con excelentes capacidades para formular proyectos que no tenían a nadie detrás y luego desaparecieron con los fondos. Si hay una reunión o se establece una comunicación vía Skype, es fundamental estar acompañado por un par de productores. Eso tranquiliza enormemente a las agencias.

Acá es obvio decir que aparece un nuevo tipo de audiencia: decisores políticos, técnicos que evalúan proyectos, organismos internacionales de financiamiento. Cada uno tiene su lógica, y es fundamental entenderla. Al tratar con una

agencia relacionada con una iglesia puede ser importante (y a veces incluso se exige desde el organismo) el aval de una autoridad eclesiástica. Si se apunta a una organización relacionada con un partido político de otro país, convendrá contar con algún contacto relacionado con esa orientación. No siempre es necesario, depende de cada agencia.

De todos modos, sí es importante entender las lógicas de los evaluadores. Puede servir acceder a otros proyectos ya aprobados por la misma agencia y ver qué claves de interpretación conseguimos al leerlos, qué aspectos priorizan, cómo conviene presentar la información, qué resaltar del caso.

El primer paso es recopilar un listado de organismos que podrían financiar el proyecto que nos ocupa. Como ya dijimos, la base de datos de la RACI es una fuente confiable de información, pero es útil volcar algunos datos a una planilla que resuma la información de un número acotado de fuentes (digamos de 5 a 10) que financien proyectos sobre temas vinculados a lo que nos proponemos. Incluimos en la siguiente página un posible esquema de organización de la información con un caso ficticio como ejemplo.

El cuadro podría incluir más columnas, cada una con información de otra agencia. Si alguien domina las planillas de cálculo conviene usar una para el armado del cuadro, con filtros para seleccionar rápidamente la información necesaria según fechas, temas, contrapartes u otros criterios.

La mayor o menor disponibilidad de fuentes varía con el tiempo, de acuerdo a lógicas geopolíticas: en la medida en que los indicadores de crecimiento económico mejoran, se cierran posibles fuentes de financiamiento internacional, y cambios como la migración masiva hacia Europa desde países islámicos y del norte de África, la crisis financiera o las hambrunas por la especulación sobre el precio a futuro de alimentos básicos pueden reorientar los fondos de apoyo al desarrollo hacia determinadas regiones o países. Los cambios políticos en nuestro país también modifican las prioridades y orientaciones, las modalidades de financiamiento, los montos a los que se puede acceder, o los mecanismos de acceso y evaluación de proyectos.

En algunos casos la decisión es más técnica, en otros más política. Algunos programas financian a proyectos presentados por ONGs, otros bajan recursos a través de movimientos sociales o comunidades aborígenes, otros solamente a través de municipios, para algunos se requiere una universidad, instituto o centro de investigación y otros eligen como criterio dar el financiamiento a una persona con trayectoria personal y características predefinidas que lo califican como “emprendedor social” como es el caso de Ashoka.

Organización / Convocatoria	Fondo Moldavo para Iniciativas Locales <a href="http://geo.mo/latin-america/argentina/es.asp">http://geo.mo/latin-america/argentina/es.asp</a>
Temas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo rural inclusivo: proyectos que permitan superar situaciones estructurales de pobreza rural mediante la organización de los productores para acceder a los mercados de forma directa.</li> <li>• Salud y nutrición: proyectos que garanticen la atención primaria de la salud para las poblaciones marginales, que mejoren la salud de las mujeres y niños. También se apoyarán iniciativas que aseguren necesidades nutricionales de las familias: huertas familiares y comunitarias.</li> </ul>
Montos que otorgan	Como máximo \$ 700 000 pesos argentinos
Fechas de vencimiento de entrega de los proyectos	30 de noviembre 2016, para ser evaluado en diciembre- enero 2017 [ó 30 de agosto 2016 para ser evaluado en septiembre 2016 (y así todos los años)]. No saben cuándo dan los resultados. Llamar en enero 2017.
Contrapartes solicitadas (% , montos, tipo)	La organización ejecutora (y/o organizaciones asociadas a la iniciativa), debe aportar, por lo menos, un 30% del costo total del proyecto.
Tipo de rubros que pueden financiarse	No se financia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y gastos de explotación de cualquier institución/estructura.</li> <li>• Costos administrativos no relacionados con la ejecución del proyecto.</li> <li>• Compra de inmuebles o terrenos.</li> <li>• Participación u organización de conferencias, seminarios, encuentros.</li> <li>• Publicación de libros o revistas.</li> </ul>
Datos del responsable	José Gutiérrez. Tagle 2454 (1425) Buenos Aires, Argentina. Tel / Fax: (54 11) 4804-5050 (Martes y miércoles de 8:30 a 14:00). <a href="mailto:gutierrezpepe@yahoo.com">gutierrezpepe@yahoo.com</a>
Condiciones (que sea en red, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financia solo 1 proyecto por institución.</li> <li>• Los proyectos deben tener una duración máxima de 1 año.</li> </ul>
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidad de la acción de desarrollo propuesta por el proyecto una vez que concluya el apoyo económico.</li> <li>• Involucramiento y compromiso de los beneficiarios, la organización ejecutora y las organizaciones asociadas al proyecto.</li> <li>• Precisión y claridad con la cual se identifique y describa el problema que el proyecto busca contribuir a resolver.</li> </ul>
Documentación a presentar	Propuesta impresa y copia en CD y/o enviarla vía mail a <a href="mailto:repcionproy@yahoo.com">repcionproy@yahoo.com</a> . Debe incluir una carta de presentación, firmada por la autoridad de la organización solicitante y copia del estatuto y resolución que otorgó la personería jurídica. Cuando la organización beneficiaria sea distinta de la solicitante, acompañar una carta firmada por su máxima autoridad en la que se preste expresa conformidad con el proyecto.
Perfil	Intervención y capacitación.
Observaciones (obstáculos, dudas, problemas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hacen entrevistas previas a las presentaciones de los proyectos.</li> <li>• Se priorizan proyectos con perspectiva de género y dirigidos a grupos marginales como pueblos originarios y proyectos que no han recibido financiamiento el año precedente.</li> </ul>

Fuente: Burin (2010) Apuntes del Curso "Formulación de proyectos" UNNE

Las distintas fuentes de financiamiento posibles tienen lógicas diversas y esperan proyectos escritos en distintos estilos o lenguajes escritos (lo que se conoce como "idiolectos" o "sociolectos", es decir, modos de codificar el lenguaje que utiliza una comunidad profesional o social determinada). El estilo y el lenguaje en que se deberá escribir un proyecto si se puen-

sa presentar al PROSAP será diferente a uno para presentar en el Fondo de Promoción Científica y Tecnológica, en una Agencia Internacional de Desarrollo de la Unión Europea o en una Fundación relacionada con una iglesia evangélica.

Cada organismo tiene sus códigos de comunicación, pone sus énfasis al evaluar en aspectos diferentes (sociales, productivos, científicos, centrados en procesos de organizaciones de base, el enfoque de género, etc.) y quien formule debe tener esto en cuenta ya que deberá comunicar de manera coherente con lo que espera leer el evaluador. Es por esto que la comunicación al redactar y gestionar proyectos es fundamental.

### **Qué se necesita para formular un proyecto**

- Empezar a pensar en términos de proyectos.
- Averiguar qué papeleo y qué información hay que reunir para formular y gestionar un proyecto.
- Analizar qué tipos de proyectos se pueden formular y gestionar en cada fuente de financiamiento.
- “Aprender a buscar” para poder obtener información sobre tiempos oportunos, instituciones que llamen a concursos (la RACI propone organizar una planilla calendario con las fechas de vencimiento de las distintas convocatorias, por ejemplo).
- Aprender a leer las bases para la formulación de proyectos que difunden las distintas fuentes de financiamiento, para entender si nos conviene o no presentar uno allí.
- Entender los criterios que se usarán para aprobar o desaprobar un proyecto (desde el evaluador): afinidad política, ideológica o religiosa, cantidad de beneficiarios, dispersión geográfica o ubicación del proyecto en determinada geografía, que el proyecto sea de asistencia directa a beneficiarios o no, que atienda a un tipo de población en particular, etc.
- Aprender formatos de presentación para distintos tipos de proyectos.
- Tratar de conciliar la originalidad y la buena voluntad con la que se idean los proyectos, con lo que es la realidad de su gestión de forma tal que después sea realizable.

### **Dos lógicas**

Existen dos lógicas posibles para organizar la búsqueda de fuentes de financiamiento de proyectos:

**1. estar pendiente de las convocatorias y presentar una propuesta de acuerdo a los ejes definidos por estas.** Suscribirse a boletines donde aparecen convocatorias (RACI, Formaeuropea de la Universidad de Valencia, etc.). Investigar qué

organismos de cooperación internacional financian otros proyectos de comercialización de la agricultura familiar en publicaciones y páginas web.

**2. desarrollar un proyecto y salir a buscar quién lo financie.** Lógica de los organismos de financiamiento de proyectos sociales. Cebemo, IAF, PNUD, UNICEF, FNA, etc.

Hay que saber que, si los requerimientos de la convocatoria son sencillos, se presentarán muchos proyectos y se reducen las posibilidades de éxito.

### **Principales problemas al formular proyectos:**

- No se sabe escribir de forma técnica.
- Se confunde la descripción general con los objetivos, con las metas y con las actividades (es decir: se formulan objetivos como metas, actividades como objetivos, etc.).
- No se sabe hacer diagnósticos ni cómo definir criterios e indicadores para evaluar.
- No hay estudios de mercado ya realizados (esto es especialmente importante cuando son proyectos de cierta envergadura, donde la inversión es importante y el riesgo comercial es mayor).
- No hay claridad en la idea del proyecto: el para qué. No se sabe si priorizar el incremento de la producción, el desarrollo de marcas, el diseño de sistemas de calidad, el desarrollo de factores que diferencien al producto de la competencia, la instalación de puntos de venta u otros aspectos comerciales.
- La planificación real se arma en función de las exigencias y condiciones de los organismos de financiamiento, más que en función de las necesidades de los beneficiarios o de la realidad del mercado.
- No se conoce el monto del presupuesto que resulta adecuado para el organismo donde se va a presentar el proyecto o para los criterios de evaluación de los técnicos.
- No se conocen las garantías o contrapartes que se piden o que son convenientes ofrecer.
- Hay poco tiempo para formular porque hay plazos definidos de presentación. Se debe forzar el proceso de discusión y aprobación y la firma de papeles lo que puede generar conflictos en la organización *a posteriori*.
- No hay datos disponibles.
- No se conoce bien a los productores. No se sabe quiénes podrán implementar el proyecto (el elemento humano que puede hacer exitoso o hacer fracasar al proyecto).



Foto: [http://www.informatica-hoy.com.ar/trucos-consejos-computadora/imagenes/Tipear-mas-rapido-sin-mirar-teclado\\_clip\\_image003.jpg](http://www.informatica-hoy.com.ar/trucos-consejos-computadora/imagenes/Tipear-mas-rapido-sin-mirar-teclado_clip_image003.jpg)



- No se puede hacer participar a los beneficiarios porque no se quieren generar falsas expectativas hasta que el proyecto sea aprobado... pero, al no participar, la formulación puede no ajustarse a sus necesidades y expectativas.
- No se puede hacer participar a los beneficiarios porque las pautas para la presentación son tan complejas que es difícil para un perfil no técnico entender la lógica del proceso de formulación.
- No se conoce el cronograma de evaluación y acreditación, ni los mecanismos de administración y control de los fondos. Esta dificultad puede hacer que en el momento en que los fondos estén disponibles el proyecto no se pueda comenzar por cuestiones de calendario de los beneficiarios (por ejemplo, un proyecto productivo con un ciclo anual de siembra y cosecha donde se requieren los fondos antes de sembrar; si no se disponen los fondos a tiempo deberá correrse el comienzo del proyecto hasta el inicio del nuevo ciclo y no se podrá cumplir el plazo previsto).
- Falta de conocimiento o de información sobre el tema.
- Se pretende desarrollar una acción en el lugar y tiempo inadecuados.
- Dificultades para establecer metas medibles
- Falta de recursos institucionales. No hay una entidad sin fines de lucro que pueda recibir los fondos.
- No se puede formar el equipo necesario

Desde el punto de vista de la comunicación del proyecto a formular, es importante entonces conocer quién es la audiencia a la que dirigimos el proyecto que suele limitarse a unas pocas personas (los evaluadores técnicos y políticos) y pensar en ellos al escribir y al gestionar.

Entender la lógica política en este caso también es revisar cuál es el canal más adecuado para hacer llegar el proyecto al organismo financiador, preguntarse a quiénes responde el funcionario a cargo, revisar si hay actores territoriales que tengan afinidad con dicho funcionario o sector y si ese actor local es idóneo para canalizar técnicamente el proyecto o podría acompañar al menos políticamente la presentación mediante su aval formal o una conversación informal o, al menos, si se lo puede nombrar como referencia. Esto permitirá generar confianza y superar el primer filtro. Claro que, además, el proyecto deberá estar bien formulado.

Por último, también es necesario acompañar los proyectos que se presenten con documentación de la experiencia, en

lo posible apoyada en imágenes (sean fotografías o videos) para que se tenga un acercamiento mayor a la realidad de la comunidad donde se aplicará.

### **Principales problemas al gestionar proyectos**

Llamamos gestión del proyecto al período que va desde el primer contacto con la agencia de desarrollo o la entrega del borrador del proyecto (o del proyecto formulado si no hay instancias previas) hasta la aprobación del proyecto y la primera transferencia de fondos.

- No se puede acceder a los evaluadores técnicos y/o hay poca claridad en los criterios de evaluación.
- La institución a la que se presentan los proyectos solicita demasiada información.
- Como la idea que tenemos es poco clara solicitamos demasiada información a la institución contraparte para ajustar nuestro proyecto.
- Aparecen durante la gestión problemas de formulación que son muy difíciles de corregir (presupuestos mal diseñados, cronogramas irreales, incoherencias entre los objetivos, las actividades, los indicadores de evaluación, etc.).
- Los beneficiarios no se involucran y no participan en la fase de gestión del proyecto.
- No se conocen ni se tienen en cuenta los problemas y el marco de pensamiento de los evaluadores (cantidad de proyectos que debe evaluar cada uno, sus gustos personales, el conocimiento que tienen sobre el tema del proyecto, etc.) y, entonces, no se sabe qué destacar o cómo fundamentar mejor si se plantean objeciones.
- No se consiguen datos. No se accede a reuniones informativas ya que no se difunden de forma abierta. Las reuniones se hacen sólo en la ciudad donde se encuentra la oficina de la agencia financiadora y es costoso asistir.
- Falta de información acerca del organismo que otorga el subsidio. No se sabe con quién conectar para obtener la información que necesitamos.
- Falta de actitud. Si no se tiene experiencia en abordar/ encarar a quien corresponda.
- No incluir la gestión y el seguimiento como una acción necesaria. Falta de iniciativa propia.
- Llegar tarde a presentar la documentación por no conocer el cronograma previsto, o cometer errores en la documentación que acompaña el proyecto (por ejemplo, entregar fotocopias simples si piden fotocopias certificadas).

## **Constitución de sociedades de comercialización con aportes privados**

Esta estrategia no es fácil de implementar. Implica contar con mucha confianza entre todas las partes. Consiste en organizar entre varias organizaciones de productores una única agencia de comercialización que funcione como una empresa independiente (una SRL, por ejemplo), y esté conformada por representantes de esas organizaciones de base, por especialistas en comercialización, y también por socios capitalistas que quieran aportar un capital de riesgo obteniendo luego una parte de las ganancias. Estos últimos socios son quienes aportarán el capital necesario.

Ya mostramos el caso de Matriarca SRL en la Cartilla N° 8 sobre Canales de distribución.

El hecho de diferenciar la comercialización de la producción, permite de algún modo evitar que los socios capitalistas puedan asumir una posición dominante sobre la producción, acotándolos solamente al ámbito comercial. Al mismo tiempo, se puede limitar el aporte de capital a un porcentaje del capital total de la empresa, menor al 49% para evitar también en la empresa una posición dominante.

### ***Crowdfunding***

Este mecanismo para conseguir financiamiento también se conoce como micromecenazgo o financiación participativa.

Consiste en difundir por parte de la persona, grupo u organización que busca financiamiento, la causa o negocio que se propone realizar, para recibir financiación mancomunada por parte de donantes que simplemente simpatizan con la causa, sin buscar ninguna contraprestación o devolución del dinero, o por parte de prestamistas independientes que persiguen algún rédito ofrecido por el prestatario. Este rédito puede ser económico (por ejemplo, obteniendo acciones de la empresa o un interés sobre el dinero que presta), en especies o simbólico (aparecer o ser reconocido de algún modo por haber donado una parte de lo necesario).

Dado que gran parte del éxito de esta forma de financiación descansa en la publicidad que se da al proyecto, las plataformas de financiación colectiva más importantes en la actualidad están en Internet, por su alcance multitudinario y su bajo costo comparativo. Esto hace también que si la idea que se difunde es original, se puedan enterar con la difusión posibles competidores que podrán copiar la idea.

El método se viene usando principalmente en la industria del cine y de la música, en proyectos sociales, culturales y comunitarios, pero también en emprendimientos creativos.



Se puede leer un reporte sobre sitios de este tipo en: <http://www.periodismociudadano.com/2013/10/25/10-plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-tus-proyectos/>

Ejemplos de plataformas de *crowdfunding* son IdeaMe, Kickstarter, Indiegogo, Kiva y otras. Hay diferencias entre los sitios en cuanto al porcentaje que cobran como comisión por encargarse de recaudar los fondos. También en la forma en que pagan. Mientras en algunos casos piden un monto de capital necesario y sólo pagan si se recauda dicho monto como mínimo, en otros casos el pago es inmediato transfiriendo a la cuenta informada. En casi todos los sitios hay mecanismos para que los donantes puedan pagar a través de PayPal o sistemas de cobro de dinero virtuales equivalentes, como vimos con las tiendas virtuales en la cartilla sobre Comercio electrónico.

Fuente: <https://www.ideame.me/?siteLang=es-ES>

www.ideame.me/?siteLang=es-ES

Quiero ver Ideas Tengo una Idea

Regístrate Entrar Español | \$ARS ¿Qué es ideame?

Hacemos que los sueños se hagan realidad  
Descubre y financia ideas. Compártelo y se parte de nuestra comunidad

¿Qué estás buscando?

Emprendedores Latinoamericanos! Idea.me prepara su lanzamiento en Miami y busca las mejores ideas de impacto social!

**Difabio's**  
Deshidratados & Ahumados  
Difabio's es un emprendimiento familiar, que elabora verduras y frutas deshidratadas, conservas ahumadas y pasta seca integral.  
recaudó \$ 3.600 ARS  
18%  
26 días 11 483

**Ale Contreras**  
Embellcimiento Urbano  
Transformación de la vieja panadería abandonada en un gran mural. Con tu ayuda podemos crear un pasaje artístico para compartir con todos.  
recaudó \$ 1.035 ARS  
25%  
6 días 18 2184

**La Sabrosa**  
Vibras Cooperativa  
"La Sabrosa", emprendimiento social gastronómico para emplear y dar oportunidades a personas excluidas y situación de riesgo.  
recaudó \$ 6.170 ARS  
11%  
6 días 151 4617

## Algunas fuentes gubernamentales relacionadas a la comercialización o gestión empresarial

### **MINCYT - MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA**

<http://www.mincyt.gob.ar/>

Tel: (54-11) 4899-5000 / e-mail: [info@mincyt.gob.ar](mailto:info@mincyt.gob.ar)

Godoy Cruz 2320 (C1425FQD) CABA.

#### **Proyectos Asociativos de Diseño (PAD)**

Suele realizarse una convocatoria por año.

Está dirigida a financiar proyectos que tengan por finalidad la incorporación del diseño como factor estratégico de innovación y gestión: el diseño y desarrollo de nuevos productos o la mejora de productos existentes, teniendo en cuenta elementos como la funcionalidad, la ergonomía, la experiencia de uso, etc.; la optimización del proceso productivo, en las diferentes instancias de la cadena de valor, a partir de la introducción de innovaciones en herramientas, adaptación de maquinaria, innovación en elementos de protección o seguridad y rediseño de “lay-outs”; proyectos que apunten a minimizar el impacto ambiental en las distintas etapas del ciclo de vida de un producto, tanto en la etapa de fabricación como en su uso, así como una vez finalizada su vida útil; propuestas que apunten a destacar los aspectos semánticos del producto en el marco de estrategias de posicionamiento en el mercado (imagen de marca, *packaging*, etc.), y de optimización de la experiencia de uso, entre otros.

Información disponible en: <http://www.mincyt.gob.ar/convocatoria/convocatoria-2016-proyectos-asociativos-de-diseno-11653>

La convocatoria cierra en junio.

e-mail: [diseno@mincyt.gob.ar](mailto:diseno@mincyt.gob.ar)

Contacto: Lic. Hernán Campanini / [hcampanini@mincyt.gob.ar](mailto:hcampanini@mincyt.gob.ar)

Tel: 4899-5000 int 3180

#### **Proyectos de Tecnologías para la Inclusión Social, del Programa PROCODAS:**

Esta Convocatoria apoya proyectos de innovación inclusiva.

<http://www.mincyt.gob.ar/convocatoria/proyectos-de-tecnologias-para-la-inclusion-social-2016-11644>

Coordinadora Procodas: Lic. Patricia Esper / e-mail [procodas@mincyt.gob.ar](mailto:procodas@mincyt.gob.ar) / 4899-5000 int 3192

### **MINISTERIO DE PRODUCCIÓN**

<http://www.produccion.gob.ar/> Tel: (011) 4349.3697 / 0800.333.7963 /

e-mail: [info@produccion.gob.ar](mailto:info@produccion.gob.ar)

#### **Programa Sistemas productivos locales**

Asistencia técnica (a través de la figura de un coordinador) y económica a grupos de PyMEs o cooperativas para implementar, desarrollar y for-

talecer proyectos productivos que beneficien a sus integrantes y a la comunidad a la que pertenecen. Entregan aportes no reembolsables, con una contraparte tanto de la asistencia técnica, como del financiamiento.

Ver las modalidades en el link: <http://www.produccion.gob.ar/sistemas-productivos-locales/> Tel.: 4349-3303

**El Plan Nacional de Diseño** plantea como una meta prioritaria profesionalizar la industria, aumentar su calidad, sus grados de innovación y diseño. El objetivo de esta orientación es obtener una industria más competitiva, diferenciada.

<http://www.produccion.gob.ar/plan-nacional-de-diseno-3/>  
Equipo nacional de diseño. e-mail: [disenio@industria.gob.ar](mailto:disenio@industria.gob.ar) / Tel: 4349-3575 / 3573 (directos)

Tiene diversas líneas de trabajo como el *PyMES D* que vincula PyMEs con profesionales del diseño para crear y mejorar sus productos, procesos industriales y estrategias de comunicación; *SPL Diseño* orientado a aumentar la competitividad, promover la innovación y el desarrollo regional a través de la integración de estrategias de diseño en grupos asociativos de PyMEs y Cooperativas; o *Diagnóstico*, una línea para la generación de planes de trabajo y resolución de problemas para cadenas de valor.

## **MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA**

PROCAL. [www.alimentosargentinos.gob.ar](http://www.alimentosargentinos.gob.ar)

### **Proyecto de asistencia integral para el agregado de valor en origen**

Para empresarios PyMEs que han sido beneficiarios del Proyecto Procal II, y Nuevos Emprendedores Agroalimentarios de todo el país que quieran trabajar en la incorporación de agregado de valor a las materias primas en origen. Se estima que se brindará asistencia a más de 1300 beneficiarios en total. Incluye 3 Componentes:

**Componente 1: Sistema de Apoyo Integral al Agregado de Valor de productos agroalimentarios diferenciados** - Asistencia para la mejora en la gestión y desarrollo empresarial; planificación estratégica para el desarrollo y promoción comercial, imagen y comunicación, y posicionamiento en el mercado.

**Componente 2: Desarrollo Territorial y Formación integral en Agregado de Valor** - Puntos focales regionales fortalecidos en agregado de valor para brindar el servicio de asistencia técnica y difundir las herramientas del proyecto en zona de influencia. Talleres de sensibilización y capacitaciones

específicas a empresarios PyMEs y nuevos emprendimientos agroalimentarios, en materia de agregado de valor en origen.

**Componente 3: Fortalecimiento Institucional** - Adquisición del equipamiento necesario para el correcto desempeño de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), como un centro de apoyo y asistencia integral a las a PyMEs y elaboradores de productos agroalimentarios diferenciados.

Ver más información en: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/>

**Algunas acciones realizadas:**

Guías de BPA y BPM

Participación en eventos y ferias agroalimentarias

Asesoramiento en imagen y comunicación

Diseño de páginas web

Se pueden ver videos demostrativos en:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/videos/procal.php>

## **Bibliografía**

Burin, David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Fundación Instituto de Desarrollo Rural (2015). Guía de Financiamiento para proyectos productivos. Mendoza, Argentina.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (2012). Directorio de Cooperación Internacional. Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil. Índice práctico para las organizaciones de la sociedad civil. Buenos Aires, Argentina.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (2010). Manual para facilitar el acceso a La Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil. Buenos Aires, Argentina.

## **Sitios de internet**

<http://www.periodismociudadano.com/2013/10/25/10-plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-tus-proyectos/>

## **Videoteca**

David Burin (2016). Caso Matriarca. Buenos Aires, Argentina.



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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación



## ***17. Monitoreo y evaluación***

---

- Metodología y técnicas de monitoreo y evaluación del plan de comercialización.
- Indicadores de gestión comercial y del impacto de la intervención.



## **17. Monitoreo y evaluación**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Monitoreo y evaluación está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7



## La documentación para el monitoreo y la evaluación como tarea cotidiana

Es común que se deje la evaluación para el final, y no haya registros de ningún tipo acerca de la situación inicial ni del proceso de avance paulatino que se dio al implementar procesos de innovación comercial. De este modo no se pueden evaluar los problemas durante el mismo proceso de aplicación de las tácticas y estrategias definidas y no se pueden resolver a tiempo, pero, además, tampoco queda memoria de los aprendizajes realizados y esos aprendizajes tampoco se pueden tomar para futuras etapas en la innovación comercial.

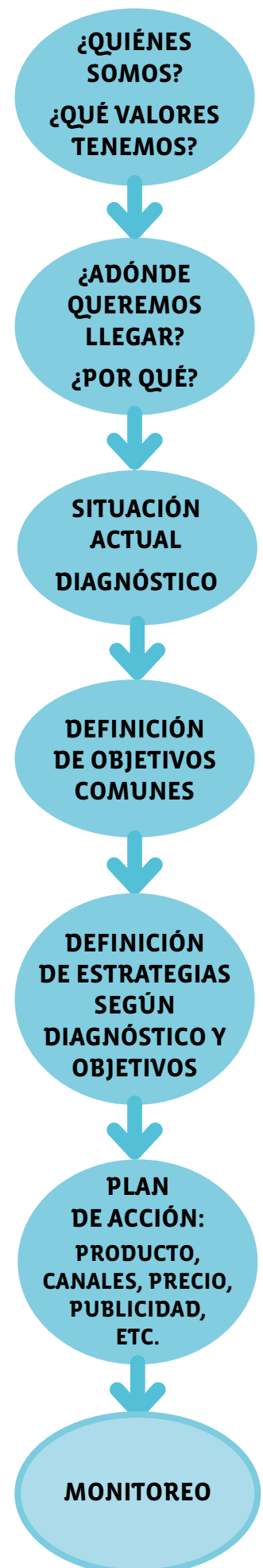
Si se piensa la evaluación y sistematización de los proyectos como actividad final, la metodología va a limitarse a realizar entrevistas o grupos focales. Es decir, al no tener registros directos de los procesos de trabajo y de la interacción de los participantes durante el proceso, se intenta reconstruir los hechos a través de relatos acerca de lo ocurrido. Estos pueden tener una fuerte carga subjetiva. Muchas veces la memoria es engañosa o las reconstrucciones son poco objetivas y suelen ser interesadas o “políticamente correctas”, ya que se trata de obviar conflictos u obstáculos que sería importante tener en cuenta en futuras experiencias.

Las sistematizaciones deberían enfocarse en rescatar las lecciones aprendidas a partir de los errores, sin embargo, suelen transformarse en documentos publicitarios sobre las bondades de los extensionistas y la felicidad de los productores por haber logrado los objetivos, porque admitir errores parecería ser que va en contra de la carrera profesional y no es admisible para la comunicación pública de un organismo del Estado. Creemos que sería mucho más creíble y aprovechable por todos reconocer y aprender de los errores.

Sugerimos entonces que el facilitador incluya como actividad propia el registro fotográfico o en video de los eventos clave del proyecto. Podría realizar pequeñas entrevistas en el mismo proceso de trabajo e ir catalogando estos materiales, junto con otros soportes y fuentes de información que se vayan generando (afiches de convocatoria, folletos, *spots* televisivos o radiales, muestras de envases o diseños, etc.).

En la medida que, además, también puedan destinarse algunos recursos a procesar el material en el transcurso del proyecto, estos registros pueden ser muy útiles para ajustar la ejecución del mismo antes de que los problemas se agraven y para trabajar los problemas con los productores.

### PROCESO PASO A PASO



Utilizar registros fotográficos o audiovisuales puede ser fundamental para el trabajo con los productores, poco acostumbrados a leer documentos técnicos. Este tipo de registros también pueden usarse en el marco de evaluaciones participativas, al final de un ciclo del proceso (por ejemplo, después de la participación en una feria temática, o después del lanzamiento publicitario de un nuevo producto, etc.).

Hemos realizado varias veces evaluaciones de proyectos entre técnicos e integrantes de la comunidad a partir de filmar y editar testimonios de diversos actores que reflexionan sobre temas específicos que pueden mejorarse.

Al ver distintas miradas sobre el mismo tema en la pantalla –aunque hayan sido expresadas por personas que están en el mismo salón donde se hace la proyección– se presta más atención a lo dicho. La opinión cobra trascendencia, producto de la cultura mediática que se instala cada día con mayor fuerza. No es lo mismo escuchar a alguien hablar de manera directa que ver su imagen ampliada en una pantalla.

Si incluimos en el video la voz de los productores –más proclives a hablar frente a la cámara que en grandes grupos– es también una forma de igualar posiciones sociales entre estos y los técnicos de los programas a la hora de la evaluación, ya que habilita la palabra a los primeros una vez apagado el proyector.

Qué momentos de la implementación del proceso son los que conviene registrar, dependerá de cada caso.

Es posible que estos momentos estén signados por los ciclos productivos: la cosecha de un nuevo producto, o la aplicación de una innovación tecnológica. Pero también hay reuniones clave, visitas de evaluadores externos, inauguraciones de puntos de venta, adquisición de equipos para la logística, o asambleas de productores que convendría registrar para el futuro.

Algunos de estos eventos se pueden planificar, otros son imprevistos.

Si el facilitador no es ducho en el uso de cámaras de video, se puede prever que haya otro responsable para hacer el registro, con algunas jornadas por mes o por trimestre para este tipo de tareas y con el equipamiento necesario si no se cuenta con él (una cámara de video pequeña, incluso un celular con camarita de video o una cámara fotográfica, una PC para editar...) y algo de recursos para movilidad.



Si bien la sistematización de experiencias no es el tema de esta cartilla, recomendamos acceder a un material específico sobre el tema en el siguiente link, con recomendaciones acerca de cómo comunicar los resultados de la sistematización y cómo planificarla:

<http://www.incluirong.org.ar/AprenderdeLaExperiencia.JorgeChavez-Tafur.pdf>

## Qué monitorear o evaluar

Registrar lo que va sucediendo al aplicar la estrategia nos puede dar datos cualitativos para evaluar. También son indicadores cualitativos las opiniones subjetivas sobre un determinado aspecto del proceso (la calidad de un curso, por ejemplo).

Pero, además de indicadores cualitativos, se necesitarán datos cuantitativos y metas físicas.

Algunas pueden ser adquisiciones (una porción del SIMAF, por ejemplo) y la evaluación consistirá sólo en corroborar la existencia del móvil y su uso.

En otros casos serán cifras de venta, o cantidad de clientes que se pudieron sumar (en la cartilla 11 sobre la venta sugerimos ir conformando una base de datos de clientes... si esto se realizó, se podrá comparar con cuántos clientes empezó la base y cuántos hay ahora).

Distinto es si el criterio de evaluación no consiste en sumar clientes sino en lograr que los clientes compren de manera continua, se fidelicen a la marca. Si es así, no será suficiente con la base de datos, sino que deberíamos tener un registro de las ventas por cliente.

Si se trata de evaluar la evolución de los márgenes de ganancia se deberá trabajar con un contador que nos ayude a calcular cuánto aumentaron los costos con la aplicación de la nueva estrategia comercial y cuánto aumentaron las ventas.

Así sabremos si la estrategia se justificó o se cambió el dinero, si es que las ventas aumentaron pero sólo lo necesario para poder financiar la estrategia de comercialización, en cuyo caso era lo mismo quedarse como estábamos antes y trabajar menos....



Foto: [https://4.bp.blogspot.com/-afdD\\_nQC2AE/WLQFSTmX-8pl/AAAAAAC6\\_k/3nntK4o6nRI-k87mKm35iAZFTDhYPVdy3gCLcB/s640/f\\_2017-02-27\\_24.jpg](https://4.bp.blogspot.com/-afdD_nQC2AE/WLQFSTmX-8pl/AAAAAAC6_k/3nntK4o6nRI-k87mKm35iAZFTDhYPVdy3gCLcB/s640/f_2017-02-27_24.jpg)

No se puede mejorar lo que no se pueda medir

Controlando será más factible lograr los objetivos deseados.

No podemos esperar al final del plan para ponernos a controlar, porque no tendremos margen de maniobra para corregir los desvíos. Ya será tarde...

Es importante establecer cumplimientos parciales para que la capacidad de reacción sea inmediata.

Por ejemplo, establecer objetivos mensuales de venta y todos los fines de mes controlar si se cumplen.

Se supone que los ejes a evaluar deberán corresponderse con aquellos fijados cuando se definieron las estrategias y el plan operativo a desarrollar. En cada caso serán diferentes.

La cuestión central con cualquier metodología de monitoreo y evaluación es pensar criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación coherentes, pero además sencillos de implementar.

En alguna época hubo agencias de financiamiento internacional que proponían sistemas de monitoreo y evaluación tan complejos, difíciles y caros de implementar, que el 80% de los recursos del proyecto se iban en este componente (o lo que es peor, no se incluían los costos del monitoreo pero se exigía hacerlo con tal nivel de detalle que las organizaciones debían aportar recursos propios o enorme cantidad de tiempo de trabajo voluntario para satisfacer esta demanda).

En la cartilla N° 16 sobre búsqueda de financiamiento incluimos un esquema para formular proyectos con estos tres ítems:

Criterios de evaluación	En qué nos fijaremos para evaluar
Indicadores	Qué mediremos concretamente
Medios de verificación	Cómo lo mediremos

Por lo tanto, es fundamental definir estos tres elementos para poder llevar adelante el monitoreo. Si el indicador utilizado implica un medio de verificación carísimo o complicadísimo de implementar, deberíamos buscar otro medio o cambiar el indicador.

## **El caso del Proyecto Microempresas**

*Durante la década de los noventa el Ministerio de Trabajo implementó un programa denominado Microempresas, que se proponía capacitar y brindar asistencia técnica a ex empleados estatales despedidos durante el proceso de achicamiento del Estado y privatizaciones. Se licitaban cursos que dictaban ONGs y consultoras.*

*Los indicadores utilizados para pagar los cursos (y también para evaluar la eficacia del Programa) al inicio fueron la asistencia a los cursos y la cantidad de horas de asistencia técnica solicitada por los beneficiarios. Se pagaba una suma por cursante sólo si este asistía al 80% de las reuniones de formación. Sin embargo, los técnicos del Ministerio comenzaron a preguntarse si esto era suficiente. ¿El Programa pretendía únicamente que los beneficiarios se capaciten? ¿O el objetivo era que pongan en marcha microempresas y tengan éxito con estas?*

*En la tercera licitación de cursos decidieron modificar los indicadores, los medios de verificación y la forma de pago. El 60% se pagaba con el mismo criterio de asistencia, pero el 40% restante se pagaba a los 6 meses de finalizar el curso sólo si el beneficiario había tenido éxito al poner en marcha su microempresa. En este caso, los indicadores de resultados eran tres: o había comprado equipamiento, o había aumentado su facturación o había contratado personal. El problema no eran los criterios sino los medios de verificación: facturas de compra de equipos, facturas de venta o contratos de trabajo formalizados (en definitiva ¡era el Ministerio de Trabajo!). Prácticamente ninguno de los 3000 beneficiarios se manejaba en el mercado formal. Muchos, efectivamente, se habían equipado (compraban equipos usados sin factura alguna), habían aumentado sus ventas (pero en negro) y habían contratado personal, pero no podían formalizar el contrato por los altos costos laborales. Por otra parte, cuando iban los inspectores del Ministerio de Trabajo a visitar a los beneficiarios, estos no querían atenderlos y pensaban que el Programa había sido una trampa fiscal para pescar evasores. Esto generó una disputa con las ONGs y consultoras que implementaban el Programa y se propuso ampliar los medios de verificación, incluyendo unos 20 indicadores diferentes, como ser: incremento en los consumos de electricidad, teléfono, combustible y gas; incorporación de servicios de internet; apertura de una cuenta bancaria o ampliación de los saldos mensuales de la cuenta; registro de clientes; puesta en línea de páginas web, folletería y material publicitario diseñado; fotografías de participación en ferias, etc.*

*Más allá de los problemas surgidos con los medios de verificación, la modificación de los criterios de evaluación impactó en las estrategias de formación de las consultoras. No era ahora suficiente coordinar los cursos de forma dinámica para evitar que los participantes deserten o falten, además había que garantizar que sus emprendimientos tuvieran resultados tangibles. Entonces, cambiaron los criterios de selección de beneficiarios, y también las exigencias y el acompañamiento posterior a los cursos.*

## Actividad. Definiendo criterios, indicadores y medios de verificación

Comience definiendo posibles criterios de evaluación. Luego, piense los indicadores que podrían permitirle evaluar esos criterios. Por último, defina los medios con los que va a medir cuánto y cómo se cumplen esos indicadores y criterios. Ponemos a continuación algunos ejemplos, pero son solamente eso: ejemplos. Cada productor u organización y proceso de innovación comercial tendrá los propios. Es fundamental que el proceso de definición de este cuadro sea participativo.

<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>
Incremento de la producción.	Evolución de los stocks en depósito cada fin de mes + ventas del mes - <i>stock</i> del mes anterior.	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes.
Incremento de los ingresos por ventas de la organización.	Evolución de las ventas mes a mes durante un año.	Facturación total mensual (planilla realizada a partir del facturero del local de ventas).
Evolución de los costos	Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre).	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades).
Evolución de los precios.	Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre).	Lista de precios mayoristas y minoristas.
Evolución de los márgenes de ganancia.	Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes.	Resumen mensual del libro de cada diario.
Desarrollo de nuevos productos.	Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de los estos, lanzamientos y distribución en el mercado.	Carpeta con detalles sobre la producción de nuevos productos. Análisis de mercado. Fórmulas desarrolladas. Diseños de etiquetas y envases (bocetos, diseños finales aprobados, pruebas de impresión), etc.
Desarrollo de nuevos mercados.	Nuevos canales de venta.	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal).
Impactos grupales e individuales.	Grados de inclusión de los productores en la toma de decisiones, reducción de brechas sociales dentro del sector.	Registros en audio o video de reuniones. Sociogramas. Entrevistas personales. Encuestas sobre percepción. Evolución de ingresos de cada núcleo familiar.
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca.	Aceptación de aumento de precios. Conocimiento de la marca.	Evolución de ventas luego del cambio de precio. Encuestas de mercado, etc.
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional.	Institucionalización de la asociación y/o cooperativa.	Estatuto aprobado. Personería jurídica obtenida. Inscripción en AFIP gestionada. Cuenta corriente bancaria en funcionamiento, etc.

## Actividad. Indicadores y medios de verificación para el plan de actividades

De manera similar al ejercicio anterior, es posible realizar una planilla con indicadores y medios de verificación con relación a cada una de las actividades del plan operativo de comercialización. A continuación, un ejemplo con un par de actividades para que se entienda la idea. También esta planilla debería construirse de manera participativa

Actividad	Indicador	Medio de verificación
Puesta en marcha de una organización de productores	Convocatoria a reunión constitutiva, elección de la Comisión Directiva inicial, redacción del Acta Fundacional.	Comunicado con la convocatoria redactado. Actas con la lista de asistentes, el contenido del Acta Fundacional y el Estatuto, elección de autoridades.
Reuniones de diagnóstico para definir una estrategia comercial	Reuniones realizadas con buena convocatoria. Análisis FODA realizado. Análisis de la cadena realizado. Análisis MOREM realizado.	Lista de asistentes a las reuniones de diagnóstico. Registro de las reuniones. Afiches con análisis FODA y análisis de la cadena. Informe con las respuestas a las preguntas del Análisis MOREM.
Aplicación de una encuesta de mercado	Definición de protocolo de encuesta para aplicar con los actuales clientes. Hoja con definición de los criterios de muestreo. Realización de la encuesta. Informe con el análisis de los resultados.	Protocolo de encuesta realizado. 50 encuestas completadas en una caja. Base de datos cargada. Informe con 20 cruzamientos de información en SPSS.

Si se quiere organizar mejor la información para cada actividad, se pueden identificar:

- indicadores de la disponibilidad de insumos:  
¿están disponibles los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad?
- Indicadores de la existencia de los productos:  
¿hay existencia de los productos previstos de la actividad?
- indicadores del cumplimiento de las tareas:  
¿se están llevando a cabo las tareas necesarias para la actividad?
- Indicadores de los procesos:  
¿se están dando los procesos?



Foto: Archivo del autor

## Actividad. Aplicando los Indicadores y medios de verificación

Las actividades anteriores se realizan antes de iniciar el proceso de innovación comercial o de poner en marcha el plan operativo. Sirven para definir mejor qué es lo que se quiere, adónde se apunta concretamente, cuáles son las medidas del éxito de lo que se va a hacer y cómo se va a medir este éxito.... Pero luego llegará la hora de medirlo efectivamente.

Conviene guardar los afiches con estas tablas (en realidad lo ideal sería que quedaran expuestos en el salón de la organización en un lugar bien visible).

Pasado un tiempo previamente pautado (pueden ser 3 a 6 meses), llegará la hora de hacer el primer monitoreo. Entonces se agregan dos columnas a la tabla. Una se encabeza con la palabra **cumplimiento** y en cada fila se evaluará en conjunto, teniendo en cuenta la verificación que se haya realizado con los medios predefinidos, si el cumplimiento fue muy exitoso, aceptable o se considera que la actividad no se cumplió o su cumplimiento no llegó a un nivel satisfactorio. Se pueden utilizar emoticones para esto:



La última columna se deja para incluir comentarios que expliquen aspectos relacionados con la realización de las actividades (justificaciones o explicaciones de por qué fueron exitosas o fracasaron). Esto es muy útil para que la información sea transparente para todos los miembros de la organización, inclusive aquellos que no pudieron asistir a la reunión.

### Algunas cuestiones a tener en cuenta

Es fundamental que los productores se involucren en estas actividades de monitoreo. Cualquier técnica que se utilice, debe ser lo suficientemente sencilla como para que todos puedan involucrarse. Si no hay experiencia en la organización o en el grupo de productores de monitorear y evaluar, hay que comenzar con gráficas muy simples y, en todo caso, ir incrementando el nivel de complejidad de a poco.

Es necesario que, desde el principio, sean los mismos productores los que recolecten la información y completen los formularios.

Para el monitoreo de las tareas, es importante utilizar la escala de tiempo que mejor le parezca a la gente y acordar qué símbolos o esquemas gráficos son claros para todos. La tabla debe indicar, además de las tareas a realizar, las responsabilidades y las fechas a respetar.

Los formularios de monitoreo participativo deben ser preferiblemente de gran tamaño, y colocados en forma visible en un lugar donde se reúne el grupo de trabajo. Los cuadros con cifras son inaccesibles para la gente no alfabetizada. Es mejor reemplazarlos por gráficas sencillas que permiten a cualquier miembro de la comunidad, después de una explicación inicial, interpretar los datos. Incluimos ejemplos en las páginas siguientes.



## Otros modos de comunicar los resultados

En la actividad anterior proponemos realizar una tabla con los criterios, indicadores y medios de verificación. Esto tiene un sentido práctico, nos organiza el modo de ejecutar el monitoreo y evaluación, nos indica en qué deberemos fijarnos y qué tipo de documentación deberemos relevar o acumular para luego analizarla, interpretarla y sacar conclusiones.

Si el grupo de productores acompaña, sería ideal que la tabla anterior la puedan pensar juntos con el facilitador. Como mínimo es necesario chequear con ellos si ven posible recabar esos datos o si se les ocurren otras maneras de medir lo mismo, y si hay alguna otra cosa que les parezca fundamental medir o evaluar, que usted no consideró. Una vez que se tiene la información, hay que pensar la manera de presentarla a los productores para compartir los resultados.

Propusimos antes documentar fotográficamente el proceso. Puede ser muy muy efectivo mostrar fotos del “antes y el después”. Esto permite ver gráficamente cómo cambiaron algunas cosas: la participación en las asambleas, por ejemplo, o la concreción de obras como una cámara de frío o una sala de acopio, el crecimiento de una feria franca, etc.

Foto izquierda: archivo del autor. Derecha: [http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota\\_foto\\_tapa/unnamed\\_9\\_86.jpg](http://www.diariochaco.com/sites/diariochaco.com/files/nota_foto_tapa/unnamed_9_86.jpg)



Para comunicar resultados cuantitativos es posible utilizar diversos diagramas: pueden mostrar la evolución en el tiempo de un determinado indicador (por ejemplo, cómo fueron aumentando o disminuyendo las ventas a lo largo de un año), o gráficos de torta para mostrar qué porcentaje de los ingresos por ventas es generado por cada uno de los productos que una cooperativa vende (por ejemplo, en una cooperativa apícola: miel, propóleos, polen, pan de miel, etc.), entre otros.



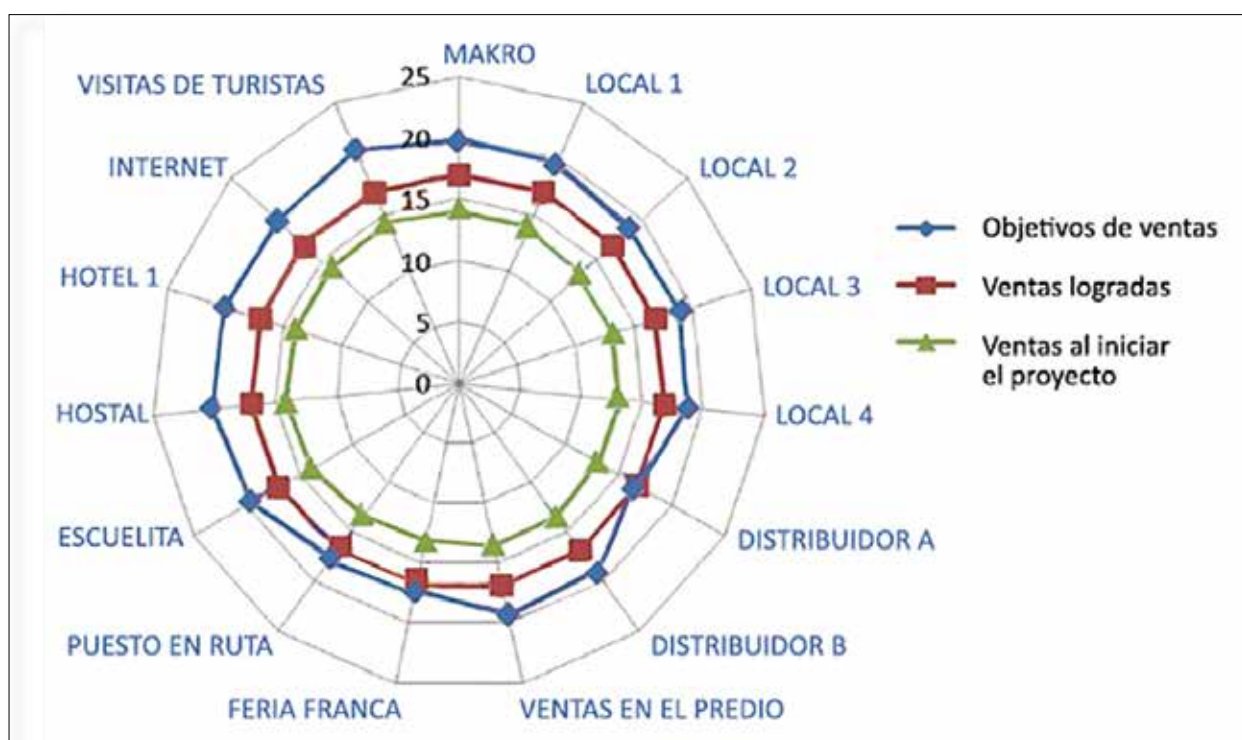


Fuente: [https://image.freepik.com/vector-gratis/graficos-coloridos\\_23-2147514909.jpg](https://image.freepik.com/vector-gratis/graficos-coloridos_23-2147514909.jpg)

Realizando una búsqueda de “infografías”, como “imágenes”, en internet, podrá encontrar muchas otras alternativas creativas para presentar la información.

Un tipo de diagrama que resulta muy claro para ver es el concéntrico. Sirve para comparar cómo opera una variable en el tiempo y cruzada con alguna otra variable.

Por ejemplo, en el gráfico de abajo se comparan las ventas en 15 canales de distribución diferente, en miles de pesos (el centro es cero ventas, el primer círculo son 5000 pesos de ventas y así sucesivamente va subiendo de a 5000 por cada círculo). Los rombos azules representan los objetivos de venta que se pusieron al iniciar el proceso de innovación comercial a dos años. Los cuadrados rojos son las ventas logradas luego de un año de iniciado el proceso, los triángulos verdes las ventas al iniciar el proceso. Este gráfico permite tener un panorama general de las distancias entre estos tres momentos y entender cómo evoluciona el proceso, si hay avances o retrocesos y comparar los distintos canales entre sí.



Este tipo de diagramas puede usarse para otros indicadores y criterios de evaluación como las ganancias logradas, los puestos de trabajo generados, la cantidad de unidades vendidas, la evolución de los precios por canal, etc.

*Fuente: Elaboración propia.*



En el Repositorio puede acceder al excel “PMKExpress 2016” dentro del tema 17 “Monitoreo” que facilita la generación de un Plan de Negocios transformando datos en gráficas. Puede usarse también para monitorear proyectos. Se puede consultar allí el ppt “Presupuesto y control” que repasa los conceptos económicos a tener en cuenta en el monitoreo de proyectos.

## Problemas para evaluar proyectos:

- No se evaluaron indicadores antes de comenzar el proyecto (lo que se llama “línea de base”) con lo cual no hay parámetros para afirmar que el proyecto logró cambios.
- No se definieron con claridad las metas, los indicadores ni los medios de verificación o no son adecuados.
- Los medios de verificación son tan complejos o caros de aplicar que no se pueden poner en práctica.
- No se realizan monitoreos ni seguimientos.
- Los que evalúan no son los que formularon el plan y tienen otra lógica que la que generó el proyecto.
- No se hace participar a los productores en la evaluación.
- No se puede hacer el monitoreo porque falta un verdadero equipo de trabajo (coordinación, división del trabajo, compromiso, etc.).
- Es difícil la comunicación con los productores. Están muy dispersos en el territorio y es muy difícil convocarlos y lograr que participen.
- Los resultados de los monitoreos y evaluaciones siempre dan negativos porque ha habido una tendencia a ser demasiado optimistas al definir los objetivos en el inicio.
- No hubo tiempo para capacitar a los productores encargados del monitoreo.
- Hay intereses políticos adversos a realizar una evaluación realista.

## El otro monitoreo: su rol como facilitador

Del mismo modo en que proponemos monitorear la planificación de la estrategia y el plan operativo de comercialización, es aconsejable monitorear su trabajo como facilitador, con la comunidad. Usted tendría que realizar también un plan de tareas a su cargo (revise la primera cartilla, en la página 6, donde debería describir posibles realizaciones que puede tener a cargo como facilitador) y pedirle a los productores que monitoreen o evalúen su desempeño para ajustar su trabajo en terreno.

## Bibliografía

Burin, David (2010). Apuntes del Curso de posgrado “Formulación de proyectos” dictado en la Facultad de Ciencias de la Cultura de la UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina.

Hidalgo, Elena (2013). ¿Porqué evaluamos nuestro trabajo? Consideraciones sobre los procesos de monitoreo y evaluación del Programa Pro Huerta, en Agenda y Manual Informativo 2013 del V Curso Internacional Autoproducción de Alimentos, Seguridad Alimentaria y Desarrollo Local.

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación





## **18. Formación de facilitadores**

---

- El rol del formador de facilitadores.
- Fuentes de referencia para conocer marcos de actuación y encuadres pedagógicos participativos.



## **18. Formación de facilitadores**

---

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Formación de facilitadores está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## Otro rol: el de formar facilitadores

Como facilitador de procesos de innovación comercial, al asistir a la capacitación usted asumió un doble rol.

Uno es el de acompañar a productores familiares individuales y sus familias, y/o a grupos y organizaciones de productores para que puedan diagnosticar su situación, definir objetivos comerciales y estrategias para llegar a ellos y luego puedan aplicar esas estrategias con herramientas concretas operativas (diseño de marca, envases, etiquetas, mejora del valor de los productos, soluciones logísticas, publicidad, mejora en la atención a clientes, entre otras).

El otro objetivo es formar a otros facilitadores que, como usted, harán ese mismo trabajo en la misma región, con otros productores, e integrarán un equipo regional donde trabajarán juntos estas temáticas novedosas.

Suponemos que usted ya tiene como extensionista una amplia experiencia en coordinar capacitaciones, sea para otros técnicos o para productores.

Si tiene interés en profundizar sobre los enfoques y metodologías de formación de emprendedores, de la formación basada en competencias y de la educación de adultos participativa sugerimos, a continuación, distintas lecturas que **incluimos en el Repositorio, dentro del Tema 18 “Formación de facilitadores”**.



*Análisis de Cadenas, durante el Segundo Curso de Facilitadores de Procesos Comerciales 2017.  
Foto: David Burin*

## Fuentes de referencia para la tarea

Un marco general sobre la pedagogía para la formación de emprendedores podrá encontrarla en el material “**Marco y Encuadre de la Formación**”. Es una selección de páginas del Manual del Capacitador del Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Recomendamos especialmente leerlo.

La primera parte de dicho documento es un marco pedagógico, la segunda es un encuadre con criterios concretos de aplicación de ese marco, que incluye una descripción de las distintas funciones del capacitador, algunos puntos claves para coordinar reuniones, criterios sobre el uso del tiempo, del espacio, del lenguaje, del cuerpo e indicaciones para la recuperación de las actividades participativas.

Luego incluimos materiales relacionados con el enfoque de desarrollo participativo rural, que son bastante conocidos pero igualmente útiles. Haremos una referencia a tres propuestas que pueden ser de utilidad, incluiremos algunas precisiones metodológicas sobre la figura del facilitador y veremos como planificar acciones de este tipo.

Algunos criterios comunes de las tres propuestas pueden aplicarse a la formación de sus compañeros y a la coordinación del proceso de facilitación comercial con los productores, ya que fueron pensados para dar una mayor participación a los productores rurales. Esto implica incorporar una actitud, un enfoque y una metodología con relación a la comunicación que se establece entre técnicos y productores, basada en los principios de la educación popular y la investigación acción participativa.

Al encarar procesos participativos, en este caso para el desarrollo de estrategias y acciones comerciales, proponen partir, al mismo tiempo, de dos tipos de percepciones y datos que están en los extremos de la línea de tiempo:

- la visión sistemática y ordenada de la realidad sobre la que se actúa. Es decir, el diagnóstico acerca de los problemas y los recursos que tenemos hoy. Para esto propusimos utilizar diversas técnicas de diagnóstico participativo en la cartilla N° 4.
- los objetivos de cambio o la visión acerca de adónde se quiere llegar en el futuro. Propusimos dos ejercicios al finalizar la cartilla N° 3 para vislumbrar estas metas: ¿Por qué existimos? y ¿Qué somos y para quiénes somos? Además de estas dos técnicas se pueden utilizar diná-

micas grupales cuyo objetivo es que los participantes se puedan conectar con sus deseos más genuinos, cosa que rara vez sucede, ya que lo más habitual es centrarse en los problemas. Estas dinámicas suelen contar con dos momentos: el primero, para desestructurar a los participantes, de modo tal que estos no actúen en función de sus roles sociales, institucionales o políticos sino en función de su subjetividad más profunda; el segundo, para que, a través de técnicas proyectivas (imágenes, técnicas de desarrollo creativo, ensoñaciones, o dinámicas de grupo físicas y activas) los participantes puedan pensar realmente qué les gustaría concretar en el espacio territorial.

Para comenzar, recomendamos consultar el Manual de **Frans Geilfus, 80 herramientas para el Desarrollo Participativo**. Incluimos este libro en dos documentos dentro del Repositorio. Este material está dividido en 6 partes:

- técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo;
- técnicas de diagnóstico participativo;
- análisis de problemas y soluciones;
- planificación, y
- monitoreo y evaluación participativos.

Cada parte incluye diversas técnicas alternativas que el equipo promotor, junto con la comunidad, podrán elegir en cada caso, según el grado de utilidad o aplicabilidad en función de las características de la comunidad.

La metodología se basa en los siguientes principios:

- Se valoran los conocimientos y experiencias de los participantes.
- El uso de dibujos, diagramas, mapas y cuadros donde lo que prima es la representación visual para mostrar los resultados del diagnóstico, de modo tal que puedan entenderlo también quienes no saben leer o escribir. Esta perspectiva se centra en un viejo refrán:

Si lo oigo me olvido

Si lo veo me acuerdo

Si lo hago lo aprendo.

- Esta gráfica debe ser de gran tamaño para poder compartirla en plenario y dejarlos expuestos hasta que finalice el proceso de diagnóstico. Debe poderse ver lo que se escribe o dibuja a 8 metros de distancia, y es mejor que las

cosas o elementos se escriban o dibujen en tarjetas, en lugar de hacerlo directamente en el afiche. Estos elementos se pegan en el afiche mediante el uso de cinta bifaz, velcro, alfileres, post-it o algún otro sistema de pegado provisorio, que permita sacar el elemento, moverlo y así cambiar la ubicación de tarjetas o componentes de los diagramas según avance la discusión.

- El trabajo se inicia en pequeños grupos, y recién una vez que estos han llegado a conclusiones y resultados, se comparte un plenario donde los distintos grupos muestran sus producciones.
- El facilitador no interviene, ni dirige, ni dirige el uso de la palabra. Solamente actúa cuando aparece un conflicto, cuando no se escucha a alguien que quiere hablar en el plenario o para lograr acuerdos sobre el uso del tiempo. También es importante que esté atento a lo que se discute para señalar cuestiones de tipo metodológico o incoherencias en la lógica que se utiliza para analizar los problemas. De este modo cubre el rol de abogado del diablo. En este caso, no debe imponer su criterio, sino hacer las preguntas adecuadas para que los participantes reflexionen (vale aclarar que no es lo mismo una capacitación que un proceso de diagnóstico participativo, en la primera el docente tendrá más protagonismo que en la segunda y el encuadre es levemente diferente).
- Permanentemente se evalúa entre todos la marcha del proceso.
- La comunicación es franca y abierta.
- Si bien hay una programación previa, esta es flexible, y deberá adaptarse de acuerdo a lo que ocurra y a las decisiones que se toman en grupo.
- Al ser una metodología sencilla de aplicar, puede implementarse masivamente, y repetir la secuencia con distintos grupos en el mismo territorio.
- No es necesario sacar a los pobladores de su medio, como suele ocurrir en algunos dispositivos donde se convoca a toda la comunidad de una sola vez, lo que impide, en definitiva, la participación activa.

Otra técnica rápida de diagnóstico participativo es el **método Delibera**, que ya presentamos en la cartilla N° 6 sobre Asociativismo, y que parte de la pura percepción individual y evita el debate y la argumentación entre los participantes.



Pueden consultar la carpeta “Delibera” con los documentos relacionados con la técnica en el Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio.

Para priorizar los problemas, y luego para priorizar las soluciones, se vota y para ello se utiliza un conjunto de 4 naipes de colores que permiten visualizar rápidamente la tendencia en la votación del grupo. La ventaja del método es la rapidez con que se avanza en la toma de decisiones y es muy útil cuando la logística para reunir a los participantes es muy compleja o cuando se carece de tiempo.

El tercer material consiste en un libro desarrollado a lo largo de 20 años de trabajo de atención y prevención de la salud con comunidades rurales en la selva guatemalteca por los médicos Werner y Bower. Más allá del contenido de las actividades allí desarrolladas (relativos a temas de salud), todas las metodologías y el enfoque es altamente aplicable para el trabajo con sectores rurales. Incluimos el libro **“Aprendiendo a promover la salud”** en el Repositorio. A continuación, vamos a rescatar un extracto del capítulo donde presentan criterios para planificar las reuniones de capacitación. Consiste en una serie de preguntas que pueden realizarse como lista de chequeo:

- ¿Cómo se trabajará con la heterogeneidad de los participantes, de modo de garantizar una participación pareja de todos los presentes, y de evitar que los que están más acostumbrados a hablar por su profesión o rol social acaparen el tiempo con sus exposiciones?
- ¿De qué modo se intentará igualar el estatus social para reducir las brechas y habilitar la palabra a todos? (por ejemplo, pedir que todos se presenten con su nombre de pila –sin título profesional, pertenencia institucional, ni apellido– y digan algo que les gusta hacer en la vida: “Soy José y me gusta dormir la siesta”, “Me llamo Ernesto y me gusta ver el atardecer”...).
- ¿Qué enfoque es el más adecuado para las personas que están acostumbradas a aprender por medio de la experiencia más que por medio de conferencias, libros o cursos?
- Si participan personas que no pueden leer y escribir ¿está garantizada la forma en que, de todos modos, puedan participar y no se sientan excluidos?
- ¿Qué métodos podrían servirle al coordinador para ayudar a la gente de la comunidad a tener más confianza en sí misma y más autosuficiencia?

- ¿Hay suficiente variedad de actividades para que los participantes no se aburran? (por ejemplo: alternar la proyección de un video con una discusión en pequeños grupos, un trabajo de campo y luego un plenario).
- La gente se cansa a medida que avanza la reunión... ¿está previsto que los temas más complejos o que implican mayor concentración se vean primero?
- ¿Cómo se piensa manejar la aparición de urgencias, problemas o necesidades particulares planteadas por algunos participantes, que pueden obturar el trabajo de grupo o focalizar la atención en un problema puntual y no en los temas que todos vinieron a trabajar y son de interés colectivo? (por ejemplo, utilizar un afiche donde anotar temas puntuales no contemplados que vayan surgiendo y retomarlos al final del proceso, si hay tiempo).
- ¿Cómo se comunicarán los horarios de la secuencia completa, de forma clara y sencilla para que todos puedan ver y entender cuándo y dónde se realizarán las reuniones?
- ¿Qué tan flexible es la planificación? ¿Está previsto un momento, al principio de la actividad, para aclarar las expectativas de las organizaciones que convocan y de los participantes y establecer acuerdos con ellos acerca del contenido, la dinámica y los tiempos?
- ¿Qué dispositivo o metodología se utilizará para priorizar problemas y soluciones que surjan del trabajo grupal?

Además de estos materiales que resaltamos, en el Repositorio incluimos varios manuales con técnicas participativas, de presentación, de animación, de síntesis, de evaluación, despertadores y para otros usos. Por último, allí encontrará los guiones didácticos diseñados para este mismo curso.

**¡¡¡Le deseamos mucha suerte en su tarea!!!!**

*Visita al Mercado Central  
en el marco del Primer  
Curso de Facilitadores de  
Procesos Comerciales 2016.*

*Foto: IICA*



## Bibliografía

Birkenbihl, Michael (2003) Formación de formadores. Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal en las empresas. Thompson. Madrid, España.

Burin, David et al. (2005). Manual para el Capacitador. Secciones Bases conceptuales y metodológicas para la capacitación de jóvenes emprendedores rurales y Algunos conceptos sobre la enseñanza y el aprendizaje (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Carles Medarde, Cristina y Verdejo, Miguel Expósito (2006) Maletín de campo. Una guía práctica para la capacitación y facilitación en procesos grupales. Veterinarios sin Fronteras. Santo Domingo, República Dominicana.

Da Trindade E y Santos A. (2015). Educación y aprendizaje a lo largo de la vida. Los adultos y la enseñanza superior. Revista Sinéctica, 45 (1-20).

Fundación Educación para el Desarrollo - FAUTAPO (2009). Manual de Estrategias Didácticas. Bolivia.

Fundación Educación para el Desarrollo - FAUTAPO (2011). Manual de Estrategias y técnicas de aprendizaje. Bolivia.

Geilfus, Frans (1997). 80 herramientas para el Desarrollo Participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA - Holanda / Laderas C.A. IICA - GTZ. San Salvador, El Salvador.

Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual de Técnicas Participativas para la Estimulación de las Capacidades del "Ser" en la Formación Profesional (2012). San José, Costa Rica. Disponible en: [http://www.ina.ac.cr/asesoria\\_genero/manual\\_tecnicas\\_participativas\\_1.pdf](http://www.ina.ac.cr/asesoria_genero/manual_tecnicas_participativas_1.pdf)

Instituto pedagógico latinoamericano y caribeño (2000). Diseño curricular. Disponible en: <https://dcedutecnica.wikispaces.com/file/view/Libro+Dise%C3%B1o+Curricular+F.Addine.pdf>

Los fundamentos del diseño curricular por competencias laborales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/fundamentos-competencias/fundamentos-competencias.shtml>

Medinaceli, Carlos y Peigné, Alain (1999). Pachamaman Uru-pa. Guía metodológica para la capacitación de campesino a campesino. CICDA / RURALTER. Bolivia.

Métodos de educación de adultos. Disponible en: <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo28.pdf>

Proyecto Jalda. Manual de Técnicas Participativas. Sucre, Bolivia. Disponible en: [http://www.iirsa.org/admin\\_iirsa\\_web/Uploads/Documents/ease\\_taller08\\_m6\\_anexo2.pdf](http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/ease_taller08_m6_anexo2.pdf)

Puello Beltrán, J.J. y Bohorquez, R. Un modelo para el diseño de cursos virtuales de aprendizaje por competencias y basados en estándares de calidad. Publicación sin fecha. Descargada de la web el 29 abril de 2017: <http://www.bdigital.unal.edu.co/17052/2/12624-32993-2-PB.pdf>

Rivera Romero, José Oduber (2006). Aprendiendo sobre extensión rural con extensionistas locales. Guía didáctica: capacitación sobre técnicas de extensión rural para uso de extensionistas locales. SETEDER / CATIE / FIDA. San José, Costa Rica.

Werner, David Bradford y Bower, Bill Larned (1984). Aprendiendo a Promover la Salud. Un libro de métodos, materiales e ideas para instructores que trabajan en la comunidad. Heperian, Berkeley, California, USA.

# Evaluación final del Módulo de Comercialización

## Conteste con el mayor detalle posible las siguientes preguntas:

1. Para los productos y mercados a los que apuntaron: ¿tuvo sentido segmentar a sus clientes?, ¿qué criterios utilizaron? Enumere los segmentos del mercado identificados.

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Pudieron agregar valor percibido a los productos a partir del análisis de valor? ¿Cómo?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué productos o servicios agregaron a la oferta? ¿Por qué eligieron esos productos o servicios?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿Modificaron las políticas de precios? ¿Qué cambios hicieron y por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Revisaron las ideas sobre cómo llegar con los productos o servicios al cliente? ¿Qué cambiaron?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Modificaron las ideas sobre cómo hacer publicidad? ¿Qué acciones concretas piensan ejecutar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ¿Pudieron conocer las características de los productos de la competencia? ¿De qué manera?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ¿Qué cambios hicieron luego de investigar a la competencia?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿Qué otras acciones creen que son necesarias para vender más?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)







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





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación