

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.

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