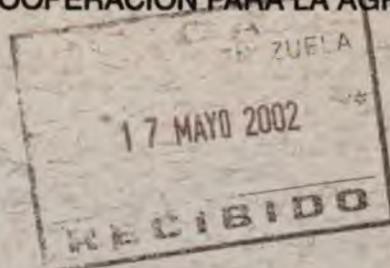


IICA  
E70  
474

SECRETARIA DE AGRICULTURA, PESCA y ALIMENTACION  
PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



**EL MERCADEO EN LOS  
EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES**



SISTEMATIZACION DE LOS  
TALLERES DE CAPACITACION PARA LA  
CONFORMACION DE UN  
SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO

**S.A.M**

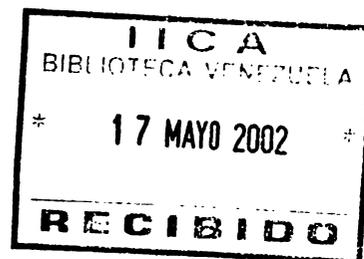


por MARCELO RODRIGUEZ  
con la colaboración de  
ROSA FERNANDEZ

BUENOS AIRES - R. ARGENTINA  
SAPyA - PSA - IICA  
1996



SECRETARIA DE AGRICULTURA, PESCA y ALIMENTACION  
PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA



**EL MERCADEO EN LOS  
EMPRESARIOS ASOCIATIVOS DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES**



SISTEMATIZACION DE LOS  
TALLERES DE CAPACITACION PARA LA  
CONFORMACION DE UN  
SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO

**S.A.M**



*por MARCELO RODRIGUEZ  
con la colaboración de  
ROSA FERNANDEZ*

BUENOS AIRES - R. ARGENTINA  
SAPyA - PSA - IICA  
1996

00006153

**Rodriguez, Marcelo**

El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. Sistematización de los talleres de capacitación para la conformación de un sistema de apoyo al mercadeo, por Marcelo Rodriguez, con la colaboración de Rosa Fernandez. Buenos Aires, SAPyA - PSA - IICA, 1996.

153 p

ISBN: 987-9184-00-9

1. Mercadeo, Argentina. 2. Mercadeo - Pequeños productores rurales - Argentina.  
3. Emprendimientos asociativos rurales - Argentina. 4. Desarrollo rural - Argentina.  
5. Planificación estratégica. Mercadeo. Argentina. 6. Planificación táctica.  
Mercadeo. Argentina.

© SECRETARIA DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION. SAPyA

Programa Social Agropecuario. PSA

Paseo Colón 922, 2º piso Of. 201

Tel. 349-2066

Diseño y compaginación: Francisco Galera Lira

ISBN: 987-9184-00-9

Queda hecho el depósito que marca la ley N° 11.273

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

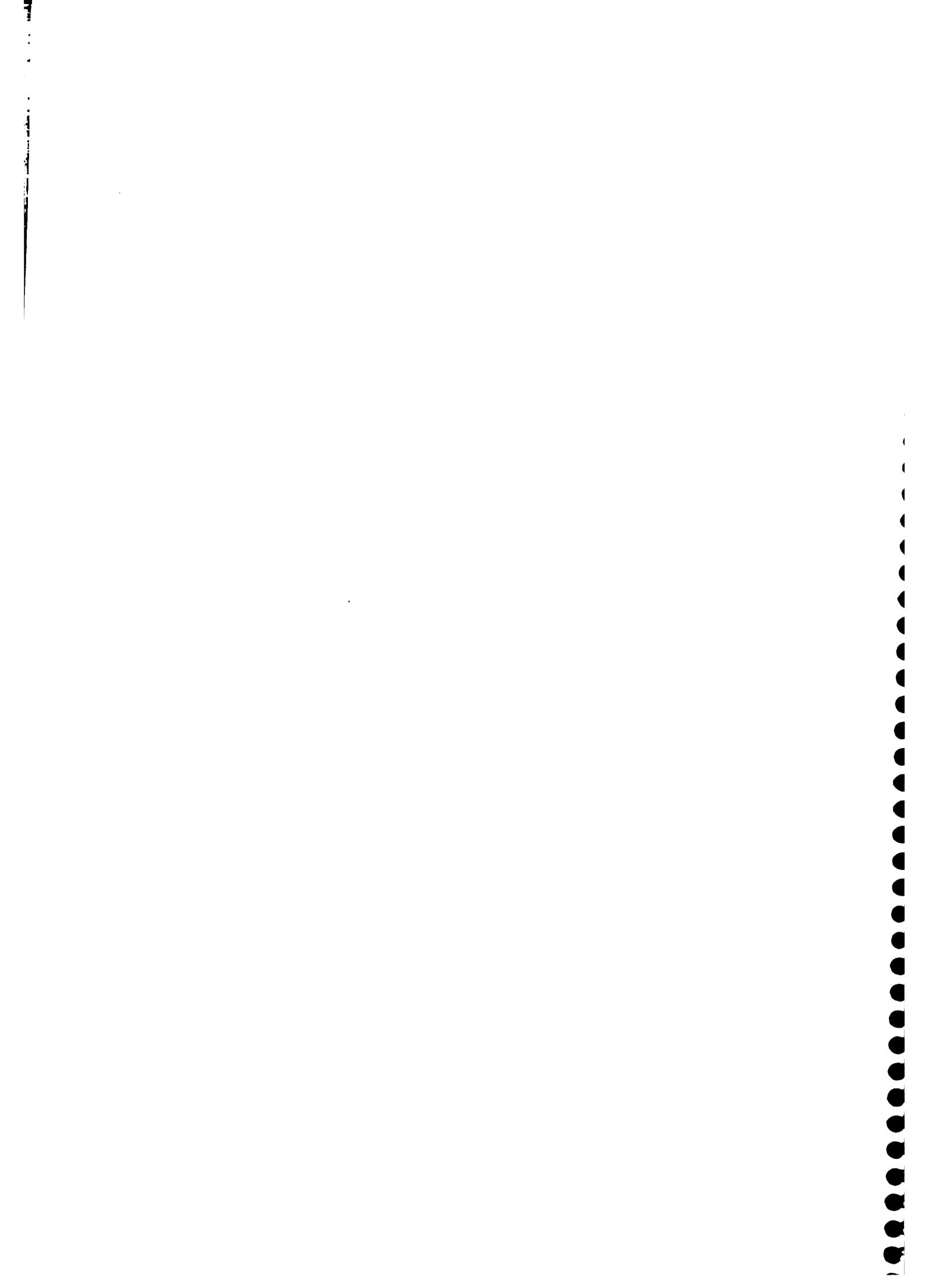
Las ideas, interpretaciones y conclusiones contenidas en los documentos firmados son propias de los autores y no representan necesariamente los criterios de la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, del Programa Social Agropecuario y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

BUENOS AIRES - R. ARGENTINA

SAPyA - PSA - IICA

1996





---

## PRESENTACION

La principal herramienta para la conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo -SAM-, en el marco del Convenio PSA (SAPyA)-IICA, fue la capacitación en mercadotecnia a los Responsables de Mercadeo de las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial -UTCPs- desarrollado durante 1995; de modo de que ellos dispusieron los criterios y metodologías para una construcción participativa, y sobre todo flexible, en cuanto a su adaptación a las diferentes realidades provinciales.

Dicha construcción participativa, fue posible gracias a la programación inicial de los tres talleres con una alternancia tal que posibilitara el trabajo con los restantes miembros de las UTCPs y con los grupos de productores.

Este documento fue elaborado por el docente de los talleres, Marcelo Rodríguez, consultor del Convenio PSA (SAPyA)- IICA. Contó con la colaboración de Rosa Fernández -también miembro del Convenio- para la sistematización de los Anexos.

El documento constituye una sistematización de los talleres de capacitación dirigidos a los Referentes de Mercadeo del PSA y de otras instituciones de desarrollo rural que participan en la Comisión Coordinadora Nacional del PSA.

Los anexos contienen todos los instrumentos para la mercadotecnia utilizados en los talleres y en el trabajo en terreno durante la alternancia entre uno y otro taller.

Además incluyen las exposiciones realizadas por invitados especiales a los diferentes talleres: Enzo Battú, Marcelo País, Eduardo Ciancia, empresarios de la comercializadora SINEX, María José De Lazzer y Mercedes Nimo. Son también parte de los anexos, tres documentos, dos metodológicos elaborados por Mercedes Basco y Rosa Fernández, y otro informativo a cargo de Rosa Fernández.

La propuesta de SAM elaborada por Marcelo Rodríguez incorpora las sugerencias realizadas por los Coordinadores Provinciales del PSA y por los Representantes de otras Instituciones de la Comisión Coordinadora Nacional de dicho programa, durante tres talleres regionales realizados en octubre y noviembre de 1994, e incorpora, por cierto, las críticas, comentarios y sugerencias realizados por los Referentes de Mercadeo de las UTCPs y del resto de Instituciones en el transcurso de los tres talleres realizados durante 1995.

El proceso de capacitación y la propuesta de SAM contó también con los aportes de Waldo Bustamante, del IICA-PRODAR, de Enzo Battú, consultor independiente y de Gustavo Tesoriero de la Unidad de Minifundio de INTA. Con los nombrados, se buscó conformar una metodología y una propuesta consistente y similar de capacitación para responder a las demandas provinciales.

La coordinación general del proyecto para la construcción de un Sistema de Apoyo al Mercadeo estuvo a cargo de Mercedes Basco del IICA quien contó con la colaboración de Rosa Fernández del Convenio IICA-PSA.

---

La responsable por el PSA (SAPyA) fué Mónica Catania.

En los Anexos se incluye la lista de los participantes de la capacitación y de las Instituciones a las que pertenecen.

---

## INDICE

	Pág.
<b>PRESENTACION</b> .....	i
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CONSIDERACIONES GENERALES</b> .....	3
<b>CAPTULO 1: EL MERCADEO COMO COMPONENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL.</b>	
1.1. El Desarrollo rural .....	7
1.2. Las estrategias de intervención en el medio rural .....	8
1.3. El mercadeo como componente de las estrategias de desarrollo rural .....	10
<b>CAPTULO 2: LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS.</b>	
2.1. Emprendimiento - Empresa .....	13
2.2. Empresa .....	13
2.3. Emprendimiento .....	15
2.4. Emprendimientos asociativos .....	15
2.5. Características de los emprendimientos asociativos .....	16
2.6. Condiciones para que los emprendimientos sean asociativos .....	16
2.7. El por qué de los emprendimientos asociativos .....	16
2.8. Los emprendimientos asociativos y el desarrollo participativo .....	17
Anexo I      Gestión empresarial asociativa, Exposición a cargo de Enzo Battu .....	19
<b>CAPTULO 3: CONCEPTOS GENERALES DE MERCADEO.</b>	
3.1. Mercado .....	27
3.2. El enfoque de mercado .....	27
3.3. Mercadeo, comercialización, mercadotecnia y marketing .....	29
3.4. Funciones del mercadeo .....	30
<b>CAPTULO 4: EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.</b>	
4.1. Deseos y necesidades del consumidor .....	31

	Pág.
4.2. Calidad .....	33
4.3. Utilidad .....	34
4.4. Competitividad .....	34
4.5. El modelo general de mercadeo .....	35
Anexo II Entrevistas con empresas comercializadoras .....	39
 <b>CAPITULO 5: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS.</b>	
5.1. La planificación .....	59
5.2. Planificación estratégica de mercados (P.E.M.) .....	59
5.3. Investigación de mercado .....	66
5.4. Diseño de una estrategia de mercadeo .....	76
Anexo III Guía para el diagnóstico comercial de los E. P. As. ....	85
Anexo IV Ejemplo de análisis Foda de los E. P. As. ....	87
Anexo V Modelo de planilla para el relevamiento de la oferta productiva de los E. P. As. ....	91
Anexo VI Esquema básico de un estudio de mercado .....	93
Anexo VII Evaluación de características intangibles del producto a través de un panel de consumidores .....	95
Anexo VIII Modelo de encuesta para la determinación de aspectos cuantitativos de consumo .....	97
Anexo IX Guía de trabajo para la planificación estratégica y táctica de mercadeo (P.E.M y P.T.M) .....	99
Anexo X Trabajo práctico elaboración de la estrategia de mercadeo .....	105
Anexo XI Gestión de empresas asociativas, estrategias para identificar oportunidades de mercados. Mercedes Basco .....	111
 <b>CAPITULO 6: LA PLANIFICACION TACTICA EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS.</b>	
6.1. Selección de mercados meta .....	114
6.2. Determinación de la mezcla de mercadeo. Precio, producto, plaza y promoción .....	114
Anexo XII Guía para la observación de estrategias de mercadeo. Visita a un supermercado .....	133
Anexo XIII Registros bromatológicos y comerciales para el mercadeo de productos agropecuarios elaborados o acondicionados. Rosa Fernández .....	135
Anexo XIV Algunos instrumentos para disminuir la inseguridad en el cobro de la mercadería. Rosa Fernández .....	139
Anexo XV Exposición del Programa de Integración Vertical. SAGyP .....	143
 <b>CAPITULO 7: CONCLUSIONES</b> .....	145
<b>APENDICE</b> .....	147
<b>DIRECCIONES UTILES</b> .....	161
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	163

---

## INTRODUCCION

En los últimos años se ha podido constatar la presencia cada vez más notable del llamado «Enfoque de mercado» como mecanismo orientador en la toma de decisiones de la economía. El sector agropecuario, principalmente debido a su característico papel de proveedor de productos básicos y de materias primas, fue el más remiso en adoptar este nuevo enfoque.

Actualmente, siguiendo con la tendencia del resto de la economía, es notable el alto grado de diferenciación de numerosos productos de origen agropecuario, los cuales buscan satisfacer las necesidades de mercados cada vez más segmentados y exigentes.

Una avalancha de nuevos elementos teóricos y metodológicos acompañaron el nacimiento del llamado «Agrobusiness». No obstante, esto contrasta con la casi total carencia de una discusión profunda acerca de las metodologías y sobre el sustento teórico que respalda la inclusión del componente mercadeo en las estrategias de acompañamiento a emprendimientos asociativos de pequeños productores, y que consideren las circunstancias específicas que condicionan sus sistemas productivos.

El siguiente trabajo representa un esfuerzo por cubrir este vacío y tiene los siguientes objetivos específicos:

- \* Comprender cabalmente tanto la importancia como las implicancias de la inclusión del componente mercadeo en las estrategias de apoyo a los emprendimientos asociativos de pequeños productores.
- \* Llevar a cabo una readecuación de los elementos teóricos de mercadeo, los cuales fueron originariamente creados para servir a sectores con características muy diferentes al de los pequeños productores.
- \* Plantear una serie de instrumentos operativos para la identificación de los mercados más adecuados y plantear las formas de acceso más apropiadas a dichos mercados.
- \* Contemplar en la planificación de las actividades de mercadeo una diferenciación entre lo estratégico (largo plazo) y lo táctico (corto plazo), en cuanto al acceso a los mercados. \*
- \* Realizar una revisión de las diferentes formas organizativas más adecuadas para realizar operaciones de mercadeo exitosas con grupos de pequeños productores.

---

\* En cuanto a los conceptos sobre mercadeo estratégico y táctico, se sigue lo expresado por autores tales como Kotler, P. y Armstrong, G., así como Levy, A., en el sentido de relacionar estos conceptos con el largo plazo y el corto plazo en cuanto al acceso a los mercados. Otros autores vinculan lo estratégico con el diseño de políticas y lo táctico con lo metodológico.



---

## CONSIDERACIONES GENERALES

### LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES:

Para el presente trabajo, se consideran como sinónimos tanto al productor minifundista como al pequeño productor, y se los define como aquellas unidades agropecuarias de producción/consumo, bajo cualquier forma de tenencia que, por la escasez de recursos naturales y/o de capital para la actividad predominante en la zona, se basan principalmente en el trabajo familiar. Esta configuración de elementos da por resultado la imposibilidad de capitalización de la unidad.

### LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EL MERCADO:

La especial conformación de la unidad productiva del pequeño productor tiene como efecto, que su relación con el mercado normalmente se realice en términos de desventaja para el mismo.

Esta falta de equidad en los intercambios, se produce principalmente a tres niveles:

- \* En el **mercado de los productos**, donde debido a los pequeños volúmenes comercializados, la deficiente calidad y la irregularidad en la provisión de los mismos, existe una notable diferencia en los precios respecto a los logrados por productores capitalizados.
- \* En cuanto al **mercado financiero**, al no contar la mayor parte de las veces con títulos saneados de sus tierras u otro capital de respaldo y debido a la dificultad de acceder a las operatorias bancarias corrientes, normalmente deben recurrir a los mercados informales de capital, encareciendo notablemente sus costos de producción.
- \* En el **mercado de insumos**, los precios que deben pagar son también mucho mayores.
- \* Por último, en el **mercado de las tierras** también opera con desventajas, donde normalmente paga una renta desmesurada por el uso de la misma.

El enfoque de mercado tiende a ubicarse como elemento decisivo en todo tipo de actividad productiva que se dirija al mercado y prioriza el conocimiento de las características de los consumidores sobre los criterios de calidad de los propios productores. De esta manera, a las clásicas carencias estructurales de la unidad minifundista, en cuanto a capital y tierra para llevar a cabo su producción, se le suma la especial dificultad que tienen los pequeños productores para acceder a información de mercado oportuna y adaptada a sus necesidades particulares, a fin de participar en mejores términos en los intercambios comerciales.

El diseño de estrategias de mercadotecnia apropiadas, significa el mejor aprovechamiento de los recursos con que escasamente cuentan los grupos de productores, tanto para tener una mayor eficiencia en la asignación de los mismos, como así también una mayor seguridad de mercados. En suma, lo que se busca es lograr una mayor sustentabilidad de las iniciativas de apoyo en el largo plazo mediante

---

estrategias que en muchos casos pasan por acciones sumamente simples y cercanas a las posibilidades de los pequeños productores.

La tarea fundamental en el acompañamiento a los grupos de pequeños productores en cuanto a mejorar su vinculación con el mercado, es la de compatibilizar los nexos de solidaridad que basan la trama interna de sus organizaciones, con los de competitividad, productividad y eficiencia que priman en las relaciones comerciales.

### **ORGANIZACION DEL DOCUMENTO:**

En el Capítulo I: **EL MERCADEO COMO COMPONENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL**, se hace referencia de manera sintética a tres tipos de enfoques generales que se presentan en el diseño de estrategias de intervención en el medio rural. Estos tres enfoques han sido resumidos de los trabajos de Roberto Mizrahi (Mizrahi, R., 1992) sobre este tema.

Se recalca la importancia del mercado como mecanismo de asignación eficiente de los recursos escasos que disponen los emprendimientos asociativos. Se consideran las limitaciones específicas de los sectores marginalizados para poder acceder a condiciones de equidad y de libre competencia con el resto de los agentes económicos que participan del mercado.

Se plantea la necesidad de establecer políticas diferenciadas respecto a los sectores de la economía popular a fin de dar sustentabilidad a los esfuerzos de cooperación y de apoyar la conformación de una competitividad básica a nivel de los emprendimientos asociativos.

En el Capítulo II: **LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**, se analizan las características particulares de los emprendimientos asociativos, los parentescos y diferencias básicas con las empresas típicamente capitalistas, así como las funciones que cumplen en la superación de los problemas de los pequeños productores. Gran parte del material que se expone, fue condensado de los estudios sobre este tema de Manuel Argumedo (Argumedo, M., 1991).

El Capítulo III: **CONCEPTOS GENERALES DE MERCADEO**, presenta de manera breve algunos elementos básicos de la teoría de mercadeo a fin de contar con los elementos necesarios para poder trabajar en el diseño de las estrategias de mercadotecnia y de consolidar una base conceptual común. Se recalca la importancia de conocer la estructura y dinámica del mercado a fin de poder participar favorablemente en él. Algunas de las obras que se consultaron para este capítulo pertenecen a Philip Kotler (Kotler, P. y Armstrong, G., 1994) y Gilberto Mendoza (Mendoza, G., 1991).

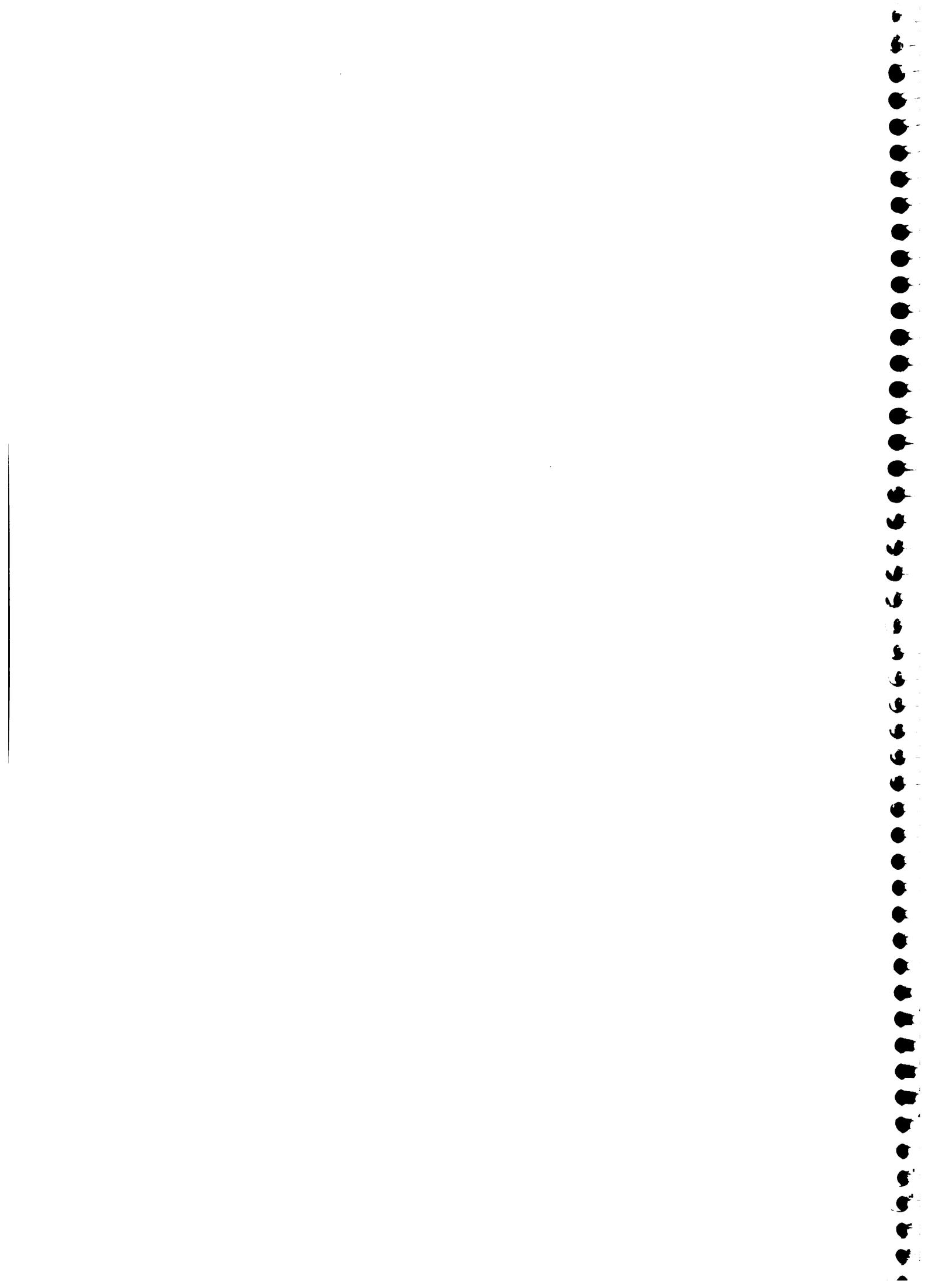
En el Capítulo IV: **EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**, se analizan los mecanismos que intervienen en la decisión de compra por parte del consumidor, puesto que fundamentalmente para realizar el diseño de una buena estrategia de mercadotecnia tendremos que conocer minuciosamente el por qué de la acción de consumo de las personas que integran nuestros segmentos meta.

Estos conceptos a su vez nos permiten entender los nuevos enfoques de calidad (desde la visión del consumidor), lo que brinda coherencia al tratamiento global del enfoque de mercado. Algunas de las obras que se consultaron para este capítulo pertenecen a: Kotler, P., 1994; Levy, A., 1994 y Ferraro, R., 1995.

En el Capítulo V: **LA PLANIFICACION DE MERCADO EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**, se plantean los pasos necesarios que se deben llevar a cabo para definir una estrategia de mercadotecnia bajo las circunstancias específicas de los grupos de pequeños productores. Para el diseño de ele-

---

mentos metodológicos de planificación de mercados, se trató de rescatar algunas propuestas dirigidas principalmente a grandes empresas (Kotler, Drucker y Levy) y se trató de readecuarlas con una visión más acorde a las necesidades de los emprendimientos asociativos de pequeños productores. Para esto último, se hizo uso de una serie de materiales sobre planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales (Santos, Coscio, Bombarolo, Karpf, etc.) y de algunas herramientas que se fueron incorporando en la práctica de búsqueda conjunta con los grupos de productores de nuevas formas de vinculación con el mercado.



## CAPITULO 1

### EL MERCADEO COMO COMPONENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.

#### 1.1. EL DESARROLLO RURAL

La clásica asimilación de los niveles de desarrollo con variables exclusivamente económicas, trae aparejada una serie de dificultades para expresar cabalmente la realidad socioeconómica de países o sectores que presentan grandes desequilibrios en la distribución interna de sus recursos. En los últimos años se fueron consolidando nuevos enfoques más acordes para los estudios sociales.

En la tradicional visión del desarrollo económico, el indicador más importante consiste en el PNB per cápita. La argumentación que abona este enfoque es la necesidad de medición de los diferentes grados de desarrollo, para lo cual se requería un índice relativamente sencillo. En los últimos años, fue creciendo la idea de incluir otras variables que expresen de manera más cabal la situación efectiva de la población, en especial la de áreas subdesarrolladas, donde los parámetros de medición de desarrollo económico basados en el PNB per cápita son de difícil extrapolación a las condiciones de vida de la mayor parte de la población y no representan adecuadamente las diferencias relativas en los grados de desarrollo de los diferentes grupos sociales comprendidos.

Por ello es que el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiende a utilizar el concepto de **Desarrollo Humano**, el cual pone el énfasis en las capacidades y oportunidades (de aplicar esas capacidades) de los sujetos (y no de los objetos) del desarrollo socioeconómico.

«El desarrollo humano es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles.

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de los derechos humanos.

El desarrollo humano tiene dos aspectos. La formación de capacidades humanas (tales como un mejor estado de salud, conocimientos y destrezas) y el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas (para el descanso, la producción o las actividades culturales, sociales y políticas). Si el desarrollo humano no consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración humana.

Según este concepto de desarrollo humano, es obvio que el ingreso es sólo una de las oportunidades que la gente desearía tener, aunque ciertamente muy importante. Pero la vida no se reduce sólo a eso. Por lo tanto, el desarrollo debe abarcar más que la expansión de la riqueza y los ingresos. Su objetivo central debe ser el ser humano».

En conclusión, este enfoque de desarrollo humano, se podría expresar en términos simples como un proceso de «desenrollo» o liberación de todas las capacidades y potencialidades humanas de todas aquellas fuerzas que las limitan en su total expresión.

El desarrollo rural, considerando todo lo anteriormente expuesto, no es más que este proceso de expansión de las capacidades y potencialidades humanas, en un ámbito particular de limitaciones como es el rural.

Es así que mediante mecanismos de acompañamiento participativo que tiendan a promover el desarrollo rural, se busca identificar y resolver aquellas variables que signifiquen una limitación para la realización humana de aquellos sujetos comprendidos en el ámbito rural, como son el acceso a los recursos naturales (tierra y agua), al capital, a la tecnología, a la información y también a los mercados.

## **1.2. LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN EL MEDIO RURAL**

Sin hacer una consideración exhaustiva de las diferentes experiencias de intervención que se llevaron a cabo en el medio rural, consideraremos tres enfoques o visiones generales.

### **PRINCIPALES ENFOQUES EN LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCION EN EL MEDIO RURAL.**

#### **AISLACIONISMO:**

- \* Se busca aislar a la economía campesina del resto del sistema económico.
- \* Se concibe la existencia de lógicas y ámbitos diferentes de acción, así como dinámicas de reproducción diferentes.
- \* El aparato institucional no se adecua a las necesidades de la economía campesina. Tanto la legislación económica como las organizaciones destinadas a promover la economía están destinadas a operar con la parte privilegiada del sistema económico.
- \* La economía popular se ve forzada a desarrollar sus propias organizaciones, muchas veces de resistencia o autodefensa.
- \* Se produce la conformación de un sistema económico paralelo.
- \* En el plano productivo se prioriza la seguridad de los sistemas productivos.
- \* Desde el punto de vista tecnológico se fomentan tecnologías simples y una producción diversificada.
- \* Desde las instituciones de cooperación, surgen actitudes paternalistas. Se tiende a aislar a los productores de un mercado que los agrede y de quien se los debe defender.

- \* Desde lo político, se tiende a subsidiar el mantenimiento de los sistemas paralelos cuando su agravamiento pone en riesgo la existencia del sistema en su totalidad.
- \* Los logros que se obtienen por medio del subsidio y el aislamiento, resultan temporales, ficticios y artificiales. El refujo permanente del mercado en los sistemas de los pequeños productores genera frustraciones por su desconocimiento y carencia de medios para afrontarlo y desconfianza para cualquier forma de intervención futura.

#### **AUTOMATISMO:**

- \* Este enfoque supone la readecuación automática de los sistemas productivos de acuerdo al principio de las ventajas comparativas.
- \* Responde a las ideas más ortodoxas respecto al funcionamiento de «la mano invisible» del automatismo del mercado.
- \* Debe existir una libre competitividad para asegurar una mejor asignación de los recursos.
- \* Desde el punto de vista económico, se le brindaba prioridad a los equilibrios macroeconómicos del sistema, sin considerar que es lo que ocurre al interior del sistema.
- \* Darwinismo económico.
- \* Desaparición de los ineficientes.
- \* Desde la intervención, se busca no afectar las reglas generales del mercado. Consolidar un sistema global de reglas claras y universales que sirvan de marco para la competitividad de todos los actores económicos indistintamente.

#### **INTEGRACION:**

- \* Representa una síntesis superadora de las dos posturas anteriores. Se busca obtener los beneficios del mercado como mecanismo optimizador en la asignación de los recursos escasos, pero a su vez se consideran las diferencias de partida que poseen los diferentes actores del sistema.
- \* Se admite a la pobreza como parte estructural del sistema.
- \* Se brindan los canales necesarios para lograr una mayor integración de los diferentes sectores.
- \* Se busca ajustar la legislación y las instituciones del Estado a fin de hacerlas aptas para el fomento y recuperación de la economía campesina y democratizar las posibilidades de acceso al sistema.
- \* A través de estas políticas, se tiende a mejorar el poder relativo de los sectores populares en el contexto económico a fin de brindar elementos de competitividad básica.
- \* Se admiten las diferencias sociales y se busca corregirlas a través de la búsqueda de

intereses comunes para el conjunto de los diferentes sectores económicos. Se entiende que un sistema social no integrado compromete su estabilidad en el largo plazo.

- \* El subsidio no garantiza un beneficio en el largo plazo y genera dependencia por parte de los sectores populares. No se encamina a la autogestión de los mismos.
- \* La selección de actividades no basadas en el mercado, carecen de sostenibilidad en el tiempo.
- \* Se consideran las diferentes situaciones de los grupos sociales, no como etapas de un mismo proceso, sino como diferentes puntos de partida (diferencias de poder y de capacidad de acceso a los recursos, a la información, a la tecnología, etc.).
- \* Se desarrollan políticas de intervención diferenciadas, seleccionando los instrumentos y los mecanismos institucionales más adecuados para cada caso.
- \* Más que trabajar aislándolos de las condiciones de mercado, se tratará de recuperar a los sectores mayoritarios de la población y su integración efectiva al sistema económico.
- \* Se distinguen las diferentes situaciones de los grupos involucrados, fortaleciendo en los casos que sea necesario la producción destinada al autoconsumo de la familia, hasta lograr excedentes para ser colocados en el mercado.

### **1.3. EL MERCADERO COMO COMPONENTE DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL**

Teniendo en cuenta los distintos enfoques referidos a las estrategias de intervención en el medio rural, presentados en el punto anterior, el componente mercadeo tiene diferentes significados según la visión con la que sea considerado. Bajo un enfoque aislacionista resultará un componente imposible de conciliar con la tendencia general de evitar todo contacto con el exterior. Se percibe al mercado como algo peligroso, que involucra una racionalidad diferente a la de los pequeños productores. Se tiende a proteger a los productores del mercado, a pesar de la natural tendencia a volcar los excedentes fuera de los sistemas productivos.

Con el enfoque de automatismo en las relaciones económicas, surge el llamado **agrobusiness**, en el cual se prioriza la eficiencia y la competitividad, pero sin considerar los diferentes actores y sus desigualdades.

En el enfoque de integración y justicia social, se tiende a adecuar los instrumentos de desarrollo rural a la realidad específica de los pequeños productores, a fin de lograr una mejor vinculación con el mercado, en la medida que esto pueda resultar un avance cualitativo para los grupos involucrados.

Se tiende a lograr un equilibrio entre los lazos de solidaridad que priman al interior de los grupos de productores y los mecanismos de competitividad que basan las relaciones de mercado.

## **EL MERCADEO COMO UN COMPONENTE DEL DESARROLLO RURAL**



- **PRODUCCION**
- **ORGANIZACION**
- **CAPACITACION**
- **FINANCIAMIENTO**
- **AGROINDUSTRIAS**
- **MERCADEO**
- **ETC.**

En la gráfica anterior, se representan dos barriles, el de la izquierda, está completo y si quisiéramos llenarlo de agua por ejemplo, podríamos alcanzar sin problemas el máximo de su capacidad. El barril de la derecha, se encuentra semidestruido y las tablas que lo componen quedaron de diferente largo, por lo que al intentar llenarlo, el agua rebalsará por aquella tabla que sea más corta, resultando imposible continuar con el proceso de llenado. Si alargamos la tabla más corta, podremos continuar agregando agua, pero inmediatamente, otra tabla diferente será la que resulte limitante y así sucesivamente.

Con esta representación, se quiere figurar el hecho que una estrategia de desarrollo rural está compuesta normalmente por múltiples componentes (producción, organización, capacitación, agroindustrias, género, mercadeo, etc.), los cuales deben ser considerados armónicamente, de manera no excluyente y de acuerdo a las limitaciones particulares que en cada momento presentan los emprendimientos asociativos de pequeños productores.

Es muy frecuente que la falta de atención a la promoción de mejores formas de vinculación con los mercados por parte de los emprendimientos asociativos, redunde en una limitación insalvable para poder continuar con el proceso de desarrollo, a pesar de los importantes esfuerzos que se destinen a otros componentes de la estrategia.

Así también es posible que otros componentes de la estrategia sean prioritarios en determinados casos, previamente a promover la vinculación con los mercados, como ser la cobertura de niveles mínimos de producción para el autoconsumo o la organización básica de los productores.



---

## CAPITULO 2

### LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS.

#### 2.1. EMPRENDIMIENTO - EMPRESA

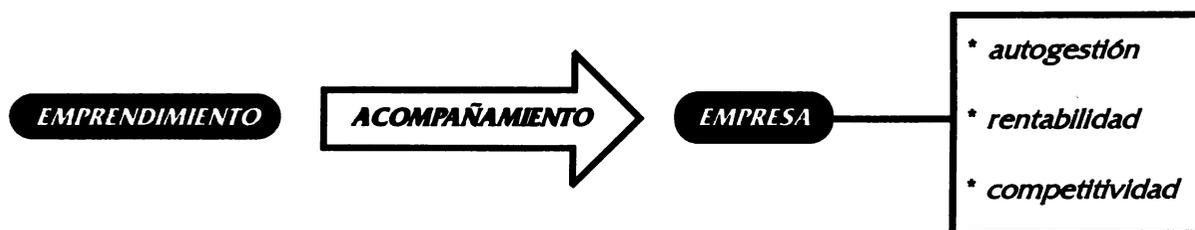
Puesto que a lo largo de este trabajo haremos referencia permanente al componente mercadeo referido a los emprendimientos asociativos, es conveniente hacer una serie de reflexiones sobre las características específicas de los mismos.

Se comenzará por analizar el continente que abarcan las palabras «emprendimiento» y «empresa».

Tanto «**emprendimiento**» como «**empresa**» desde el punto de vista económico hacen referencia al mismo concepto de unidad de producción. No obstante, «emprendimiento» difiere del concepto «empresa» en el sentido que también hace referencia a un inicio o comienzo, algo dinámico y en evolución, mientras que empresa sería la conclusión o aquello a lo que aspira llegar a ser un emprendimiento.

De esta manera, «**emprendimiento**» significa una etapa anterior a la de «**empresa**» y esta última, la culminación o la realización de un «emprendimiento».

O sea que existe entre ambas palabras un parentesco notable, llegando en casos a usárselas como sinónimos. Si se pone en mútua relación existe entre ambas una diferencia de tiempo, madurez, desarrollo o grado de concreción.



#### 2.2. EMPRESA

Antes de analizar el contenido de la palabra emprendimiento, se avanzará primero sobre el concepto de empresa.

Una definición clásica de empresa (y provisoria, puesto que luego profundizaremos con otras definiciones), es la siguiente:

**EMPRESA:** unidad de producción que bajo la dirección de un organizador, combina a los diferentes factores de la producción de acuerdo a una determinada tecnología, a fin de obtener determinados bienes o servicios.

**FUNCIONES DE UNA EMPRESA:** no obstante podemos considerar diferentes tipos de empresas, las características fundamentales que tienen en común, se pueden resumir de la siguiente manera:

\* **Capitalización:** si bien pueden existir una serie de beneficios anexos (culturales, políticos, gremiales, mejoramiento de la calidad de vida, mejoramiento de la participación social, etc.), la empresa actúa centralmente en el plano económico y el resto de los beneficios se subordinan a la dimensión económica. Actuar en el plano económico significa que la empresa debe ser capaz de generar utilidades (excedentes) para poder capitalizarse en su propio beneficio.

El excedente resulta de restarle a todo aquello que se produce, la parte destinada a consumo o al propio proceso de producción.

$$\text{EXCEDENTE} = \text{PRODUCTO} - (\text{CONSUMO} + \text{INSUMOS})$$

Esto significa que los proyectos exclusivamente para autoconsumo no son exactamente emprendimientos. Por ello es que se denominan proyectos de autoconsumo, autosubsistencia, etc., pero no deberían llamarse emprendimientos. Es importante tener en claro que no toda unidad campesina o grupo de pequeños productores constituye un emprendimiento, ni menos una empresa.

Tampoco se plantea la necesidad de una secuencialidad entre ambas circunstancias. Estas aclaraciones nos evitarán caer en errores en cuanto a la aplicación de instrumentos erróneos cuando estos no son los apropiados a la situación específica de los grupos de productores.

El excedente generado por una unidad productiva puede tener dos destinos: puede ser destinado a un mayor consumo posterior o puede ser destinado a la inversión, o sea a la adquisición de una serie de bienes (bienes de capital) que les servirán al grupo para lograr mayores niveles de producción. Ej.: un camión, un tractor, herramientas varias, una planta clasificadora y empacadora, etc.



Este proceso de destinar recursos a la adquisición de bienes que ayudarán a la obtención de mayores cantidades de producto por unidad de insumo, o sea una mayor productividad, se denomina capitalización.

\* **Rentabilidad:** no solamente es preciso que una empresa logre excedentes, sino que su rentabilidad (el excedente logrado por unidad de capital invertido) debe ser comparable o superior a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto, a fin de conservarse como unidad de produc-

ción en el tiempo. De lo contrario, no podrá retribuir a los factores de la producción que participan en ella y deberá cesar en sus actividades. De esta manera la rentabilidad será un criterio de selección de las actividades a desarrollar por los emprendimientos asociativos, conjuntamente con otras consideraciones, como ser la disponibilidad de recursos naturales, de mano de obra, de capital, etc.

\* **Competitividad:** como empresa, debe competir con otras empresas y si no logra alcanzar un nivel adecuado, está condenada a desaparecer. Para poder competir, deberá alcanzar un buen nivel de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo), una rentabilidad comparable a la del resto de la economía y una aceptable calidad de sus productos, para lo que se requiere alcanzar los suficientes niveles de inversión e información, (más adelante veremos en profundidad las diferentes variables que conforman la competitividad).

\* **Autosustentabilidad:** es la posibilidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para permanecer en el mercado. Esto contrasta con todo tipo de creaciones económicas artificiales que para su sustento en el tiempo deben hacer uso de recursos externos de manera estructural y permanente. La competitividad de la empresa le permitirá ser autosustentable y permanecer en el mercado.

\* **División del trabajo:** debido a la complejización de las funciones que se deben enfrentar, es necesaria la división de funciones de quienes participan en ella, por eso es que se realiza la organización de la empresa en diversas áreas de trabajo.

Algunas de las áreas de trabajo en que se puede organizar una empresa, son las siguientes:

- Area de producción.
- Area de comercialización.
- Area financiera y contable.
- Area de participación social y manejo del personal.

Esta división del trabajo conlleva a que debe existir una coordinación entre las diversas áreas de la empresa en lo que se denomina «**Gestión empresarial**» para cumplir con los fines que se propone.

### 2.3. EMPRENDIMIENTO

Como se dijo anteriormente, un emprendimiento es un inicio o proyecto, pero que lleva dentro de si el germen o la posibilidad de una futura empresa. La distinción fundamental entre ambos será la posibilidad o no de competir abiertamente en el mercado. Un emprendimiento, por definición precisará de elementos externos de apoyo para poder sustentarse en el corto plazo. En este apoyo podrán confluir una serie de componentes de una estrategia definida dentro del marco de una política destinada a la incorporación de los mismos al conjunto de la economía, pero su objeto fundamental será lograr la autosustentabilidad en el tiempo.

### 2.4. EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS

Una vez realizada la distinción entre emprendimiento y empresa se puede definir los emprendimientos asociativos.

Cuando se habla de emprendimientos asociativos, observamos que el sujeto «emprendimiento» está condicionado por el adjetivo «asociativo», o sea que no se trata de cualquier tipo de emprendimiento, sino que existen una serie de características que diferencian a los emprendimientos asociativos de aquellos meramente capitalistas.

## **2.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**

Las características básicas que deben reunir los emprendimientos para que sean considerados asociativos, las características de los socios son las siguientes:

- \* Aportan trabajo.
- \* Son los dueños del emprendimiento.
- \* Son los que toman las decisiones.

## **2.6. CONDICIONES PARA LA CONTINUIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**

Además de reunir las características básicas antes mencionadas, los emprendimientos asociativos deben cumplir con las siguientes condiciones para poder evolucionar hacia empresas asociativas:

- \* Asociación voluntaria.
- \* Autogestión.
- \* Igualdad de derechos.
- \* Defensa de los intereses económicos de los asociados.
- \* Combinación en las formas más convenientes del trabajo individual con el trabajo colectivo.

La empresa asociativa no necesariamente cubre todas las funciones (productivas y de comercialización), puede hacerlo parcialmente, delegando el resto de las funciones a otros agentes económicos.

## **2.7. EL POR QUÉ DE LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**

Los emprendimientos asociativos representan nuevas formas de cooperación e integración de los pequeños productores para la realización de determinadas funciones, tanto primarias (producción), como secundarias (comercialización, agroindustrias, etc.), con el objeto de lograr:

- \* Retener excedentes para invertir en capacidad productiva.
- \* Generar empleos (agrícolas y no-agrícolas).
- \* Utilizar de modo más racional la capacidad de trabajo disponible.
- \* Acceder a tecnologías más avanzadas.
- \* Acceder a mejor capacitación y asistencia técnica.
- \* Acceder a mejor información.
- \* Comercializar productos a mejores precios.

- \* Mejorar su posición de negociación con respecto a otros agentes de la economía, con el Estado y con los sectores urbanos.
- \* Aprovechar las ventajas que brindan las economías de escala.
  - Mejores precios.
  - Menores costos.
- \* Realizar un mejor uso de los recursos disponibles (maquinaria, tierra, agua, etc.).

Por todo lo anteriormente explicitado, surge clara la conveniencia para los pequeños productores de conformar emprendimientos asociativos desde el punto de vista de una argumentación racional-económica, además de las de tipo social que pudieran existir.

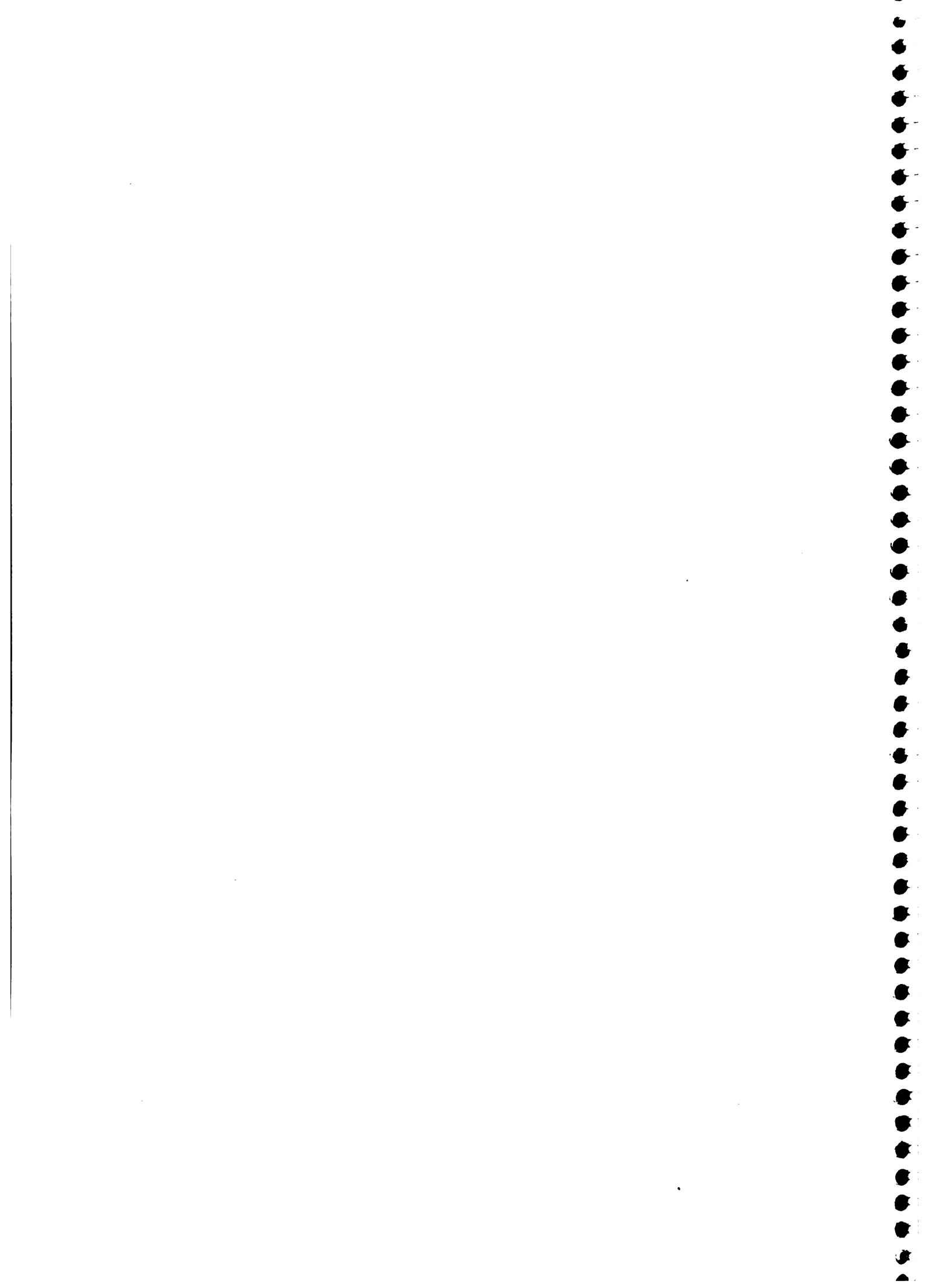
## 2.8. EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS Y DESARROLLO PARTICIPATIVO

Los emprendimientos asociativos basan su fortaleza (de manera prioritaria) en el desarrollo de sus propias capacidades y en la movilización de sus recursos internos. Esto es posible en organizaciones participativas, que a través de mecanismos democráticos puedan evolucionar en el tiempo, capitalizando sus aciertos y corrigiendo sus errores.

A continuación se presenta un esquema de las características básicas de dos modelos de desarrollo (uno autoritario y otro participativo), en la gestión de los emprendimientos asociativos.

### Emprendimientos asociativos y desarrollo participativo

<b>DESARROLLO AUTORITARIO</b>	<b>DESARROLLO PARTICIPATIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expertos y autoridades, determinan y planifican las actividades.</li> <li>* Modelo de asociación único.</li> <li>* Multiplicación de unidades modelo por presión burocrática.</li> <li>* Unión impuesta para crear asociaciones en otros niveles.</li> <li>* Primero, inscribirse en la asociación, luego pensar en las actividades.</li> <li>* Capacitaciones formales para líderes.</li> <li>* Evaluación ex-post y externa.</li> <li>* Control externo.</li> <li>* Organización para recibir servicios y utilizar recursos del estado.</li> <li>* Necesidad de continuas inyecciones de capital externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los campesinos analizan sus problemas, identifican y planifican sus actividades.</li> <li>* Variedad de formas de asociación.</li> <li>* Multiplicación de unidades asociativas por acción de los agentes locales.</li> <li>* Federaciones voluntarias.</li> <li>* La asociación surge como requerimiento de la actividad.</li> <li>* Capacitaciones en las comunidades para todos los socios.</li> <li>* Seguimiento y autoevaluación continuos.</li> <li>* Control interno.</li> <li>* Organización como mecanismo autónomo de reivindicación de servicios.</li> <li>* Unificación y movilización de recursos internos.</li> </ul>



---

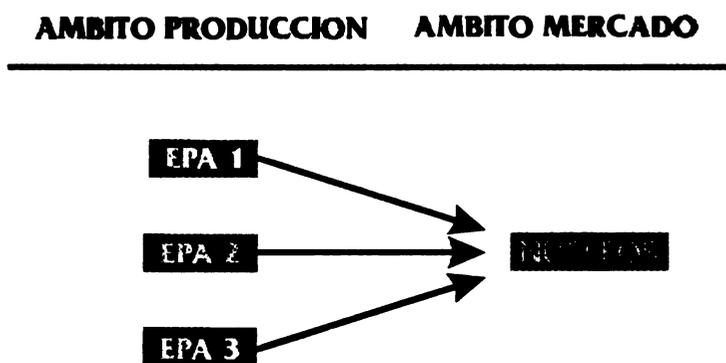
## ANEXO I

### GESTION EMPRESARIAL ASOCIATIVA. EXPOSICION A CARGO DEL CONSULTOR ENZO BATTU \*

Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo (Convenio PSA/SAPyA-IICA). Bs. As., del 5 al 8 de septiembre de 1995.

#### FORMAS ASOCIATIVAS PARA ENCARAR LA GESTION PRODUCTIVA Y COMERCIAL

En la mayoría de los casos, los Emprendimientos Productivos Asociativos (EPAs) no poseen la estructura y la capacidad organizativa que les permita insertarse en el mercado en condiciones favorables. Se plantea, entonces, la necesidad de formar organizaciones de mayor envergadura que reúnan a los EPAs, y en las que se descargue la función de comercialización y otras asociadas a la misma: Núcleos y Unidades de Negocios.



\* En esta exposición el consultor incorporó algunos elementos conceptuales del documento "La organización campesina como articuladora de agronegocios" elaborado por Arturo Barrea y Manuel Miranda. Instituto de Desarrollo Agropecuario-INDAP. Julio, 1995.

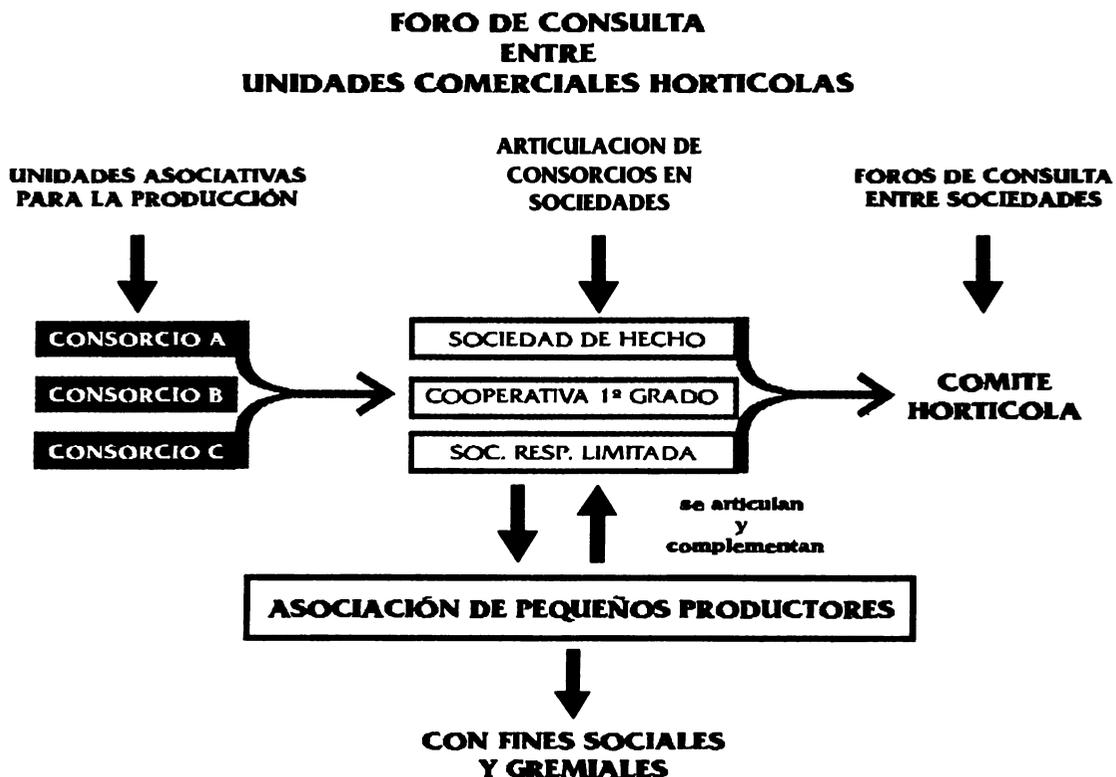
**EJEMPLO DE MODELOS ASOCIATIVOS  
PROVINCIA DE CORRIENTES - PROGRAMA FIDA-BID**

En el caso del Programa de "Crédito y apoyo técnico para pequeños productores del Noroeste Argentino" (SAPyA - Ministerios de Agricultura y Ganadería de Formosa, Corrientes y Misiones) con financiamiento del FIDA y del BID, se han promovido los Consorcios de pequeños productores cuya función es compatibilizar tecnologías productivas, recibir créditos con garantías solidarias, compartir insumos y maquinaria, etc. Estas organizaciones en sus comienzos estaban integradas por 10-12 productores, pero actualmente el promedio es de 4-5 integrantes.

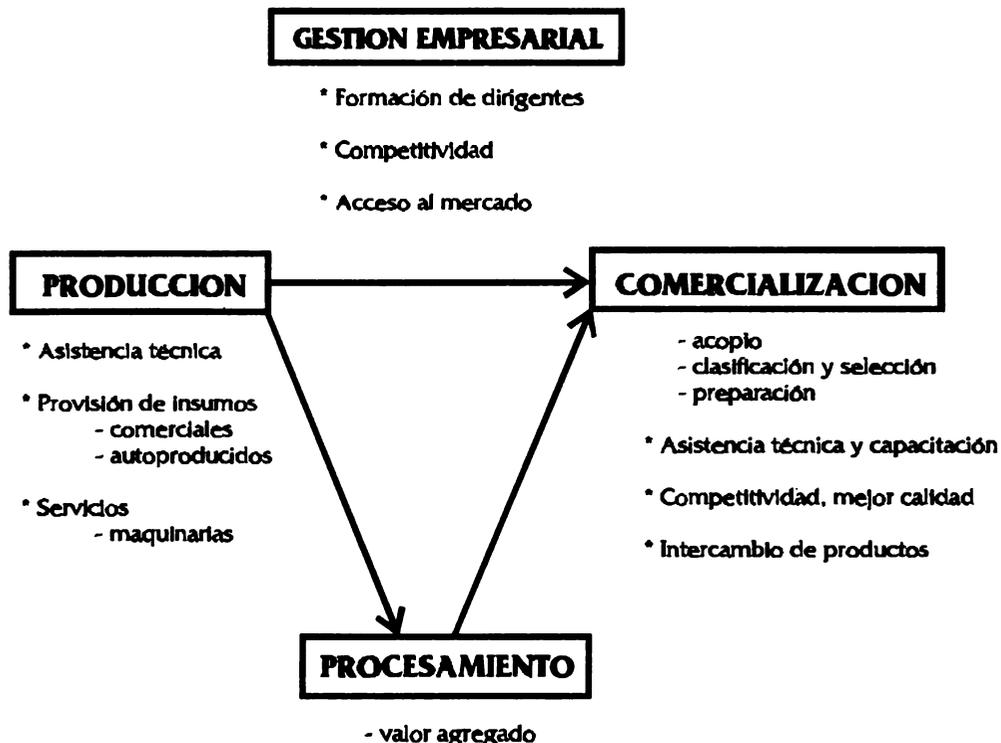
Dichos Consorcios se organizan a su vez en Sociedades de Hecho (predominantes en Corrientes) o Cooperativas (predominantes en Misiones), para constituir unidades de asistencia técnica y capacitación, de servicios y comercialización de los productos.

En la provincia de Corrientes, las Sociedades de Hecho que agrupan a productores hortícolas, forman parte de un Comité Hortícola que es un foro de consulta permanente en temas relacionados al mercadeo de productos. El Comité Hortícola es integrante de la Asociación Hortícola de la Provincia de Corrientes.

Por otro lado, las Asociaciones de pequeños productores son organizaciones de productores - consorciados o no-, cuyos objetivos principales están relacionados a la defensa de los intereses del sector. Por la figura jurídica que poseen, no están habilitadas para realizar operaciones comerciales, pero sí para la compra de insumos y la gestión de créditos y subsidios.



## **FUNCIONES Y SERVICIOS QUE FACILITA LA ORGANIZACION DE UNA UNIDAD NEGOCIOS**



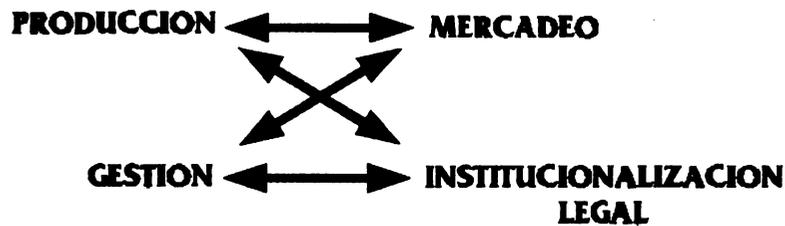
### **MOTIVACIONES PRINCIPALES PARA FORMAR UNIDADES ASOCIATIVAS DE NEGOCIOS**

- A. REDUCIR LA INCERTIDUMBRE PRODUCTIVA Y COMERCIAL**
- B. OPTIMIZAR LAS DEMANDAS Y LOS FACTORES DE PRODUCCION PROPIOS** (maquinaria, asistencia técnica, etc.)
- C. OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACION** (Escala-Canales-Costos de venta y transporte)
- D. GANAR POSICIONES COMPETITIVAS EN EL MERCADO** (Diversificación de oferta-Estandarizar calidad-Legalización-Etc.)
- E. INCREMENTAR LA CAPACIDAD NEGOCIADORA FRENTE A LOS MERCADOS DE PRODUCTOS E INSUMOS**

## CARACTERIZACION DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS ASOCIATIVAS

<b>COMPETITIVAS</b>	EN SU CAPACIDAD DE INSERTARSE EN EL MERCADO
<b>FLEXIBLES</b>	SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEBE ADAPTARSE FACILMENTE A CAMBIOS Y POSIBILIDADES DE ARTICULACION (ALIANZAS)
<b>INNOVADORAS</b>	HABILIDAD PARA INCORPORAR PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS NOVEDOSOS

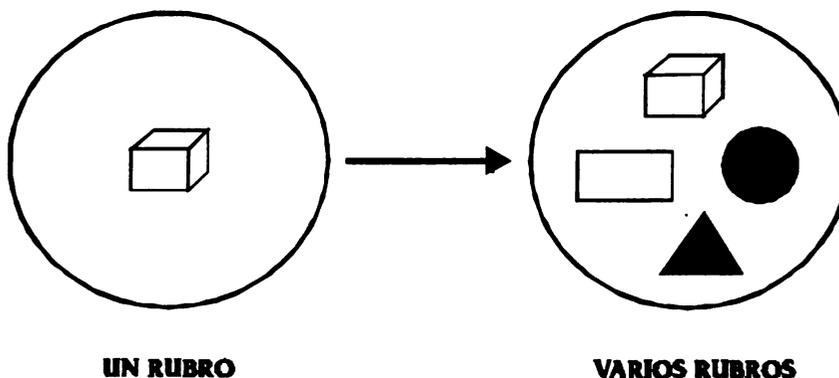
### ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR



- A. QUE EL MODELO DE ORGANIZACION-GESTION SEA LO MAS APTO POSIBLE
- B. QUE SE DE ENFASIS A LA FORMACION Y AMPLIACION DE LAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS
- C. QUE SE PROCURE LA FORMACION DE CAPITAL Y EL RELACIONAMIENTO CON FUENTES DE FINANCIACION
- D. QUE TENGA BUEN ACCESO A INFORMACION E INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO Y DE SU MEDIO AMBIENTE SOCIO-ECONOMICO

### ALGUNAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS VENTAJAS

- A. DE MONOACTIVIDAD A DIVERSIDAD

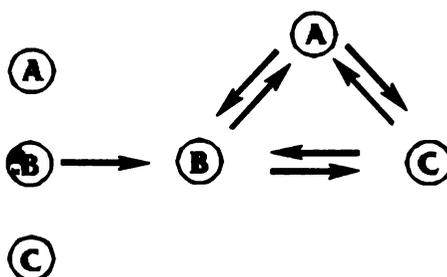


Una empresa que realiza una sola actividad pasa a desarrollar varias que son manejadas como una única unidad de negocios (con una única administración y patrimonio común).

Las sociedades de hecho que tienen diversidad de rubros son más reconocidas y visitadas por los consignatarios.

Ejemplo: Varias comercializadoras del Programa NEA FIDA-BID (SAGyP) hortícolas

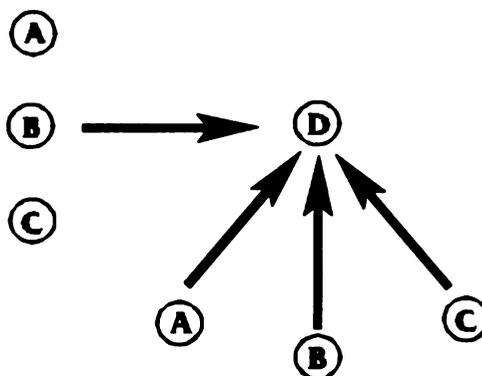
### B. COOPERACION



Varias organizaciones económicas se articulan a través de acuerdos, contratos o convenios. No contraen más obligaciones que las que establecen dichos acuerdos.

Ejemplo: Alpargateras de Corrientes. Programa NEA FIDA-BID/SAGyP

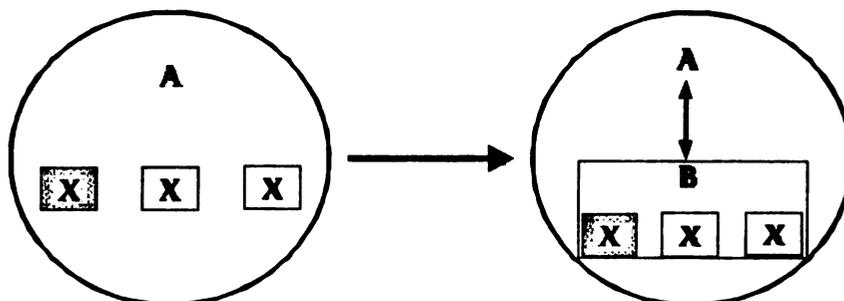
### C. FORMACION DE UN SEGUNDO PISO



Varias empresas se integran para realizar actividades en beneficio común (comercialización, gestión, etc.). Para ese fin crean un organismo de segundo grado cuya administración es autónoma con respecto a las organizaciones que la conforman.

Ejemplos: \* Cooperativas de procesamiento de cerdos y pavos en Brasil.  
\* Cooperativa PROCAMPO (procesadora de hortalizas) de Chile.

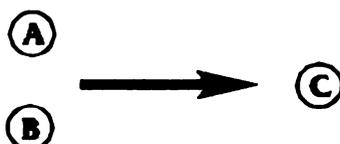
**D. DESARROLLO ORGANIZACIONAL MIXTO**



Se crea una nueva organización económica a partir de una asociación jurídica y de personas que por lo general son asociados a la misma. Los productores pertenecen a las 2 organizaciones, pero cada una mantiene su individualidad.

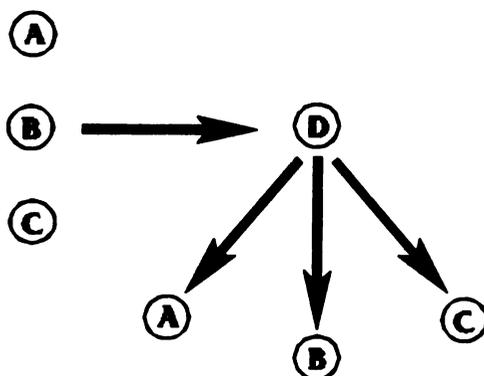
- Ejemplos:
- \*Asociación departamental-Sociedad de hecho en Corrientes
  - \*Federación Agraria (gremial)-Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (comercializadora).
  - \*Asociación de Pequeños Productores-Semillero
  - \*Asociación de Pequeños Productores-Empresas de servicio de maquinarias

**E. FUSION ASOCIATIVA**



Se trata de grupos de productores (EPAs o consorcios) que se asocian y forman una agrupación mayor, integrando sus actividades, su gestión y su patrimonio.

**F. HOLDING O UNION BAJO UNA UNIDAD MATRIZ**



En este caso los grupos de productores se asocian bajo la conducción estratégica de una unidad matriz con el objetivo de protección, legalización, acceso al crédito, capacitación en diferentes rubros, etc. No se busca crecimiento como en el caso anterior, sino una mayor participación en el mercado. Mantienen modelos administrativos independientes.

Ejemplo: Sociedad de hecho El Labrador: (A) Algodón, (B) Hortalizas y (C) Carpintería

#### G. CONDOMINIO

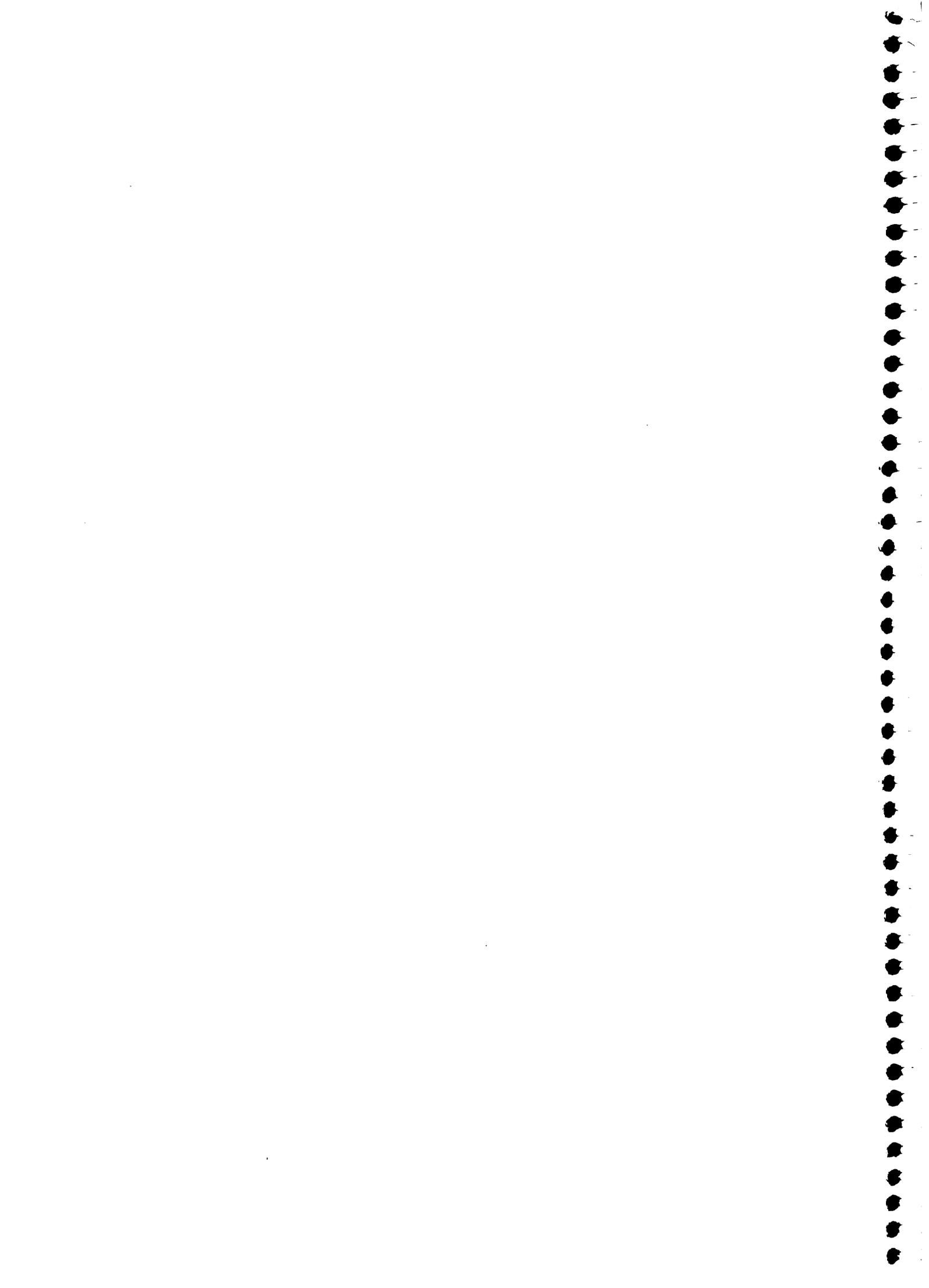


En la producción en condominio los distintos grupos (cría, Invernada, frigorífico) hacen una experiencia en conjunto sin perder individualidad. La ventaja es que existe especialización dentro de un sistema de engranaje mayor. Pero puede darse que una parte domine al resto de los integrantes de la cadena.

Con relación a la agricultura de contrato, se puede mencionar la experiencia del INDAP de Chile. Esta Intitución trabajó para establecer un modelo de convenios entre pequeños productores y agroindustrias, y actualmente es árbitro entre las partes.

Existe la necesidad de disponer de mayor cantidad de estudios de las relaciones entre los productores y el eslabón siguiente (consignatario/acopiador). Asimismo, es ineludible el apoyo jurídico de los programas a los grupos de productores.

Ejemplo: Producción de aves y cerdos en Río Grande Do Sul.



---

## **CAPITULO 3**

### **CONCEPTOS GENERALES DE MERCADEO**

#### **3.1. MERCADO**

Históricamente se consideraba al mercado como el lugar de encuentro entre compradores y vendedores. El ejemplo más típico es el de las plazas o ferias de la edad media, a la vera de las cuales nacieron durante el período llamado mercantilismo, los esbozos de instituciones fundamentales del capitalismo actual, tales como la banca, las empresas aseguradoras, etc.

Esta concepción de mercado como un espacio físico determinado, continúa siendo frecuente en especial a nivel de comunidades campesinas. No obstante, a nivel de economías más desarrolladas, y debido al gran avance en la tipificación de los productos y los medios de comunicación, la negociación mercantil tiende a dejar de realizarse de manera exclusiva en un lugar determinado y suele estar mediatizada por una serie de elementos de comunicación como fax, teléfono, etc. sin precisar de un encuentro propiamente dicho entre compradores y vendedores.

Por otra parte, en la actualidad existen en algunos casos de comercialización más sofisticados, muchos mecanismos por los cuales directamente operan máquinas con softwares especiales que realizan operaciones comerciales en forma automática sin mediar la decisión previa de ningún operador para cada operación particular.

Por todo lo anterior, se puede definir de manera general el concepto de mercado como el encuentro entre la oferta y la demanda, sin hacer referencia ni a un lugar específico ni a las personas que intervienen en él.

Existe una tendencia a priorizar a la demanda dentro de las fuerzas que operan en el mercado, esto se debe a la gran importancia del conocimiento de las características de los consumidores para definir los mercados meta a los cuales dirigir los esfuerzos; por ello es que, últimamente, cuando se habla de conocer el mercado de un cierto producto se hace referencia al conjunto de compradores (reales o potenciales) de ese producto.

#### **3.2. ENFOQUE DE MERCADO**

El enfoque de mercado tiene como antecedente el cambio radical que experimentó la actividad comercial a partir de los años '50 a nivel mundial. Partiendo de una atención prioritaria en los procesos productivos hacia las características propias del producto que se ofrecía, se fue pasando hacia una mayor atención a las características de los consumidores de esos productos, para recién considerar las del producto a ofrecer.

Inicialmente los sectores que más rápidamente adoptaron este enfoque, fueron los más dinámicos y competitivos de la economía, especialmente aquellos que tienen una relación directa con los consumidores, para posteriormente avanzar sobre la agricultura y todos los rincones de la actividad comercial. En nuestro país estas modificaciones en los enfoques de producción fueron más tardíos, y en el sector agropecuario son relativamente recientes, tomando fuerza a partir de fines de los '80.



Si se analizan las causas principales para que se produjera este proceso, podemos determinar los siguientes factores:

- \* Cambio en las cadenas de distribución.
- \* Incremento en la escala comercial de las distribuidoras.
- \* Influencia de los medios masivos de comunicación.
- \* Cambios en los hábitos de consumo.
- \* Incremento de la competitividad a nivel de la oferta.
- \* Búsqueda de mercados cada vez más especializados.

Lo que se puede determinar, es un traspaso relativo del poder de mercado desde la oferta hacia la demanda, por ello es que hoy se puede hacer referencia a una cierta «soberanía del consumidor», o «poder de mercado» de los consumidores, por más que sus hábitos de consumo estén ampliamente influenciados por los medios de comunicación masiva.

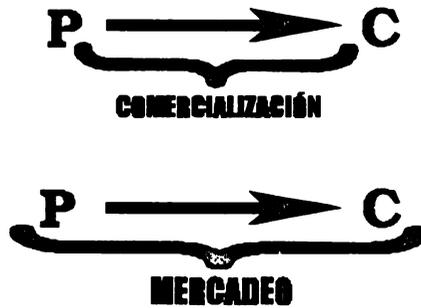
Haciendo un resumen de las características del enfoque de mercado respecto al enfoque hacia el producto, tenemos las siguientes características:

<b>ENFOQUE HACIA EL PRODUCTO</b>	<i>1. Pone de relieve el producto</i>	<b>1. Pone de relieve, los deseos del consumidor</b>	<b>ENFOQUE DE MERCADO</b>
	<i>2. La empresa primero obtiene el producto y luego encuentra la manera de venderlo.</i>	<b>2. La empresa primero averigua los deseos y necesidades del cliente y luego encuentra la manera de hallar un producto que los satisfaga.</b>	
	<i>3. La administración, está orientada hacia las ventas.</i>	<b>3. La administración está orientada a las utilidades.</b>	
	<i>4. El planeamiento, está orientado al corto plazo, en función de los productos y mercados actuales.</i>	<b>4. El planeamiento está orientado al largo plazo, en función de nuevos productos y mercados con crecimiento futuro.</b>	
	<i>5. Se da prioridad a las necesidades del vendedor.</i>	<b>5. Se da prioridad a los deseos y necesidades del consumidor.</b>	
<b>MANIPULACION DE LA DEMANDA PARA ADECUARLA A LA OFERTA</b>		<b>MANIPULACION DE LA OFERTA PARA ADECUARLA A LA DEMANDA</b>	

### 3.3. MERCADEO, COMERCIALIZACION, MERCADOTECNIA Y MARKETING

Como comercialización, se entiende el conjunto de funciones que tienen lugar desde que el producto sale desde el establecimiento del productor, hasta que arriba al consumidor. De esta manera la comercialización estaría comprendida por una serie de funciones tales como la clasificación, acopio, almacenaje, tipificación, empaque, venta, etc.

Si bien se usan indistintamente comercialización y mercadeo como sinónimos, muchos autores asumen una definición más abarcativa para el concepto de mercadeo, en el sentido que desborda la relación existente entre compradores y vendedores para contemplar un conjunto de otras funciones que abarcan a los propios agentes que participan en dicha relación, (tanto comprador como vendedor) y el conjunto de circunstancias y motivaciones que influyen en sus respectivos comportamientos. De esta manera el mercadeo corresponde a un cierto enfoque de la comercialización más amplio y que se basa prioritariamente en la contemplación de las necesidades del mercado o de los consumidores para la definición y condicionamiento del resto de las etapas.



Mercadeo, proviene de la generalización y teorización de su correspondiente en inglés Marketing, concepto que fue incorporado a nivel internacional dada la importancia de las funciones que designa.

De todas maneras, se deben distinguir claramente los conceptos de mercadeo y comercialización del de ventas, que hace referencia exclusivamente al cambio jurídico en la tenencia del bien, debido a que empobrece la magnitud y multiplicidad de las relaciones entre los distintos agentes que participan en el mercado.

Mercadotecnia es la técnica que tiende a promover el mercadeo tanto de bienes como de servicios.

### 3.4 FUNCIONES DE MERCADEO

Las funciones de mercadeo se dividen en funciones de intercambio, físicas y auxiliares. Se pueden mencionar las siguientes:

<b>f u n c i o n e s</b>	<b>de intercambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compra</li> <li>- venta</li> <li>- determinación de los precios</li> </ul>
	<b>f í s i c a s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acopio</li> <li>- almacenaje</li> <li>- transformación</li> <li>- clasificación</li> <li>- normalización</li> <li>- empaçado o packing</li> <li>- transporte</li> </ul>
	<b>auxiliares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- información de precios y mercados</li> <li>- financiamiento</li> <li>- seguros</li> <li>- promoción</li> </ul>

---

## **CAPITULO 4**

### **EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

#### **4.1. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

En mercadeo, es importante el conocimiento de las características de los destinatarios de los productos, sin embargo, al consumidor se lo puede conocer desde diferentes ángulos y llegar a contestar preguntas tales como ¿dónde?, ¿quién?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿cuánto? consume. Mas una pregunta de gran dificultad para responder es ¿por qué consume?. Esta dificultad es debida a que la decisión de compra está influenciada por múltiples detonantes que la hacen una ecuación multivariable y ligada a una serie de determinantes de tipo subjetivo o psicológico, sumamente complejos.

##### **NECESIDAD**

Es la experiencia de un estado de carencia. Las necesidades son permanentes en el ser humano a lo largo de los tiempos, lo que varía es la manera de satisfacerlas.

##### **DESEO**

Es la forma que adopta una necesidad humana de acuerdo a la cultura y a la personalidad de un individuo. Por tal motivo, los deseos son sumamente variables si consideramos diferentes personas y diferentes momentos de tiempo para una misma persona. Las empresas tienden a satisfacer los deseos de corto plazo atendiendo a las diversas expresiones que va tomando una determinada necesidad, pero situándose estratégicamente en el largo plazo como satisfactoras de una determinada necesidad.

##### **NECESIDADES , DESEOS Y DESARROLLO ECONOMICO**

A medida que se avanza en el desarrollo económico, las diferentes expresiones de las necesidades humanas se hacen cada vez más complejas. A partir de la satisfacción de las necesidades más primarias que tienden a garantizar la supervivencia humana (alimentación, vestimenta, habitación, etc), se avanza hacia la satisfacción de aquellas que están más relacionadas con aspectos de tipo psicológico, como son las necesidades de afecto, pertenencia a un determinado grupo social, autoestima, necesidad de encontrar un sentido a las actividades de la vida, autorealización personal, sentimiento de seguridad, protección, reconocimiento social, status, etc. Esto fue expresado por Maslow, quien propuso su famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas.

El consumidor normal, al realizar un determinado consumo, no separa los diferentes tipos de necesidades. Su decisión de compra es la resultante del conjunto de motivantes del producto que inciden sobre su pirámide de necesidades de manera integral, por lo que al realizar un determinado consumo se podrán estar satisfaciendo necesidades básicas, pero es posible (y cada vez en mayor grado) que participen componentes de tipo psicológico ligados a determinados aspectos de la cultura a la que se pertenece o se desea pertenecer.

Estos elementos psicológicos son cubiertos por una serie de características que se denominan los "intangibles" del producto, los cuales tienen cada vez mayor importancia como motivantes del acto de compra. Se entiende por características intangibles del producto a una serie de ideas y valores como el prestigio de su marca, lo artesanal, lo natural, la idea de salud, de libertad, etc., que pudieran ser representadas por el producto considerado.

**NECESIDAD = *experiencia de un estado de carencia***



**DESEO = *forma que aporta una necesidad humana de acuerdo a la cultura y la personalidad de un individuo.***

De esta manera es posible:

- \* Fumar libertad.
- \* Consumir naturaleza en aceites, mayonesas, aguas minerales, etc.
- \* Manejar poder con un automóvil.
- \* Lograr una mayor sociabilidad, bebiendo cerveza.

Al tomar mayor importancia los intangibles de los productos en la reacción de compra de los consumidores, surge un nuevo concepto de calidad, más ligado a las necesidades de tipo cultural de los consumidores.

Los medios masivos de comunicación, a través de la publicidad generan nuevos deseos y los hacen cada vez más complejos, relacionando necesidades de tipo cultural con un determinado producto básico a fin de alargar el ciclo de vida de los mismos.

Este conjunto multivariable de necesidades conviven en lo que se denomina "la caja negra del consumidor" (que es el lugar donde se produce la decisión de compra por parte del consumidor),

donde ingresa un cúmulo de información y estímulos de diferente tipo que generan una determinada reacción de consumo.

Al masificarse y globalizarse los medios de comunicación, también se globaliza el consumo, homogeneizándose los deseos y necesidades de la población, generando mercados cada vez más amplios. Por otra parte, mayores niveles de desarrollo económico tienden a diversificar los hábitos de consumo de la población.

La importancia de los nuevos conceptos de calidad, la consideración de los intangibles de los productos y de la decisión de compra como una ecuación multivariable, nos plantea la gran dificultad que poseen los pequeños productores de poder acceder a mercados dinámicos y de alta rentabilidad. La gran extensión de las cadenas de comercialización de los productos agropecuarios, el desconocimiento de sus consumidores finales, así como de los procesos y materiales más adecuados para lograr una mejor presentación de los productos, los sitúa marginalmente en el contexto de la actividad económica, limitando notablemente sus posibilidades.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, es que resulta de fundamental importancia favorecer el acceso por parte de los pequeños productores a información especializada y apoyar la conformación de formas organizativas apropiadas que les permitan poder satisfacer favorablemente las principales tendencias de los mercados consumidores.

## 4.2. CALIDAD

Es el grado de correspondencia entre las necesidades y deseos de los consumidores con los atributos que presentan los productos.

De la misma manera que se modificó la atención prioritaria hacia el producto, tendiendo a revalorizar las expectativas de los consumidores mediante el llamado «enfoque de mercado», la calidad pasó de ser considerada con criterios objetivos de valoración por parte de los productores, a una expresión subjetiva por parte de un determinado segmento de consumidores al cual se desea satisfacer.

La calidad es un concepto subjetivo, basado en las expectativas del consumidor. En función de su pirámide de necesidades el consumidor estructura un conjunto esperado de atributos que deben ser expresados por el producto y que servirán de satisfactores a sus necesidades particulares. En la medida que exista una correspondencia entre los atributos del producto, el conjunto de valores y características esperadas por los consumidores, el producto tendrá calidad.

Esta satisfacción total estaba principalmente ligada, hasta hace poco tiempo, a características cuantitativas del consumo («Cuanto más, mejor»). Hoy, es cada vez más difícil hablar de una racionalidad del consumidor basada específicamente en criterios de tipo cuantitativos, más bien habría que referirse a una «irracionalidad del consumidor» en la cual las motivaciones de compra pueden surgir desde los aspectos más variados de la personalidad de un individuo y donde el componente fantasía, de lo simbólico o de la ilusión es cada vez mayor en sus hábitos de consumo.

Cuando el espectro de necesidades se refiere a las más básicas del individuo, la racionalidad estará más ligada a una relación cuantitativa entre los bienes y sus necesidades, mientras que a medida que las necesidades se hacen más complejas, los «intangibles» del producto se hacen cada vez más importantes. Ej.: un pobre rural tendrá un mayor nivel de satisfacción (relacionado con su actual nivel de ingresos) cuanto más pan, fideos o alpargatas pueda comprar, mientras que a otros niveles de ingresos la satisfacción total depende más de criterios subjetivos de calidad.

El conocimiento de la importancia de los componentes intangibles de los productos, es de fundamental importancia para poder acceder a segmentos de mercado con hábitos de consumo diversificados y complejos. Ej: quien intente colocar dulces elaborados en emprendimientos asociativos en plazas turísticas, tendrá que considerar valores priorizados por sus consumidores, como la referencia a los lugares de origen, lo artesanal, lo saludable, el dulce como objeto de regalo, etc., y luchar contra una serie de disvalores o prejuicios como lo sucio, insalubre, sospechoso, peligroso, etc. que pudieran tener los consumidores sobre estos productos.

Ver ANEXO II, al final del capítulo (Entrevistas a agentes comercializadores).

### **4.3. UTILIDAD**

Se define utilidad como la capacidad de un bien de satisfacer una necesidad o deseo.

En muchas ocasiones es posible escuchar una serie de cuestionamientos hacia la comercialización, refiriéndose a ella como a una actividad parásita que no genera riquezas. Se habla de ella como de "un mal necesario" al que se debe tolerar. Los comerciantes por naturaleza resultan sospechosos, y como actividad teórica, representa el sector menos "intelectual" de la teoría del desarrollo.

No obstante lo anterior, podemos definir una serie de utilidades que presentan las diferentes funciones de comercialización:

- \* Utilidad de forma.
- \* Utilidad de tiempo.
- \* Utilidad de posesión.
- \* Utilidad de imagen.

Utilidad de forma: hace a los productos más favorables para el consumo a través del procesamiento de los mismos, (ej.: maíz convertido en aceite, harinas, etc.), así como por los tamaños y fracciones más adecuados para ser consumidos.

Utilidad de tiempo: pone los productos a disposición de los consumidores en los momentos en que son requeridos a través de diversos mecanismos: Cámaras frigoríficas, de maduración, silos, desecado, etc.

Utilidad de posesión: participa (a través de los procesos de compra y venta) de los cambios jurídicos necesarios para realizar el consumo.

Utilidad de información: brinda un conocimiento sobre las características básicas de los productos, las modalidades de consumo, datos de las empresas, ingredientes, etc.

### **4.4. COMPETITIVIDAD**

Competencia proviene del latín *cum petere* y significa "búsqueda conjunta", que al igual que "concurrencia" (correr con), hace referencia a que nuestra búsqueda coincide con la de otros a quienes se tiende a superar.

La competitividad a nivel de los emprendimientos asociativos es la capacidad de satisfacer de la mejor manera posible las expectativas de los mercados metas y simultáneamente lograr un incremento

de los ingresos reales de los miembros que los conforman.

El simple logro de la cobertura de las expectativas de los consumidores metas, no garantiza una buena competitividad. Esta debe estar acompañada de un mejoramiento paulatino de los ingresos de quienes participan del proceso productivo.

Las variables que participan de la competitividad son las siguientes:

$$\frac{\begin{array}{l} \textit{calidad} \\ + \textit{cantidad} \\ \textit{continuidad} \\ \textit{precio} \end{array}}{\textit{competitividad}}$$

#### 4.5. EL MODELO GENERAL DE MERCADOTECNIA

El "modelo general de mercadotecnia" representa al sistema integrado por la totalidad de empresas y consumidores que interactúan en un determinado mercado.

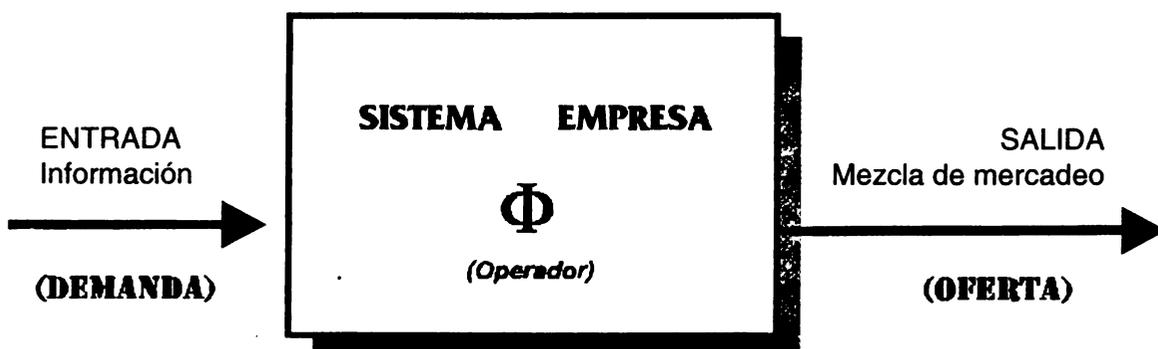
Este modelo general de mercadotecnia consiste por lo tanto en un sistema integrado a su vez por diferentes subsistemas de empresas y consumidores.

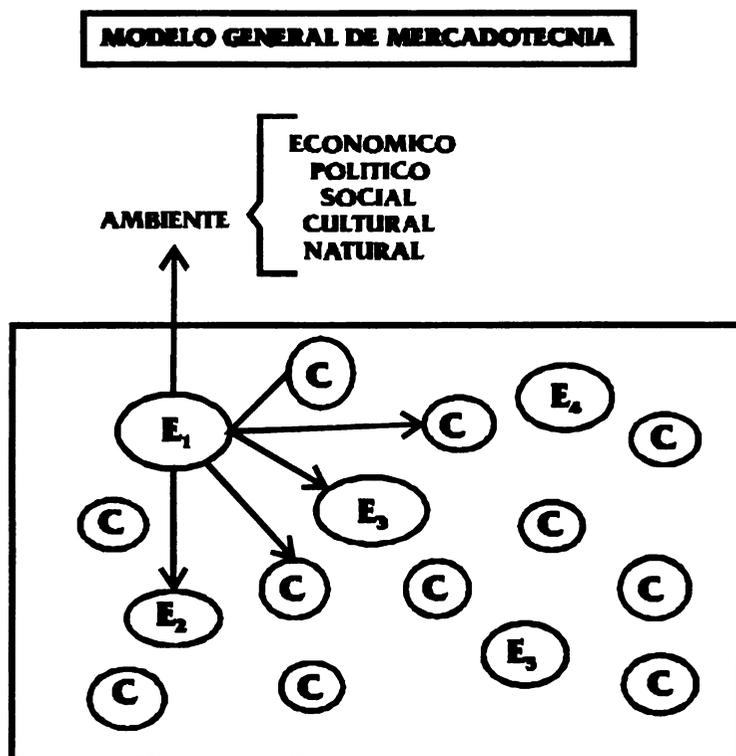
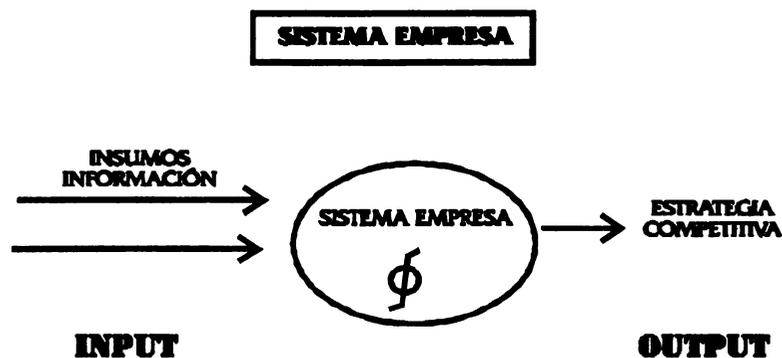
Recordamos lo que es un sistema: conjunto de elementos relacionados organizadamente que cumplen con un objeto común.

En todo sistema tenemos por una parte, los elementos que lo integran y los que consideramos que no cumplen con el objetivo común situándose en lo que se llama entorno o contexto del sistema y se los tendrá en cuenta en la medida en que exista intercambio con el medio.

Otra parte fundamental de un sistema, es lo que se llama su «operador», que es el centro de toma de decisiones donde se definen los objetivos del sistema.

Si un sistema tiene intercambio de algún tipo con el medio, es abierto, y si no, es cerrado. Para indicar el nivel de intercambio de un sistema con su entorno, se habla de **permeabilidad** del sistema y para describir el flujo de intercambio se caracteriza como **inputs** a los ingresos y **outputs** a los egresos.





En el caso de las empresas, los INPUTS (demanda) son informaciones e insumos y el OUTPUT (oferta) es una estrategia competitiva para poder acceder a los sistemas de los consumidores y para competir con otras empresas.

La estrategia competitiva de las empresas tiene dos componentes básicos: uno es el componente **conversión** (eficiencia en la conversión de sus insumos en productos) y la otra es el **posicionamiento** (la capacidad de conversión de lo real en lo simbólico, en la mente del consumidor).

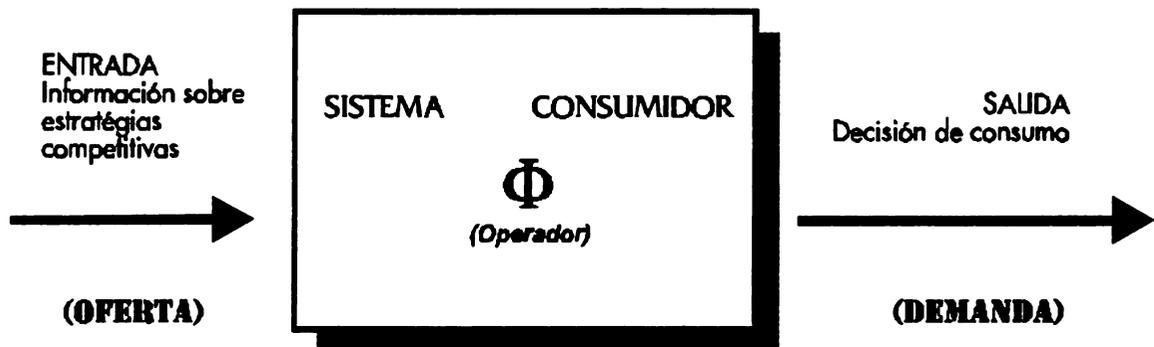
Cuando la situación del contexto es relativamente estática, el diseño del sistema también puede ser estático, pero como la realidad del contexto es cambiante, el sistema debe ser flexible y adaptable a las nuevas circunstancias.

#### 4. El comportamiento del consumidor

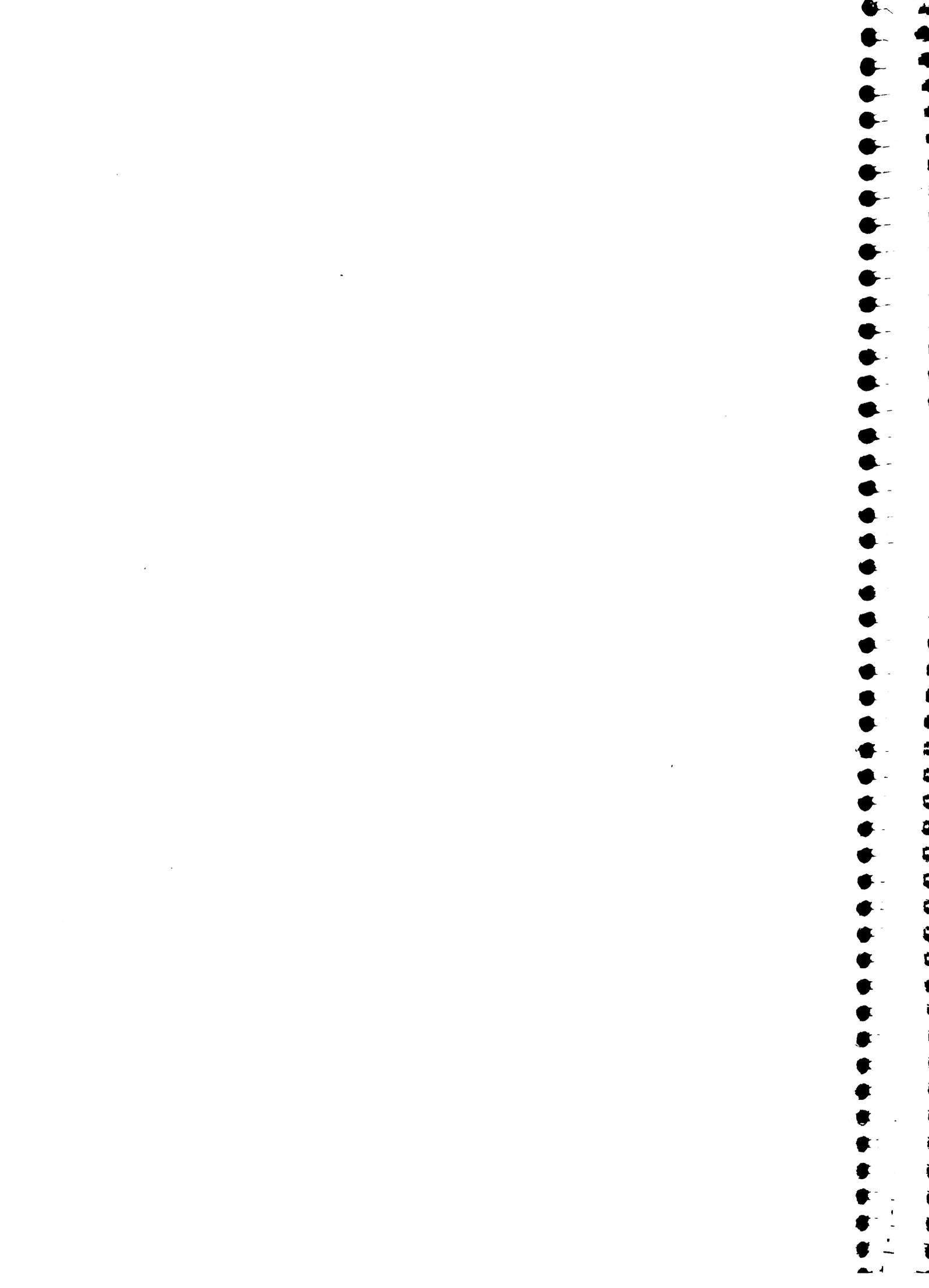
En el sistema consumidor, el contexto, integrado por empresas y también por otros consumidores, provoca una serie de desequilibrios y presiones que llevan a que sus necesidades se identifiquen con determinados deseos y que se expresen mediante una determinada decisión de consumo.

El «operador» del sistema consumidor estará influenciado por su sistema de valores y disvalores (ideología) y todas las empresas intentarán acceder al sistema consumidor con una estrategia competitiva lo más acorde a este sistema y no quedar relegados o filtrados en la superficie exterior del mismo. Por ello es que intentarán conocer al máximo los mecanismos de funcionamiento del operador del sistema consumidor, para que los estímulos dirigidos al mismo se conviertan en reales motivaciones de consumo. Se calcula que, un consumidor urbano medio recibe en promedio entre 700 a 800 mensajes publicitarios por día, pero la mayor parte de ellos no logra penetrar su sistema, sólo podrá acceder aquel que tenga la llave maestra de su pirámide de necesidades.

A su vez, los **motivos** pueden ser **primarios** o **selectivos**, siendo los primarios aquellos que actúan motivando un cierto tipo de consumo pero sin especificar la calidad del mismo, mientras que a través de una motivación selectiva se tiende a seleccionar un determinado satisfactor en desmedro de otros.



Los INPUTS (oferta) serán informaciones sobre diferentes estrategias competitivas de las empresas y su OUTPUT (demanda) será un determinado comportamiento de compra.



---

## **ANEXO II**

### **ENTREVISTAS CON EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**

Durante los tres talleres de capacitación en mercadeo, los participantes entrevistaron a directivos de distintas empresas comercializadoras: una importadora-exportadora de productos agrícolas no perecederos, una comercializadora de productos orgánicos no perecederos, una asociación de producción y comercialización de productos hortícolas orgánicos, distintos consignatarios de productos hortícolas que operan en el Mercado Central de Buenos Aires y un supermercado.

El objetivo de estas entrevistas de carácter informal a informantes clave, fue obtener información que permita conocer las principales características de algunos mercados actuales o potenciales para los pequeños productores.

Se obtuvo información relacionada a: tendencias de los mercados, necesidades y exigencias de los consumidores (calidad, presentación, packaging, certificaciones, etc.), formas de comercialización y distribución, diferenciación de productos, precios, definiciones de estrategias de las empresas, etc.

A continuación se transcriben las memorias de dichas entrevistas.

#### **ENTREVISTA CON DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SINEX, IMPORTADORA-EXPORTADORA DE PRODUCTOS AGRICOLAS NO PERECEDEROS.**

Segundo Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IIICA). Buenos Aires, del 4 al 6 de julio de 1995.

Se realizó una breve presentación de la empresa, que comercializa alrededor de 130 productos agrícolas no perecederos (legumbres, frutas secas y desecadas, harinas, encurtidos, aromáticas, etc). La misma posee un amplio conocimiento del mercado de los productos provenientes de las distintas regiones.

Luego se desarrolló la dramatización de una entrevista de técnicos del Programa con los agentes comercializadores para presentarles los productos de los pequeños productores. A partir de esta situación, se marcaron diferentes aspectos que es necesario tener en cuenta cuando se ofrecen los productos:

\* La presentación de la muestra es un aspecto relevante. En caso de venta a granel, la muestra debe ser presentada en un envase prolijo y adecuado, que permita observar fácilmente la calidad del producto. Cuando se trata de productos envasados, la muestra presentada debe ser idéntica al producto que se va a ofrecer al consumidor. Estos aspectos

---

parecen obvios, pero muchas veces por inexperiencia no se tienen en cuenta e implican presentar una imagen poco favorable de la empresa o emprendimiento productivo.

- \* Tener la mayor precisión posible en relación al producto que se está ofreciendo: volúmenes, especies, calidades, estacionalidad, presentación, precio de venta, registros bromatológicos, etc. Esta información puede ser presentada en una carpeta junto a la muestra.
- \* Un factor importante como determinante de la calidad (y condicionante del precio), el acondicionamiento y la clasificación que se realice, para la obtención de productos homogéneos. Los recursos que se inviertan con este fin, se recuperan en precio y en acceso a los mercados.
- \* A fin de disminuir el riesgo comercial, es necesario que antes de concretar una venta, se solicite referencias comerciales y bancarias de la firma compradora.
- \* Teniendo en cuenta un marco institucional (por ej. Programa Social Agropecuario) que comprende a un gran número de productores de todo el país, sería sumamente útil para favorecer la vinculación de los productores con las empresas comercializadoras, la centralización e intercambio de las ofertas y las demandas de ambas partes.
- \* El respaldo de una institución oficial o no gubernamental bien conceptuada puede significar un elemento favorable para iniciar el vínculo entre las asociaciones de productores y las firmas comercializadoras.

Luego de las consideraciones generales, se realizó un fluido intercambio entre los técnicos y los representantes de la firma comercializadora, en relación a las características de la oferta de los grupos de pequeños productores, y de la demanda del mercado nacional e internacional para los productos de cada una de las provincias. Para cada una de las provincias se mencionó alternativas productivas con buenas perspectivas, indicando distintas características: calidad requerida (variedad o híbrido, acondicionamiento, tipo, tamaño o calibre, % pureza), envases preferidos, precios, en mercados internos y externos.

A continuación se transcribe la información solicitada por los Referentes de Mercadeo de las distintas provincias, y la brindada por los representantes de la firma comercializadora en relación a los productos demandados:

### **CATAMARCA**

**Pasa de uva** : el mercado externo prefiere las variedades apirénicas (en especial por la Cg. 102.011). En base a la muestra presentada (origen Fiambalá), se remarca la necesidad de realizar un mejor despalillado y lavado. Gran influencia en el mercado por la importación de Chile de estas variedades, con producto de calidad. La empresa está pagando alrededor de 11 pesos/10 kg. de la mencionada variedad, a granel (bolsas de 20 kg.) y puesto en Buenos Aires. Los productores deberían enviar muestra bien procesada, fijando un precio mínimo y un precio máximo, según condiciones de venta. La variedad Cereza presenta buenas características genuinas (carnosa, con buen nivel de azúcar, buen tamaño), pero tiene poca demanda y el precio es mucho menor (\$ 5-7). Algunas perspectivas de exportación a Brasil. En Sultanina rubia el precio es superior, \$ 17/10 kg.

**Nuez** : se prefiere la blanca, pelada, 30% 1/4 mariposa y 70% mariposa, bien sopleteada, en bolsas plásticas (la empresa puede proveerlas). Se está pagando \$ 6/kg al productor o acopiador.

### **MENDOZA**

**Orégano** : el nacional es de buena calidad, compite con el chileno ya que este está bien trabajado. Bien despalillado, sin tierra, ni manchas. Envases: bolsas de 6 kg. Precios: En el mercado interno, 6 U\$S/kg. En Chile FOB Santiago, 1.80 U\$S y Arica 1.90 U\$S.

### **CORRIENTES**

**Arveja** : hay demanda de arveja seca.

**Fécula de mandioca** : hay demanda, reducida pero constante.

**Maní correntino** : el maní colorado está siendo desplazado. Se está desarrollando mercado para el maní paraguayo. El rosado grande "tipo almendra" es más sabroso y con mayor contenido de aceite (para industria).

**Miel** : hay demanda de Japón que prefiere miel de flores claras (ej. cardo), en tambores plásticos. Brasil demanda miel fraccionada en frascos de vidrio.

**Tomate triturado** : La empresa tiene una demanda considerable de tomate triturado.

### **FORMOSA**

**Maíz amarillo** : tamaño chico, "catete", para harina paraguaya.

**Girasol** : se recibieron demandas de Europa de girasol tipo israelí. En el mercado interno hay poca demanda.

### **SALTA**

**Ají molido** : hay demanda de ají en vaina para mercado interno. Precio 1.200 U\$S puesto en Buenos Aires (a final de cosecha, hoy más bajo). Gran demanda de Uruguay.

**Amapola** : variedad Bleau .. para mercado interno. Uso panificadoras.

**Habas secas** : tipo 28.350. Precio: 1 U\$S/kg. puesto en Buenos Aires. Gran demanda en mercado interno. Se importa.

**Poroto pallar** : tamaño 90 granos/100 gr.

### **TUCUMÁN**

**Maíz pisingallo** : demanda Brasil. Idem San Luis.

**Legumbres** : idem Salta.

**Miel de caña** : se desconoce.

**Ají** : la empresa no pudo exportar a Uruguay por falta de ají en vaina. Al final de la cosecha el precio, terminado, puesto en Buenos Aires era de 1.200 U\$S. Hoy es más bajo.

### **JUJUY**

**Legumbres** : habas secas y verdes, y poroto pallar, idem Salta y Jujuy. Carbanzo, tamaño 50/55 granos en onza. Precio \$1.2. Bolsas 50 kg.

### **SANTA FE**

**Menta** : aceite esencial y cristales para exportación. La empresa tiene un técnico especializado que puede asesorar.

### **LA RIOJA**

**Aceitunas** : Brasil demanda aceitunas chicas 180/220 unidades/kg. (N° 3). Bidones de 180 kg. La empresa puede proveerlo. Para mercado de Buenos Aires se requiere tamaño N° 0.

### **RIO NEGRO**

**Frambuesa** : Hay demanda de frambuesa fresca.

**Salvia officinalis** : es la aromática "vedette" en el mercado interno.

**Miel** : Idem Corrientes.

### **SAN LUIS**

**Maíz plisngallo** : Gran demanda de Brasil. Producto de calidad: Híbrido americano, con determinado gramaje, muy homogéneo, 90 % de explosión y 35 % de expansión, color brillante. La empresa puede proveer semilla. El precio es 260 U\$S terminado y embolsado. También se puede proveer envase de 25 kg. de papel. En el caso de que sea criollo, se debería "tamañar" bien.

**Ajo blanco** : Se puede exportar a Estados Unidos y Europa. La empresa no exporta percederos.

### **MISIONES**

**Pino ellotti** : hay demanda en mercados externos.

**Yerba** : la empresa demanda para servicio de cattering. Buena calidad, envasada en bolsas de papel de 10 y 25 kg.

**Fécula de mandioca** : idem Corrientes.

### **LA PAMPA**

**Mijo** : hay demanda de mijo pelado, para consumo humano.

**Miel** : idem Corrientes. El problema puede ser el costo de flete.

### **CHACO**

**Grasol** : idem Formosa. Volumen mínimo: un contenedor.

### **SAN JUAN**

**Anís** : bajo precio 1.80 \$/Kg.

**Comino** : se puede entrar en Brasil, con el producto en granos en bolsas de 50 kg. El mercado brasileño es muy exigente (99 % de pureza). En mercado interno se pagó 1.20 \$/kg.

**Semilla de hinojo** : Brasil demanda esta semilla, que reemplaza al anís. Precio: 500-600 U\$S/tonelada.

## **SANTIAGO DEL ESTERO**

**Alfalfa** : en una época Brasil demandaba fardos. Es delicado por calidad y grado de humedad.

Como conclusión de este intercambio, los representantes de la empresa, señalaron que los productos que mayor interés tienen para la empresa son las aceitunas, miel envasada, tomate perita triturado y habas.

Finalmente, propusieron realizar un intercambio de demandas y ofertas de productos, que podría centralizarse en Capital Federal para que sea más eficiente, y ofrecieron aportar sugerencias para orientar las producciones de los pequeños productores en base a los requerimientos del mercado.

### **ENTREVISTA CON MARCELO PAIS, DIRECTIVO DE LA FIRMA DE PRODUCTOS ORGANICOS NO PERECEDEROS "SOL DE ACUARIO"**

Segundo Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IIICA). Buenos Aires, del 4 al 6 de julio de 1995.

### **SITUACION DEL MERCADO DE PRODUCTOS ORGANICOS**

En los países desarrollados el ritmo de crecimiento del mercado de productos orgánicos es del 25 % anual. En estos países, los consumidores tienen mayor conciencia y los problemas de contaminación son mayores (contaminación de napas, suelos, etc.), en tanto que en los países subdesarrollados los problemas de la mayoría de los consumidores se relacionan más con la seguridad de su subsistencia, más que con la calidad de lo que se consume.

En Estados Unidos, un caso de contaminación de manzanas con un producto de aplicación en post cosecha ocasionó el aumento del consumo, no sólo de manzanas libres de productos sintéticos, sino también de otros productos orgánicos. La demanda de manzanas orgánicas no pudo ser satisfecha.

Una revista alemana publicó los resultados de un estudio sobre el almacenamiento de contaminantes en el cuerpo humano medido en orina y sangre. En la investigación se tomaron dos casos: un habitante de una ciudad industrial y un pescador de una isla no contaminada. Como resultado, se detectó en ambos casos la presencia de una serie de sustancias (dioxinas, plomo, fenol, lindano, arsénio, DDT, etc). Incluso algunas de éstas, se encontraban en mayor proporción en el segundo que en el primero. Esto se explica por la alimentación de los pescadores en base a cangrejos y peces provenientes de ríos y mares con cierto nivel de contaminación. Se puede concluir, entonces, que no hay ser humano que no tenga en su organismo un cóctel de residuos tóxicos.

Otro de los datos a tener en cuenta, es que se necesitan 0.5 ha/cápita para alimentar a la humanidad. Actualmente esta superficie es de 0.25 ha /cápita, y según pronósticos en el año 2010 sería de 0.16 ha/cápita. Si no se toma en serio la necesidad de cambiar los sistemas productivos, la situación se volverá complicada en un futuro no tan lejano. Se hace necesario un cambio hacia sistemas de producción sostenible y no contaminante.

En virtud de las experiencias extensivas que se han realizando, se considera que es posible alimentar a la humanidad con producciones orgánicas en forma sostenible. La agricultura sin agroquímicos

es fundamentalmente una agricultura sostenible en el tiempo.

La agricultura orgánica no es un sistema utópico, es un sistema científico con gran solidez. El método convencional recurre a la aplicación de productos sintéticos, mientras que el orgánico busca causas y trata de encontrar soluciones integrales. No se trata de volver a las prácticas del pasado, sino de la aplicación de técnicas ultramodernas.

A nivel mundial la agricultura orgánica se basa en las normas básicas redactadas por el IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), que son un marco dentro del cual las organizaciones nacionales desarrollan las propias. Dicha federación, con sede en Alemania, se fundó hace 24 años y actualmente está integrada por 54 miembros de diferentes países.

En noviembre de 1994, Argentina fue elegida sede del Congreso Internacional de Agricultura Orgánica que se realizará en 1998. Fue votada por unanimidad, ya que es considerada "vedette" en el mundo por los avances que se han logrado por impulso de las ONGs, casi sin medios y sin apoyo oficial.

### **COMERCIO DE PRODUCTOS ORGANICOS EN LA ARGENTINA**

El movimiento orgánico argentino es muy particular. Los técnicos llegaron a él por una cuestión filosófica, luego se abrieron a la cuestión comercial.

Existen normas éticas para el comercio justo, tendiendo de esta manera a "descontaminarlo" también. Por ejemplo, venta a precios justos, no pagar a los productores precios muy bajos, etc. Hay que tener en cuenta que en muchos casos son más caros por el mayor uso de mano de obra. Por ejemplo, el precio de la yerba mate orgánica es un 50 % mayor, debido a que los costos de desmalezado y estacionado natural son altísimos. En el caso del azúcar, un ingenio produce 300 kg. por día mientras que una familia sólo puede producir 50 kg. por día de azúcar orgánica.

Se pueden enumerar una serie de condiciones para lograr éxito en la gran distribución e industrialización de los productos biológicos (Congreso de París):

- . Adaptarse a los procesos de los mercados e industrias tradicionales.
- . Desarrollar asociaciones hacia arriba y hacia abajo para lograr calidad, cantidad, continuidad, surtido, precio justo, servicios, logística, garantías, etc.
- . Desarrollar técnicas para mejorar la calidad y el aspecto.
- . Desarrollar estrategias de comunicación.
- . Llegar a ser verdaderos socios de los comercios donde se venden los productos orgánicos.

En Argentina, un hipermercado incorporó los productos orgánicos como forma de diferenciarse, luego lo hizo otro, y seguidamente, por reflejo, otras cadenas. Para seguir avanzando es necesario: incorporar nuevos segmentos de consumidores, mejorar la imagen, diferenciarse de la competencia y definir una estrategia de marketing (por ej. evitar contaminación ambiental).

Las dificultades de la comercialización son varias. Entre las más importantes se puede mencionar las relacionadas a: a) falta de continuidad en el suministro, b) falta de surtidos coherentes, c) organización de los surtidores, d) precios competitivos, e) garantías, f) falta de motivación en las jerarquías.

Hay prácticas para la industria y la distribución convencionales que pueden ser útiles para lograr éxito con los productos biológicos:

- Estudios de factibilidad
- Establecimiento de un plan maestro o estrategia global.
- Designación de un responsable general.
- Educación.
- Profesionalismo.

En Estados Unidos, la venta de productos orgánicos en ferias alcanza el 30 % del volumen total de las ventas de estos productos. En Uruguay, se inauguró un pequeño sector de productos orgánicos dentro de una feria, y las existencias se agotan antes del mediodía. En Argentina, hay experiencias similares en Montecarlo-provincia de Misiones, y en el Bolsón-provincia de Río Negro.

#### **CERTIFICACION DE PRODUCTOS**

El expositor aclaró dudas en relación a aspectos prácticos de la certificación:

- En el caso de pequeños productores no es necesaria la certificación para vender productos con la denominación de orgánicos en los mercados locales. Se justifica en el caso de vender en lugares alejados de la zona de producción. La certificación es realizada por empresas privadas, y tiene un costo elevado (300 U\$S diarios de honorarios), que no puede ser cubierto por los productores minifundistas. Además, de viáticos y honorarios los certificadores cobran el 1% sobre venta de la producción.

Para las producciones de gran escala, la certificación es un requisito. Lo mismo para la exportación, caso en el que se debe enviar informes de certificación. En algunos casos, incluso, la empresa importadora envía sus propios inspectores.

- El IASCAV (Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal) de la SAGyP no realiza certificaciones. Sólo se limita a controlar a las empresas certificadoras por medio de los informes que éstas le envían y de las inspecciones que realiza.
- El criterio a nivel mundial es que las certificadoras sean empresas privadas. Se desconfía de la eficiencia y transparencia del estado. Se considera que si las empresas privadas incurrían en corrupción se arriesgan a perder todo. Estas empresas no pueden tener intereses comerciales, ni brindar asesoramiento.

Vale aclarar que la certificación de productos no es un negocio rentable, porque hay que cumplir muchos requisitos y esto tiene un costo. Además es un negocio riesgoso, dado que si no se cumple, se malogra la empresa.

- Actualmente hay 35.000 has en proceso de certificación. En el movimiento de productos orgánicos preocupa que la certificación no pierda credibilidad, porque es la base de crecimiento de este tipo de producción. Por esto se debe ser inflexible con los certificadores que cometan errores. Hace un tiempo se sancionó a una certificadora por falta de registros, informes, etc. Luego de esta situación el sistema salió fortalecido porque se comprobó que funcionan las sanciones.

Debería lograrse la reducción de costos (incluso hasta nivel cero) a fin de lograr que esto no sea una limitante. Una alternativa sería crear certificadoras locales y regionales, pero actualmente no existe estructura en la mayoría de las provincias. Otra alternativa es la de ONGs que se dediquen en forma exclusiva a la certificación con un equipo técnico habilitado para esa función. Recientemente IASCAV autorizó a APROBA (entidad sin fines de lucro) para realizar certificaciones.

#### LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA "SOL DE ACUARIO"

La empresa "Sol de Acuario" se inició en el año 1989 para viabilizar la venta de productos orgánicos del interior del país. Es miembro del IFOAM y forma parte del Comité Asesor de Producciones Orgánicas del IASCAV y SENASA.

Se partió de la idea de que en Argentina la producción orgánica no iba a crecer en reuniones de técnicos, pequeñas huertas y campos. Era necesario armar una estructura de promoción, venta y cobranzas.

El crecimiento de las ventas fue del 100 % en 1993, del 250 % en 1994 y del 420 % en 1995.

La comercialización se inició en comercios de productos dietéticos, con un folleto como primera herramienta de promoción del conjunto de productos orgánicos. Actualmente, los productos se venden en los supermercados.

A nivel nacional hay demanda insatisfecha. Incluso es necesario crear nuevos productos. Por ejemplo, no hay porotos, lentejas, sopas, arroz, de tipo orgánico.

En los mercados externos hay demanda de frutas frescas y secas orgánicas. También de porotos, soja, cebolla, ajo. El crecimiento de la demanda es vertiginoso año a año.

En Argentina, es necesario estructurar la producción y el sistema comercial. Se debe tener en cuenta que un productor que se inicia hoy en la producción orgánica debe esperar hasta la cosecha del tercer año para poder exportar. Se está trabajando para lograr una estructura de producción para exportación con productos "ultraconfiables". Es una oportunidad histórica.

#### **ENTREVISTA CON EDUARDO CIANCIA, REPRESENTANTE DE LA FUNDACION PROYECTO PEREYRA, INSTITUCION QUE EJECUTA UN PROYECTO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ORGANICOS.**

Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo de Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IIICA). Buenos Aires, del 5 al 8 de septiembre de 1995.

#### ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La Fundación Pereyra Iraola comenzó a desarrollar hace 8 años un proyecto en el Partido de Berazategui, Parque Pereyra Iraola, con los objetivos de: a) Promover la educación ambiental en las escuelas, b) Brindar asistencia técnica a productores ecológicos u orgánicos, tanto en los aspectos organizativos, como en los comerciales.

En un principio los integrantes de la Fundación disponían de experiencia ecológica, pero no en producción orgánica a escala comercial. Comenzaron arrendando tierras fiscales dentro del Parque Pereyra Iraola. Luego de un aprendizaje de dos años, durante los que se adquirió un mínimo de infraestructura, se comenzó a apoyar a grupos de pequeños productores. Aún no se veía como posible que la producción orgánica pudiera desarrollarse con pequeños productores.

Posteriormente se tomó contacto con una fundación de Suecia (país en el que la producción orgánica tuvo un rápido crecimiento), con otras instituciones de Europa y de Latinoamérica (en especial de Río Grande Do Sur, Brasil), y se visualizó que es posible el desarrollo de experiencias de producción orgánica con pequeños productores.

Inicialmente se incorporaron nueve productores. Paralelamente se comenzó a buscar lugares donde vender. Se comenzó con reparto domiciliario y pequeños comercios. Hace cuatro años se comenzó a vender a un supermercado con la marca La Anunciación.

Otros productores tomaron conciencia de la necesidad de agruparse para acceder al mercado, y surgió la necesidad de brindar capacitación para la organización.

El proyecto alcanza 40 has. de cultivo orgánico de especies hortícolas más 1 ha. de invernáculo, como resultado de las producciones individuales de los productores asociados.

Actualmente, se está comprando producción a otros productores orgánicos. Asimismo, se ha iniciado una etapa de elaboración de la producción para venta de verdura cortada y envasada, y se proyecta en un futuro la elaboración de conservas.

#### SITUACION ACTUAL DEL MERCADO NACIONAL DE PRODUCTOS ORGANICOS

Se pueden mencionar las siguientes características:

- **Gran crecimiento del mercado en los últimos años.** Hasta hace pocos años se vendía en reparto domiciliario y en comercios dietéticos. Hace cuatro años un supermercado, como forma de diferenciarse, incorporó productos orgánicos, primero los hortícolas, luego aromáticas, yerba, azúcar, y recientemente pan de trigo, ropa de algodón para bebés.
- **Certificación de productos orgánicos.** Ha sido impulsada por privados y tomada por el IASCAV, que contó con el asesoramiento de los mismos para adecuar sus normas internacionales. La certificación es obligatoria para el mercado interno y externo.

Si bien la certificación es necesaria, más aún teniendo en cuenta que desde hace un par de años las exportaciones van en aumento, el mecanismo es caro y complicado.

En Argentina existen dos certificadoras privadas registradas en el IASCAV y autorizadas para extender la certificación del producto orgánico, válida para la comercialización del producto a nivel internacional. Las certificadoras privadas cobran entre 400-500 U\$S por visita (deben hacerse dos o tres por año), pasaje, viáticos y de 0.5 a 2 % de la venta.

Ante la dificultad del acceso de los pequeños productores a los servicios de las certificadoras autorizadas por el IASCAV, un grupo de productores entre los que se encuentran los de La Anunciación, decidieron crear una certificadora por intermedio de APROBA (Asociación de Productores Orgánicos de Buenos Aires). Esta institución fue aprobada por el IASCAV para extender la certificación de producción orgánica, pero limitada al mercado interno. APROBA realiza el servicio de certificación para sus asociados,

quienes abonan una cuota de 10 \$/mes. Por la certificación de la producción cobra el trabajo del inspector (\$ 12.50 por hora más una hora para la realización del informe) y una inscripción anual que para la producción hortícola es de un mínimo de \$ 225/año con los que se pagan los gastos administrativos que implica la certificación. Se prevé que los costos bajarán a medida que, aumente el número de asociados, que disminuyan los gastos de infraestructura, y que se logre una descentralización de la institución. En este caso, al realizar las inspecciones los técnicos del lugar, se reducirían considerablemente los gastos.

En el caso de pequeños productores que comercializan sólo en mercados locales no es necesaria la certificación. No se sanciona la venta de productos orgánicos sin certificación. En general, la gente no sabe que existe, y no se fija en que el producto esté certificado. Por otra parte, todavía el mercado orgánico es pequeño, todos los compradores y vendedores se conocen, y existe una relación de confianza mutua.

Para los mercados más importantes, y en el caso de los supermercados grandes la certificación es necesaria. En principio, porque no comprarían sin certificación, y además porque el IASCAV puede prohibir el uso de la denominación de producto orgánico.

**- Quiénes venden productos orgánicos**

Productores en forma individual  
Productores asociados  
Empresas de distribución

**- Quiénes compran productos orgánicos**

Clientes domiciliarios  
Pequeños comercios  
Casas de productos dietéticos  
Distribuidores  
Restaurantes vegetariano o de alto nivel  
Supermercados  
Importadores-exportadores

**- Quiénes consumen**

Naturistas: son los que buscan el producto. Significan un pequeño porcentaje.

Consumidor común: compra si lo encuentra. Compara packaging y precios.

Según una encuesta realizada por la Fundación Proyecto Pereyra en Jumbo de Unicenter, el 55 % de los consultados considera que la contaminación de los alimentos es grave, y más de un 70 % conoce los productos ecológicos.

**- Calidad.** La calidad debe ser igual o mejor que el producto tradicional (sino se lo podría vender sólo a los consumidores muy concientes). Esto significa que por ser además orgánico, sea de una calidad superior: "mejor que lo mejor".

- **Precio.** Según la encuesta citada anteriormente, aproximadamente el 75 % de los encuestados no está dispuesto a pagar más del 20 % que el precio de los productos tradicionales. Este sobreprecio sólo cubre los costos más elevados de distribución y comercialización (certificación incluida).
- **Promoción.** Los medios masivos ayudan en la promoción de los productos ecológicos. Se dispone de acceso a la prensa (publicidad no paga), dado que existe interés en lo orgánico.
- **Distribución.** Se debe evaluar el costo de la distribución, ya que tiene alta incidencia en el costo final.

Puntos de venta:

#### . **Reparto domiciliario**

Esta forma de venta es adecuada para comenzar con una calidad no tan buena. Lo más frecuente es la distribución de cajas standard con toda la variedad de verduras, neutralizando el producto de menor calidad. Al tener contacto directo con el consumidor, este toma conciencia de lo que compra (producto sano). En algunos casos se venden los productos a pedido.

Los clientes se consiguen por conocidos, se va formando una cadena. En este caso la distribución puede ser mediante: contratación de distribuidores con vehículo y cartera de clientes (compran y venden), contratación de promotores jóvenes para distribución puerta a puerta (alto costo de flete, el margen debe ser grande) y reparto por los mismos productores que venden parte de la producción en forma conjunta con otros productores y parte con reparto propio.

La desventaja es que en muchos casos el comprador se cansa por los siguientes motivos: la caja incluye verduras que el no consume, hay pocas variedades, le sobra o le falta verdura, se le cobra en efectivo.

#### . **Verdulerías**

La ventaja de esta modalidad de venta es que el verdulero sabe manejar la verdura. La desventaja es que conoce mucho sobre precios de mercado y es reticente a pagar un buen precio.

#### . **Casas de productos dietéticos**

No tienen experiencia en el manejo de productos frescos. En el futuro van a vender productos envasados.

#### . **Mercados**

Se vende sólo a puesteros (por ej. del Mercado Central Bs. As.) que hagan diferenciación del producto. La desventaja es que los puesteros a veces mezclan la verdura y pueden presentar como orgánicos productos que no lo son.

#### . **Ferias**

Esta modalidad no ha funcionado en Argentina. Sin embargo, en Brasil la mayor parte de la verdura orgánica se vende en ferias orgánicas. Actualmente, la Municipalidad de La Plata tiene interés en organizar una feria de esta naturaleza.

### **.Lugar de venta propio**

Algunos productores tienen su propia verdulería en el pueblo. Completan mercadería comprando lo que no tienen a otros productores.

### **.Supermercados**

La Anunciación realizó su primera experiencia de venta con un supermercado mediano. Se cobraba precio elevado, no se sabía transmitir bien lo que era el producto, el supermercado tampoco sabía transmitirlo a sus clientes.

La segunda experiencia se realizó con un hipermercado. En este caso, a corto plazo no les interesaba tener altas ganancias, sino lograr diferenciarse de otros supermercados. Actualmente, además de verduras el hipermercado vende otros productos orgánicos: yerba, leche, carne, pan, pollo, té, miel, arroz, dulces, etc.

Se ha logrado hacer un proyecto conjunto con el hipermercado, en el que existe una buena actitud de parte del mismo: son flexibles con los márgenes; ellos mismos hicieron control de calidad, folletos de promoción; en determinado momento por falta de producto se postergó la venta, y luego se pudo reiniciar.

El obtener buenos precios incentiva a los productores a respetar las entregas. Otra de las ventajas es que se vende toda la variedad de productos, ya que lo que no se vende en la góndola diferenciada, se puede vender en la de productos tradicionales (a un precio un poco menor).

En un principio no se vendía con certificación, luego de un tiempo el IASCAV hizo una inspección y La Anunciación no estaba en regla. El supermercado los defendió, y el IASCAV les dio plazo de un año para la certificación.

## **ORGANIZACION DE LOS PRODUCTORES PARA LA COMERCIALIZACION**

Los productores reciben asesoramiento mediante las visitas a los predios por parte de un técnico, al que le transmiten sus dudas y problemas.

Se organiza la producción y comercialización a través de:

- a) Planificación conjunta de la producción
- b) Planificación y coordinación de las cosechas
- c) Control de calidad
- d) Capacitación

Se realizan reuniones en las que se tratan los distintos temas referidos a la producción, la comercialización y la organización.

La cosecha es uno de los aspectos más complicados. Los pedidos deben tener una respuesta veloz. Además de la venta conjunta, los productores venden a clientes individuales (en muchos casos, incluso, deben comprar a sus vecinos para responder). A efectos de organizar las entregas relacionadas a la comercialización grupal, cada sábado los productores, cuando reciben el pago por la venta de la semana anterior, entregan una planilla con la oferta de la semana próxima. En base a la misma, horas antes de la cosecha se ajusta de acuerdo a los pedidos concretos.

Las dificultades más importantes son:

- . Los productores tienen tendencia al monocultivo. Por este motivo que faltan algunos productos.
- . Existe falta de compromiso en cosechar lo acordado.
- . Al productor le resulta difícil comprender el mercado (supermercados, restaurantes).
- . La calidad es un tema que no se negocia. En esto el mercado es inflexible y los productores deben adaptarse a esta condición. Actualmente hay diez productores que mandan la verdura a un galpón común donde un receptor realiza el control de calidad.

#### COMENTARIOS Y ACLARACIONES

- . Para la comercialización conjunta es necesario que existan los siguientes roles:

- Asistencia técnica (Ingeniero agrónomo)
- Coordinación de la comercialización
- Recepción y control de calidad

- . Con el objetivo de que los productores se capaciten en la negociación, se visita los supermercados con ellos, y siempre alguno participa de las reuniones que se mantienen con los gerentes de las firmas compradoras.

- . La figura jurídica de La Anunciación es una sociedad de hecho. La mayoría de los productores tiene su número de CUIT.

- . En los cultivos a campo, el rendimiento promedio de la producción orgánica de la Anunciación es similar al rendimiento promedio de la producción tradicional de la zona. En la primavera y el verano hay mayor utilización de mano de obra por la necesidad de carpir manualmente. Sin embargo, se utilizan menores insumos.

- . En los invernáculos, si se manejan todas las técnicas orgánicas, los rendimientos pueden ser similares o levemente inferiores a los de invernáculos tradicionales. Se utilizan menos insumos y el requerimiento de mano de obra es similar, puesto que en los invernáculos tradicionales no se utilizan herbicidas.

- . El desmalezado a campo se realiza con tracción a sangre.

- . En este momento hay capacidad de crecimiento del mercado de Buenos Aires y alrededores. Se está evaluando cómo incorporar productores de otras zonas con otros productos orgánicos.

## **MEMORIA DE LA EXPERIENCIA DE CAPACITACION EN NEGOCIACION PARA LA VENTA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO CENTRAL DE BUENOS AIRES \***

Durante el 11 y 12 de diciembre del corriente año, seis productores de la Provincia de San Juan representantes de EPAs de melón y de cebolla, realizaron una experiencia de capacitación en negociación, en la Corporación del Mercado Central Buenos Aires (CMCBA), con los siguientes objetivos:

- \* Lograr un acercamiento al Mercado Central Bs. As. que permita definir posibilidades comerciales para 7 EPAs de melón y 15 EPAs de cebolla (30.000-50.000 unidades de melón Blanco y Amarillo, y 50.000 bolsas de 25 kg. de cebolla Valenciana.
- \* Establecer contactos y acordar condiciones de venta con consignatarios del Mercado Central.

El grupo estuvo acompañado por dos técnicos que brindan asistencia a los grupos, por el referente de Mercadeo de la UTCP San Juan, y por dos técnicos del equipo nacional del Sistema de Apoyo al Mercadeo-SAM pertenecientes al IICA y a la Unidad de Minifundio del INTA y por la Coordinadora del Convenio PSA/IICA.

Teniendo en cuenta que ésta constituiría la primera experiencia de negociación conjunta de un grupo de pequeños productores en el Mercado Central de Bs. As., en el marco del Convenio, y que podría ser replicable a otros grupos de productores beneficiarios del PSA, previamente se solicitó a la CMCBA, además de alojamiento y comida sin cargo, un apoyo especial para el grupo, consistente en:

- \* Charla informativa sobre el funcionamiento del Mercado: Asistencia Técnica al Usuario, Información de Mercados, Control de calidad, etc.
- \* Identificación de compradores confiables con interés en la oferta detallada.
- \* Acompañamiento y asistencia técnica, durante las entrevistas o reuniones con los compradores.
- \* Posibilidad de realizar contactos con los gerentes de compras de los supermercados que tienen oficinas en el Mercado Central.

A partir de dicha demanda, la Secretaría de Coordinación Técnico Productiva de la CMCBA, a través del Jefe de Asistencia Técnica al Usuario, Federico Ocampo, y del Sr. José Continanzo, coordinó el programa de actividades a desarrollarse durante la visita.

### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL GRUPO**

**Charla sobre características del Mercado Central:** Federico Ocampo y José Continanzo informaron acerca de las características generales del Mercado Central y sobre el funcionamiento del mismo. Asimismo, respondieron preguntas de productores y técnicos referidas a sistema de pago, particularidades de las distintas alternativas de venta (consignatarios, supermercados, contratos, remate), importancia de la clasificación.

Los productores recibieron los siguientes materiales publicados por el Mercado Central: Propuesta de Desarrollo y Transformación - Normas para una adecuada conservación en frío de frutas y hortalizas

---

\* Si bien durante el Primer Taller se realizó una visita guiada a la CMCBA con todos los técnicos participantes, se creyó oportuno incluir la memoria de esta visita de técnicos y productores por ser más específica.

frescas - Calendario de disponibilidad de oferta de las principales especies - Calendario de siembra y cosecha de las principales especies hortícolas (por zona de producción y por variedad) y Participación porcentual de las principales zonas de producción en los ingresos de frutas y hortalizas del Mercado Central - Postcosecha de pimiento - Boletines Información funcionamiento y servicios del Mercado Central.

**Demostración del funcionamiento del Sistema de Información del Mercado Central:** en el Área de Información al Usuario, informaron a los productores acerca de la información que contiene la base de datos, y mediante demostración práctica, la forma de consultarla mediante modem. Los productores consultaron precios de melón, cebolla y ajo en los principales mercados concentradores del país (Buenos Aires, Córdoba) y del Mercosur.

**Entrevistas con consignatarios:** acompañado y presentado por José Continanzo del Área de Asistencia Técnica al Usuario, el grupo entrevistó a consignatarios de cebolla y melón de las naves de frutas y verduras. Los mismos fueron seleccionados por la mencionada Área, en virtud de su seriedad comercial, antigüedad, trayectoria y representatividad.

Asimismo, el grupo fue presentado al gerente de Hortalizas Pesadas S.A. (concesionaria del pabellón de hortalizas pesadas), quien a su vez acompañó en las entrevistas realizadas con consignatarios de cebolla y ajo que venden en mercado interno y en Brasil. Los productores entregaron un catálogo en el que se detalla la oferta de cebolla.

Los productores y técnicos de San Juan ubicaron y entrevistaron también a un consignatario que compra producción en la zona a través de un intermediario.

En todos los casos, los productores fueron quienes presentaron su oferta, realizaron y contestaron preguntas sobre la posible operación comercial, y finalmente, acordaron posteriores comunicaciones con los consignatarios. Los técnicos se limitaron a realizar una presentación institucional, a formular preguntas y, en algunos casos, a realizar aclaraciones. Cabe destacar, que los productores habían recibido una capacitación previa en mercadeo general y en negociaciones, lo que les permitió un buen desenvolvimiento en su diálogo con los consignatarios.

Las entrevistas contaron con el interés y la buena atención de los consignatarios. Los temas abordados fueron: condiciones de la consignación (comisión, impuestos y otros gastos), otras modalidades de comercialización (venta, acuerdo), facturación, flete y descarga, calidad de producto, clasificación, envases, volúmenes, plazos de pago, perspectivas de mercado, Mercosur, etc.

Como resultado de las entrevistas, los productores han obtenido alrededor de 3 propuestas concretas por cada producto por parte de los consignatarios, que deberán presentar al resto de los productores, para evaluar en forma conjunta los pro y contra de cada una de las alternativas.

**Entrevista al Gerente de Compras de COTO S.A.:** Una delegación de 2 productores y 2 técnicos, se entrevistó con el gerente de Compras de la firma, quien explicó las condiciones en que realizan las compras (fijación de precios, volúmenes mínimos semanales, plazo de pago, etc.).

**Charlas con consignatarios de naves y playas libres:** Algunos productores y técnicos recorrieron naves y playas libres, manteniendo charlas informales con consignatarios que les permitió recabar mayor información.

## **EVALUACION DE LA EXPERIENCIA DE CAPACITACION**

Los productores realizaron la siguiente evaluación:

- \* Sirvió sobre todo para ver que comercializar en el Mercado Central no es tan difícil como lo imaginaban. Lo que se ve más difícil de solucionar es la facturación.
- \* Permitió clarificar la situación, ya que se creía que el Mercado Central no estaba al alcance de los pequeños productores. Ahora se ve que mediante la posibilidad de asociarse, se puede llegar a él.
- \* Se valora la orientación recibida por parte del PSA y del IICA. Especialmente, porque no sólo se recibe crédito, sino que también se da orientación para mejorar la calidad de la semilla, del producto y para comercializar mejor.
- \* Se han abierto puertas para comercializar mejor, ahora depende de nosotros los productores lograr una organización fuerte y que los productos de la provincia sean reconocidos.
- \* Permitió ver la diferencia entre comercializar con consignatarios (venta más o menos fácil) y con supermercados (menores precios, pero permitiría colocar toda la producción con continuidad). Tal vez este año los grupos no puedan vender a supermercado, pero en el futuro es una alternativa.
- \* Se pudo ver las demandas de otros productos (por ejemplo, ajo), y reflexionar que no hay que limitarse a un solo producto.
- \* Conocer el Mercado Central ha permitido ver que es dominable y fácil de llegar, todo depende de la organización, voluntad y seriedad. Esta experiencia va a tener continuidad si hay buenos resultados, ya que esto puede incentivar a otros grupos. También es importante que hayan acompañado las instituciones.
- \* Se ha visto casos de empresas y consignatarios que también se están asociando. Para poder comercializar, es importante formar organizaciones serias. Esta experiencia va a servir para fortalecer las organizaciones.
- \* La información que se tiene ahora, va a servir para otras entrevistas que se van a tener con los compradores de la zona. Disponer de información semanal de precios es un elemento que sirve para defenderse en la negociación.
- \* Muy buena atención por parte del personal del Mercado. Haber tenido alojamiento y comida aquí adentro, ha permitido estar en el centro de la cuestión, y así aprovechar al máximo la estadía.
- \* El viaje ha servido para darse cuenta, y transmitir a los demás productores, que la preparación que se vino dando previo al viaje, ha sido como preparar la tierra; ahora, se está poniendo la semilla; hacia adelante, hay que cuidar la chacra (con buena organización y aprovechando los contactos) para tener una buena cosecha.

Los técnicos comentaron lo siguiente:

- \* El mercadeo es un tema en el que el PSA debe consolidarse para que estas experiencias tengan

permanencia. El Programa viene brindando apoyo a la producción, para la organización de los productores y actualmente para comercializar. Pero es necesario que exista un nexo desde Buenos Aires, entre productores y consignatarios, para mantener los contactos y el seguimiento. Se ve difícil que los productores puedan estar acá para controlar. Más aún, en el caso de venta a supermercados, por la forma en que hacen las compras y fijan los precios, el productor necesita información al día de lo que pasa en el mercado.

\* Como la organización es incipiente, es necesario fortalecerla. Para esto es necesario la credibilidad de los productores. Los que estuvimos en esta experiencia debemos hacer el esfuerzo para transmitirla a los productores lo mejor posible.

\* Los productores habían demandado un estudio de mercado, esta visita es un inicio. A través del convenio PSA-IICA, tal vez se podría conseguir más información.

En base a esta experiencia se pueden prever otras acciones para 1996: acceso a información, venta a supermercado, distinguir productos mediante marca de beneficiarios del PSA.

Esta visita ha sido útil para conocer el mundo distinto que constituye el Mercado Central, esto va a permitir reflexionar sobre el destino de la producción.

\* La comparación de la idea que se tenía antes de la visita, con la visión de la situación luego de la misma. Es interesante, porque se puede prever que a partir de esto los productores pueden tener iniciativas propias en el tema, al mismo tiempo de sentirse acompañados en la práctica. Es la primera vez que se hace una experiencia concreta completando el ciclo de producción-comercialización. Habrá frutos si se tiene continuidad y se consolida el apoyo en mercadeo.

Se debería consolidar la experiencia en los grupos meloneros y cebolleros, tratando que por los menos exista un productor en cada grupo que "esté al tanto del tema" (información y seguimiento de la experiencia).

Desde la coordinación del convenio PSA-IICA, se evalúa:

\* Esta experiencia implica un fuerte impacto no sólo para los productores, sino también para los consignatarios. Se ha apreciado un cambio de actitud de los mismos ante los pequeños productores organizados que presentan un volumen importante de producto (sin dejar de tener en cuenta lo que significa el acompañamiento de las instituciones).

\* Esta modalidad de capacitación en negociación para la venta puede constituir una experiencia muy valiosa, superior a la capacitación en taller siempre que los que han tenido la oportunidad de aprovecharla hagan el esfuerzo de transmitirla al resto de los productores.

\* Es necesario remarcar que durante las entrevistas con los consignatarios, el equipo nacional del SAM no participó activamente de la negociaciones con los consignatarios, por considerar que los que deben negociar, cerrar trato y tomar la decisión de venta son los grupos de productores.

Los técnicos del Convenio PSA-IICA pueden hacer contactos, identificar oportunidades comerciales, gestionar entrevistas, conseguir información y brindar capacitación. En este caso y a solicitud del grupo, se procurará información semanal de precios de melón y cebolla. Asimismo, se evaluará la posibilidad de elaborar pronósticos presembrado de los productos más representativos de los pequeños productores.

## **INFORMACION RELEVADA DURANTE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL MERCADO CENTRAL**

### **MODALIDADES DE VENTA**

**Consignación.** Es la más frecuente.

**Contrato de compra.** Las condiciones se fijan entre las partes. Se realiza un programa de entregas sucesivas, y se discute precios y desagregados (flete, impuestos, etc). El Mercado Central puede actuar como veedor de la operación. No es lo más común pactar precio, con anticipación.

**Remate.** Según la Oficina de Asistencia al Usuario, no conviene para melón y cebolla, excepto que estén muy bien presentados

**Venta a Supermercado COTO.** Reciben la mercadería en el Mercado Central y distribuyen a sucursales.

### **CONDICIONES DE VENTA MEDIANTE CONSIGNACION**

El precio, comisión y plazos de pago se fijan mediante la negociación entre las partes. La Corporación del Mercado Central de Buenos Aires no interviene en estos aspectos.

El Departamento de Información de Mercado de la CMCBA realiza diariamente un relevamiento de precios, a partir del cual pondera la cotización promedio de los productos. Esta información se puede consultar por teléfono, fax o vía modem. Asimismo, en la publicación Informe semanal de precios mayoristas de frutas y hortalizas, se incluyen los precios (por día y promedio semanal, según variedad, procedencia, envase, tamaño, calidad y grado de madurez) y los volúmenes ingresados (por día y total de la semana, según variedad y procedencia.

Los productores consultaron los precios del día hábil anterior de los productos de su interés. Por ejemplo: el melón Amarillo de Brasil, en caja de 12 kg, calidad comercial, tamaño mediano, cotizó a \$0.92/kg y la cebolla Valencianita de San Juan, en bolsas de 25 kg, calidad segunda, tamaño grande, cotizó a \$0.15/kg

Las comisiones dependen de los productos, volúmenes y otras condiciones de la operación. Los consignatarios entrevistados cobran entre 10-12 %, tanto para cebolla, como para melón.

Los plazos de pago varían desde 7 días a los 45 días (mediante cheque propio).

Flete y descarga son pagados por el consignatario, quien luego se la descuenta al productor en la liquidación.

En la mayoría de los casos los consignatarios requieren que los productores estén inscriptos en DGI -IVA responsable inscripto-. En caso contrario, se descuenta sobre el monto de total el 21 % por IVA, además de la comisión.

### **CONDICIONES DE VENTA AL SUPERMERCADO**

Los productores deben realizar una oferta con un precio determinado en base al precio de venta al público que el supermercado ha determinado para el producto (para esta semana: \$ 0.89/kg. de melón y \$ 0.29 kg de cebolla).

El supermercado fija un volumen mínimo por semana (2.000-3.000 kg. para cebolla y 60.000-90.000 kg para melón).

Plazo de pago: 21 días.

Presentación: distintas presentaciones. Granel o en cajas (en melón) y bolsa de 1-2 kg (en cebolla).

Imprescindible que los productores estén inscriptos en DGI con IVA responsable inscripto.

### **CALIDAD DEL PRODUCTO**

En todos los casos los consignatarios remarcaron la importancia del tamañado y selección en la fijación de los precios. En cebolla, es fundamental el cepillado.

Los calibres de cebolla más demandados en el mercado interno son los de 60 y 80 mm de diámetro transversal. Para exportación a Brasil hay mayor demanda de calibres que van de 40 a 60 mm.

En melón, el tamaño más demandado es tal que entren entre 6 y 8 frutos por cajón.

### **ENVASE**

**Melón:** El más común es el envase de madera no retornable. En algunos casos puede comercializarse a granel (supermercado y consignatario que vende a supermercado). Precio aproximado del cajón: \$ 1 +IVA.

**Cebolla:** Para mercado interno se prefiere la bolsa rejilla común de 25 kg, ya que permite apreciar el producto. Brasil prefiere bolsa de rafia tejido más cerrado con costura a los costados de 20 kg. Precio aproximado de la bolsa: 23 centavos +IVA

No es común la venta en bolsas de 1 kg Sólo se da en casos de supermercados o consignatarios proveedores de supermercados.

### **FLETE Y DESCARGA**

Se estima el costo de flete desde San Juan, en 70 ctvs. por bolsa de cebolla.

El costo de descarga es 20 ctvs. por bulto.

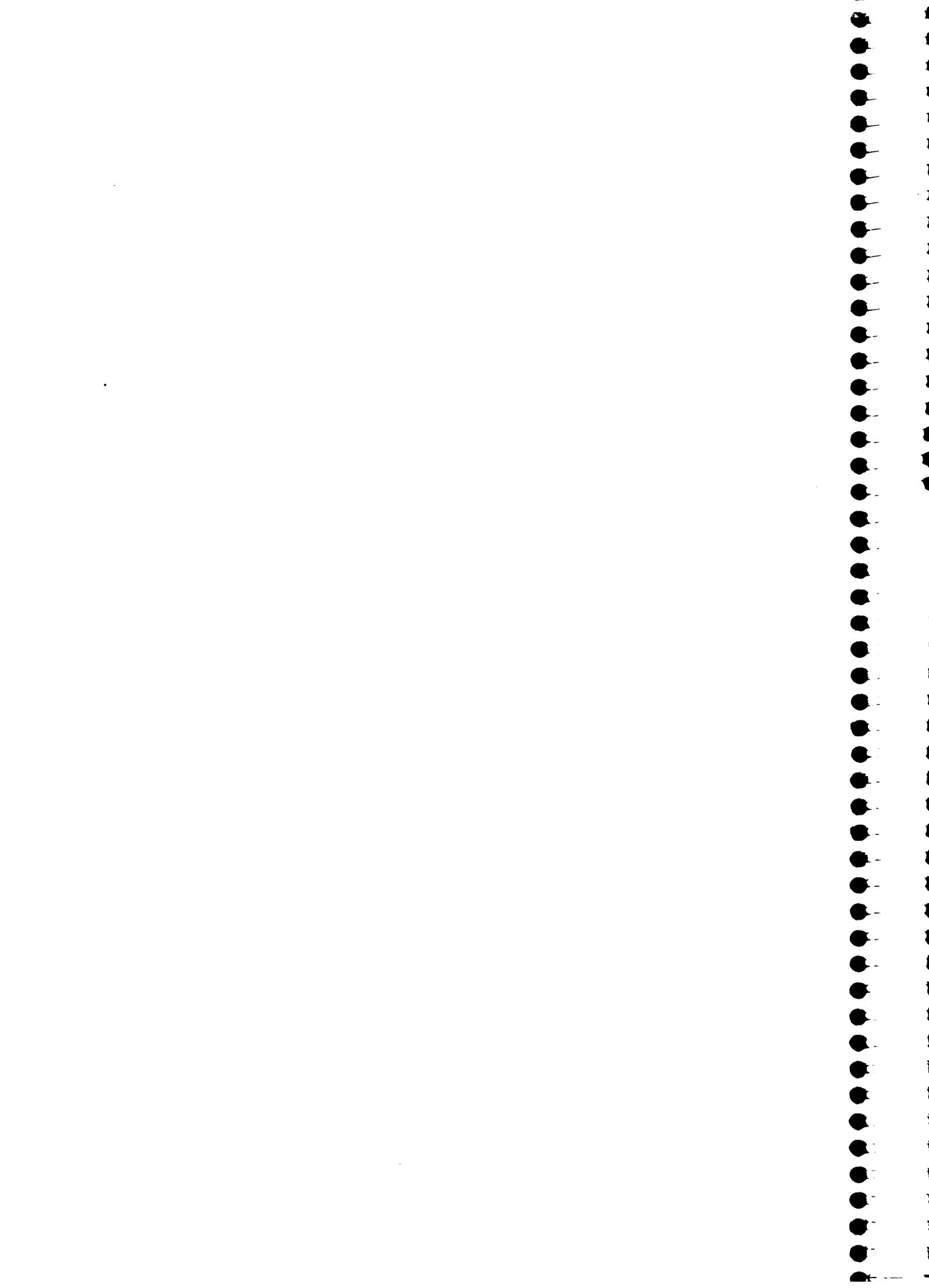
### **PERSPECTIVAS PARA CEBOLLA**

Según los consignatarios, las perspectivas para la cebolla, son:

**Oferta:** Actualmente la oferta es elevada. Se debe tener en cuenta que la superficie sembrada este año ha sido mayor que el año pasado. No obstante, los cultivos de cebolla del sur de la Pcia. de Buenos Aires, han tenido problemas a causa de salinización de suelos por lluvias escasas y del ataque de mosca, esto podría disminuir considerablemente la oferta.

**Demanda:** Brasil es el principal destino de las exportaciones, influyendo considerablemente en la demanda. Las exportaciones argentinas de cebolla a Brasil han crecido en los últimos años por la aceptación que tiene el producto en dicho país. Si bien se ha aumentado la superficie sembrada de cebolla en Brasil no se prevé el autoabastecimiento en el corto plazo. Brasil comienza a comprar a partir de febrero con un pico entre abril y junio, y es el que define el precio.

**Precio:** Actualmente es de \$ 3-4.5 /bolsa de 25 kg Según los consignatarios, la perspectiva es que este año llegue \$ 10 /bolsa.



---

## CAPITULO 5

### LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS

Para poder acceder de manera eficiente a los mercados metas, es necesario planificar las actividades de mercadeo.

#### 5.1. LA PLANIFICACION

Planificar es el estudio del pasado, para decidir en el presente, que hacer en el futuro.

Cuando se toma como marco de análisis el largo plazo, se realiza una planificación estratégica, mientras que cuando el análisis se refiere al corto plazo, se trata de una planificación táctica.

#### 5.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADOS (PEM)

Es el proceso administrativo mediante el cual se fijan los objetivos que deberán alcanzarse, así como las estrategias que permitan:

- \* Desarrollar las fortalezas.
- \* Corregir las debilidades.
- \* Aprovechar las oportunidades.
- \* Neutralizar las amenazas.

En el **largo plazo** del emprendimiento asociativo.

**ESTRATEGIA:** Es un plan básico y general de acción por medio del cual una empresa se propone alcanzar un conjunto de objetivos en el largo plazo.

La planificación estratégica a su vez se divide en tres procesos fundamentales:

- \* Diagnóstico comercial.
- \* Investigación de mercados.
- \* Diseño de la estrategia de mercadeo.

### **A. DIAGNOSTICO COMERCIAL.**

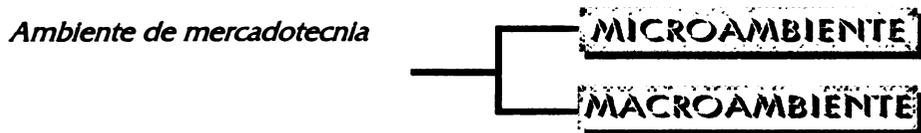
Dentro del Diagnóstico Comercial a su vez consideramos dos etapas:

- \* Estudio del Ambiente de Mercadotecnia.
- \* Análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas).

#### **A.1. ESTUDIO DEL AMBIENTE DE MERCADOTECNIA.**

Para poder planificar estrategias de acción con los grupos de productores, primero debemos conocer el ambiente de mercadotecnia.

El ambiente de mercadotecnia se divide a su vez en macroambiente y microambiente.



#### **MICROAMBIENTE DE MERCADOTECNIA**

Se refiere a todas aquellas variables intrínsecas de los emprendimientos asociativos y a las cuales normalmente es posible modificar.

Del estudio del microambiente surgirán las fortalezas y las debilidades del emprendimiento asociativo. Mediante la estrategia de mercadeo, se tenderá a desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades.



Algunos de los elementos que podemos considerar dentro del microambiente de mercadotecnia son los que se muestran en el gráfico microambiente.

<b>M I C R O A M B I E N T E</b>			
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>RECURSOS PRODUCTIVOS</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema productivo.</li> <li>* Características específicas del producto - Consideraciones sobre la calidad obtenida - empaque de los productos - procesamiento de los productos.</li> <li>* Volumen de producción.</li> <li>* Estacionalidad de la producción.</li> <li>* Autoconsumo - excedentes.</li> <li>* Provisión de insumos, reproductores.</li> <li>* Costos de producción.</li> <li>* Principales problemas sanitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Antecedentes.</li> <li>* Organización interna del grupo.</li> <li>* Estatus jurídico - personería jurídica</li> <li>* Número de asociados.</li> <li>* Características de los asociados (sexo, edad, educación formal e informal, etc.).</li> <li>* Inscripciones impositivas, bromatológicas (nacionales, provinciales, municipales, etc.)</li> <li>* Vinculación con otros emprendimientos asociativos.</li> <li>* Vinculación con otras organizaciones de productores de 2º y 3º grado.</li> <li>* Apoyo institucional (ONGs, Estado, Países, etc.).</li> <li>* Apoyo político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tierra</li> <li>* Agua</li> <li>* Pasturas</li> <li>* Clima</li> <li>* Capital - financiamiento de actividades -</li> <li>* Infraestructura vial, para procesamiento de productos, de almacenamiento, etc. (tambos, estufas de secado, galpones, mataderos, etc.)</li> <li>* Servicios de energía eléctrica, transporte de la producción, asesoramiento técnico, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Distancias a los principales centros de consumo.</li> <li>* Canales de comercialización.</li> <li>* Puntos de venta.</li> <li>* Precios de los productos.</li> <li>* Precios de los insumos.</li> </ul>

## MACROAMBIENTE DE MERCADOTECNIA

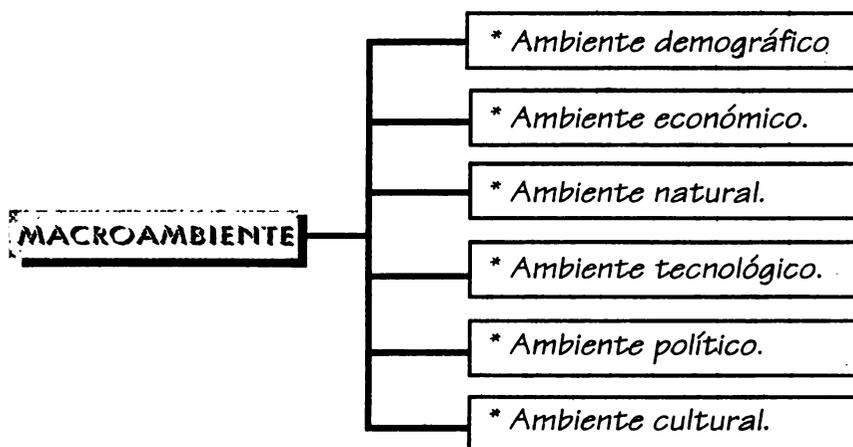
En el macroambiente de mercadotecnia se consideran todas aquellas variables que rodean y condicionan a los emprendimientos asociativos y a las cuales no es posible modificar. Para poder subsistir, el emprendimiento asociativo deberá adaptarse convenientemente a las mismas.

Las variables que contempla el estudio del macroambiente son las siguientes:

- Demográfico.
- Económico.
- Natural.
- Tecnológico.
- Político.
- Cultural.

Del análisis del macroambiente surgen las oportunidades y amenazas que condicionan al emprendimiento asociativo.

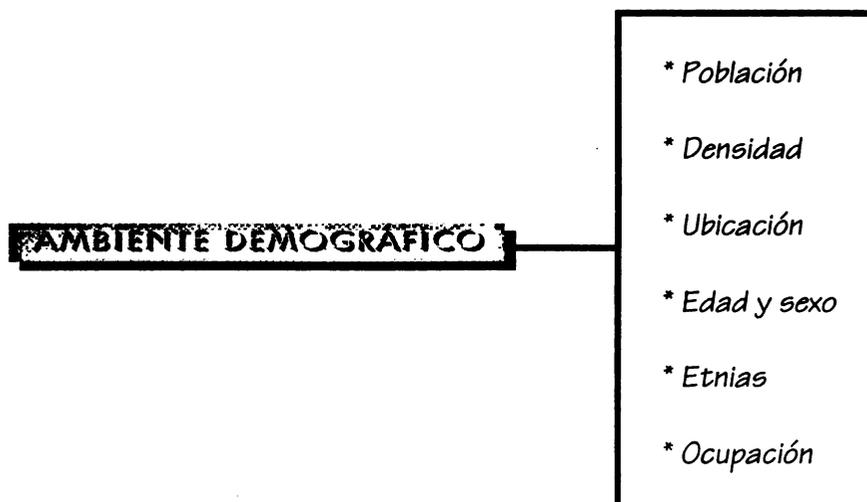
A través de la planificación se tenderá a aprovechar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.



## AMBIENTE DEMOGRAFICO

La importancia de considerar el ambiente demográfico es que involucra a las personas que constituirán nuestros consumidores, o sea a nuestro mercado.

Algunos de los elementos que se consideran dentro del ambiente demográfico son los siguientes:



### AMBIENTE ECONOMICO

Algunas de las variables que consideramos dentro del estudio del ambiente económico son las siguientes:

- **Desocupación:** los niveles de ocupación de la población, nos dan una idea de las posibilidades de consumo de la población.
- **Niveles de ingresos de la población:** es de importancia no solamente la medición en términos absolutos de los ingresos de la población, sino también la distribución que existe de esos ingresos, lo que nos permite definir segmentos de consumidores con comportamientos más o menos homogéneos respecto al consumo.
- **Cambios en los patrones de consumo de la población:** la incidencia de la variación en los niveles de ingresos sobre los hábitos de consumo de la población, se expresan mediante la Ley de Engel. Esta ley, caracteriza la existencia de bienes superiores, inferiores o normales, según su consumo se incremente, disminuya o se mantenga constante con el incremento de los ingresos.

Algunas de las modificaciones en los patrones de consumo de la población, que se producen al incrementarse los niveles de ingresos, son los siguientes:

- En la población más pobre, alimentación y transporte consumen la mayor parte de los ingresos.
- Los consumidores de mayores niveles de ingresos tienen patrones de consumo diferentes, los porcentajes del total de los ingresos destinados a la alimentación y transporte disminuyen, mientras que aumentan los destinados a recreación, deportes, contribuciones, seguros, pensiones, etc. y se reducen los porcentajes de los gastos destinados a alimentos.
- **Elasticidad de la demanda por categorías de bienes:** la elasticidad de la demanda de un determinado bien, la podemos considerar en función de los precios de ese bien, de bienes relacionados (complementarios o sustitutos) o según los niveles de ingreso de la población.

## **AMBIENTE NATURAL**

A nivel mundial y en Argentina desde los años 80', comenzaron a tomar importancia los graves efectos del desarrollo económico sobre el ambiente natural. Hasta entonces, el criterio general respecto a la naturaleza era el de explotar los recursos de manera indiscriminada al igual que una cantera de minerales. En la actualidad se empieza a esbozar una mayor preocupación social respecto a la fragilidad de los ambientes y a la necesidad de cuidar de ellos.

Algunas de las líneas principales de esta preocupación social se producen a partir de:

- Degradación de los recursos naturales.
- Escasez de las materias primas.
- Reducción de la diversidad genética por extinción de especies.
- Incremento de los costos de energía.
- Incremento de los niveles de contaminación. (propelentes en aerosol, capa de ozono, envases plásticos no degradables, productos mercuriales, etc.)

Todo lo anterior trajo como consecuencia una mayor toma de conciencia por parte de los consumidores y una fuerte modificación de los hábitos de consumo a partir de la incorporación de la protección de la naturaleza como un valor de primer nivel.

Algunos de los efectos sobre los mercados que este fenómeno trajo como consecuencia, son los siguientes:

- Fuerte revalorización de los productos orgánicos.
- Gran importancia de lo natural en las estrategias de mercadeo de las empresas.
- Revalorización de lo campesino.
- Líneas verdes, rincones verdes de los supermercados, etc. como estrategias de los puntos de venta.
- Terminaciones artesanales en los empaques.

## **AMBIENTE TECNOLÓGICO**

Parte del macroambiente de los emprendimientos asociativos de pequeños productores está constituido por las posibilidades tecnológicas a su alcance y que contemplen las limitaciones específicas de sus sistemas productivos. Es importante considerar el desarrollo de tecnologías apropiadas para favorecer la participación de manera más conveniente de los pequeños productores en los diferentes mercados.

## **AMBIENTE LEGAL**

Existen múltiples reglamentaciones nacionales, provinciales y municipales que no se adecuan a

las circunstancias específicas de los emprendimientos asociativos. Reglamentaciones impositivas y previsionales, bromatológicas (centros de procesamiento), de marcas comerciales, registros de los productos, de las empresas alimentarias, etc. tienden a desalentar la participación de los emprendimientos asociativos de pequeños productores en procesos de postcosecha.

Si bien se consideran los aspectos legales como imposibles de cambiar y por lo tanto integran el macroambiente para un emprendimiento aislado, es posible modificar parte de ese ambiente a través de su organización.

### **AMBIENTE CULTURAL**

Consiste en un sistema de valores y creencias compartidas por una determinada sociedad. Como la cultura es la forma de relacionarse con uno mismo, con los demás, con la naturaleza, con las instituciones, con el universo, etc. las tendencias culturales que más afectan el macroambiente, son las siguientes:

\* **RELACION CONSIGO MISMO.**

- Sociedad egocéntrica vs. sociedad solidaria:
- Búsqueda de la autosatisfacción.
- Las personas buscan una autoexpresión a través de las cosas: importancia de las marcas.
- Aumento de la industria del ocio.
- Búsqueda de la satisfacción inmediata.

\* **RELACIONES CON EL PROJIMO.**

- Caída de los valores de la solidaridad, cooperativismo, asociativismo. Ej.: desprestigio de las cooperativas en Europa.
- Devaluación del trabajo social, la caridad, tercer mundo (caída de la cooperación internacional).

\* **RELACION CON LAS INSTITUCIONES.**

- Pérdida de lealtad con las instituciones.
- Pérdida de importancia del ciudadano corporativo. Ej.: los sindicatos, agencias gubernamentales, universidades, etc.

\* **RELACIONES CON LA SOCIEDAD.**

- Pérdida de importancia del patriotismo, bajo interés por los asuntos públicos y por el mejoramiento de la sociedad en su conjunto.

\* **RELACION CON LA NATURALEZA.**

- A partir de los '60 se pasó del dominio de la naturaleza por la tecnología exaltando la generosidad de la naturaleza, al concepto de protección de la naturaleza por la toma de conciencia de su relativa fragilidad.

\* **RELACIONES DE LAS PERSONAS CON EL UNIVERSO.**

- Caída de la religiosidad.
- Incremento del secularismo.

### **AMBIENTE POLITICO**

- Políticas cambiarias.

- Políticas económicas.
- Políticas fiscales.
- Acuerdos comerciales. MERCOSUR.

### **A.1. ANÁLISIS FODA DEL DIAGNÓSTICO.**

Consiste en un resumen expeditivo de las principales características del ambiente interno y externo de los emprendimientos asociativos.



A través del diseño de la estrategia de mercadeo, podremos aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades.

Ver al final del capítulo ANEXO III (Gúia para el diagnóstico comercial); ANEXO IV (Ejemplo de análisis FODA) y ANEXO V (Planilla relevamiento de oferta).

### **5.3. INVESTIGACION DE MERCADO**

Mediante el diagnóstico comercial podemos tomar conciencia tanto de las limitaciones como de las potencialidades de los emprendimientos asociativos para poder participar eficientemente en los diferentes mercados. No obstante, tendremos que hacernos la pregunta ¿De qué mercados?, ¿A quién dirigiremos los productos?, ¿Con qué requisitos deberá contar nuestro producto para poder participar de los mercados?, etc.

Para poder contestar todas estas preguntas debemos realizar una investigación de mercado que responda cabalmente a los interrogantes planteados durante el diagnóstico comercial.

#### **CERTEZA, RIESGO E INCERTIDUMBRE.**

En la toma de decisiones se pueden presentar diferentes situaciones:

Se puede tener un modelo de decisión **ante certeza**, que se caracteriza por un conocimiento absoluto del comportamiento de determinadas variables del entorno.

Cuando no se conoce exactamente el comportamiento de las variables, se pueden conocer las probabilidades de ocurrencia de las mismas, la decisión se denomina **ante riesgo**.

En el otro extremo, puede ocurrir la toma de decisiones **ante Incertidumbre**, donde ni siquiera

se conocen las probabilidades de ocurrencia de las variables.

La empresa normalmente opera con modelos de decisión ante información parcial, o sea frente a un riesgo más o menos conocido.

Es responsabilidad de la investigación de mercado mejorar el conocimiento del sistema tratando de que la información parcial tienda al riesgo y no a la incertidumbre. Convertida la situación de incertidumbre o de ignorancia en otra más favorable de riesgo o de conocimiento imperfecto, el sistema tomará las decisiones con mayor información sobre la totalidad de las posibilidades de elección.

De acuerdo al nivel de conocimiento de las variables del entorno, el sistema empresa podrá operar con dos criterios de elección de alternativas: el de **pesimismo** y el de **optimismo**.

El de pesimismo es utilizado cuando es dudosa la exactitud de la distribución de probabilidades de los eventos posibles. Este criterio tiende a seleccionar aquella estrategia que minimice el volumen de la máxima desventaja, se la denomina **regla MINIMAX** y no considera el éxito de la estrategia del sistema, sino que busca la menor desventaja ante las estrategias de los competidores.

El criterio de optimismo, en cambio, es utilizado cuando la decisión se toma con un grado de información parcial más próximo al riesgo que a la incertidumbre. Consiste en seleccionar aquella estrategia que maximice la máxima ventaja posible. Este criterio es denominado **regla MAXIMAX**.

En todos los casos la información es la herramienta fundamental para el proceso de toma de decisiones.

La información servirá para el análisis de factibilidad de los proyectos de mercadeo, para modificar el sistema en función de los cambios que puedan presentarse en el entorno y para detectar oportunidades de negocios (de riesgo conocido) a las que se pudiera abordar.

La investigación de mercados, será el medio para identificar el producto con la demanda y la demanda con el producto.

### **INVESTIGACIONES DE MERCADO.**

La investigación de mercado se refiere a la recopilación, registro y análisis de hechos relacionados con la transferencia de bienes o servicios desde el productor al consumidor. Por ser una investigación, implica la aplicación del método científico.

Una investigación de mercado tiene como objetivo fundamental la obtención de información que permita disminuir el grado de incertidumbre con que se enfrenta un emprendimiento productivo en el proceso de toma de decisiones.

Las investigaciones de mercado pueden tener diferentes objetivos, existen de diferentes tipos y cada una de ellas posee una metodología particular.

Entre los distintos tipos de investigaciones de mercado que podemos mencionar, se encuentran los siguientes:

- a. Investigación de nuevos productos:** se refiere al desarrollo de productos para los cuales se identificaron oportunidades comerciales.

## **Certeza, Riesgo e Incertidumbre**

### ***CERTEZA***

*Conocimiento absoluto del comportamiento de determinadas variables.*

### ***RIESGO***

*No se conoce exactamente el comportamiento de las variables, pero si las probabilidades de ocurrencia. (información parcial).*

### ***INCERTIDUMBRE***

*Se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los eventos. (Ignorancia).*

## **Investigación de Mercado**

*Es la:*

- \* Recopilación*
- \* Registro*
- \* Análisis*

*De información relacionada con la transferencia de bienes o servicios desde el productor al consumidor*

*Con el objeto de:*

*disminuir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones de las empresas*

**b. Investigación sobre organización de ventas:** busca identificar la mejor organización de la empresa para lograr una más eficiente relación con el cliente e incrementar las ventas.

**c. Investigación sobre canales de comercialización:** busca optimizar el flujo de los productos a través de las mejores combinaciones de los canales de comercialización.

- d. **Investigación publicitaria:** se refiere a la búsqueda sobre los medios, mensajes, contenidos, etc. que optimicen la promoción del producto en el segmento meta seleccionado.
- e. **Estudios de mercado:** es el estudio de la potencialidad de mercado que posee un cierto producto en un determinado contexto geográfico y de acuerdo a las características organizativas y técnicas específicas del emprendimiento para el cual se busca esta información.

#### **ESTUDIOS DE MERCADO:**

Un estudio de mercado consiste en la determinación **cuantitativa** de su tamaño y en la determinación **cualitativa** de sus características. Es un estudio socioeconómico de los factores que influyen en la demanda de un bien específico (gustos, preferencias, valores, precios, ingresos, competencia, etc.). No solamente debemos realizar un estudio cuantitativo o en cuanto a su estratificación socioeconómica o demográfica, sino sobre las características del operador de los numerosos sistemas consumidores que conforman el segmento de mercado, así como los valores y prejuicios que condicionan sus comportamientos de compra. Por ello, es imprescindible conocer cómo piensan satisfacer sus necesidades, dónde, cuándo, cómo y fundamentalmente por qué.

Los elementos principales a ser considerados en un estudio de mercado, se expresan en el ANEXO N° VI (Esquema básico de un estudio de mercado).

#### **PROBLEMAS QUE NORMALMENTE ADOLECEN LOS ESTUDIOS DE MERCADO RELACIONADOS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES:**

Algunas de las dificultades de la implementación de estudios de mercado en el contexto de los emprendimientos asociativos de pequeños productores son los siguientes:

- \* **Consumidor urbano:** al tomarse en cuenta en el mayor número de los casos a un consumidor urbano como objetivo de mercado, no se tienen en cuenta los impactos de las nuevas tecnologías que conlleva la adaptación de los productos a estos segmentos de mercado sobre los sistemas de producción de los pequeños productores. No se tienen en cuenta los efectos del rápido ajuste de los sistemas productivos que esto implica hacia intereses de corto plazo, en un mercado sumamente dinámico, lo que puede resultar en ciertos casos perjudicial a los sistemas productivos basados en consideraciones de largo plazo de los pequeños productores, como son los objetivos de maximizar la seguridad que brindan estos sistemas a la familia del productor en cuanto a la absorción de empleo, autoconsumo, etc.
- \* **Realidad de los pequeños productores:** los estudios de mercado normalmente no tienen en cuenta las limitaciones de tipo técnico, organizativo y financiero de los pequeños productores en la elaboración de sus recomendaciones.

Estos estudios deben ser realizados teniendo en cuenta el marco específico que rodea a la situación de los pequeños productores para quienes se los realiza.

La dificultad de la realización de los estudios de mercado «con rostro», es que sacan a luz las contradicciones sociales e intereses de los diferentes sectores económicos prevaletentes en una comunidad, especialmente en cuanto a las transferencias de ingresos que existe hacia los diferentes agentes de comercialización.

- \* **Estudios sin análisis:** normalmente los estudios de mercado concluyen en la presentación

de los datos relevados sin realizar ningún análisis de lo observado. Se deben incluir en el análisis una serie de recomendaciones tanto a nivel político, de los promotores, organizaciones de apoyo, instituciones que realizan investigación, etc. y que de alguna u otra manera influyen sobre las posibilidades de comercialización de los productos de los emprendimientos asociativos.

\* **Problemas de producción:** gran parte de los estudios de mercado realizados con pequeños productores no tuvieron en cuenta que en muchos casos el problema no es el mercado sino la producción, principalmente debido a un deficiente diagnóstico y definición de los objetivos.

\* **Sin acceso a los destinatarios finales:** la mayor parte de las veces los resultados de los estudios de mercado no llegan a quienes realizan el acompañamiento de los grupos de pequeños productores, quedando retenidos los resultados obtenidos a un nivel de discusión teórica y de autoreferencia para quienes los realizan.

\* **Altos costos:** las metodologías de estudios de mercado normalmente adoptadas significan un altísimo costo del producto obtenido. Esto normalmente sucede debido a que los objetivos de la investigación pocas veces tienen origen en un diagnóstico comercial expeditivo y participativo con los grupos de interesados, por lo que los objetivos planteados por quienes los realizan son excesivamente amplios y sin relación con los problemas específicos de mercadeo de las comunidades de pequeños productores.

Este inconveniente podría tender a resolverse en la medida de identificar metodologías que privilegien el planteamiento de objetivos claros y específicos conjuntamente con las comunidades interesadas, a fin de reducir al máximo la información primaria que deba recabarse y aprovechar eficientemente la de tipo secundario que ya estuviera disponible. Cuando se trata de estudios de mercado a nivel local es posible que los productores con los técnicos puedan realizar su propio estudio.

Si bien no es posible la realización de «estudios de mercado entre cuatro paredes» como proponen algunos autores, la recolección de información primaria debe ser sumamente acotada y dirigida a fin de optimizar los resultados.

## **Problemas de los Estudios de Mercado relacionados con Pequeños Productores**

- \* *Productos dirigidos a consumidores urbanos.*
- \* *Propuestas sin relación con la realidad de los pequeños productores.*
- \* *Sin propuestas a otros niveles de decisión: promotores, investigadores, políticos, organizaciones de apoyo, etc.*
- \* *Problemas de producción.*
- \* *No llegan a los destinatarios finales.*
- \* *Muy costosos.*

## **METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE ESTUDIOS DE MERCADO:**

Un estudio de mercado es una investigación de tipo socioeconómica, que utiliza el método científico y que en términos generales, consta de cuatro etapas:

- a. Definición del problema.**
- b. Diseño de la Investigación.**
- c. Recopilación de la Información.**
- d. Procesamiento, análisis e Interpretación.**

**a. Definición del problema:** consiste en la definición, de la manera más clara posible, de las principales limitantes que impiden a un emprendimiento asociativo determinado, una mejor vinculación con los mercados. La definición del problema, si bien debe ser clara y definida, debe considerar los múltiples aspectos que comprende el genérico "no podemos vender nuestros productos" de los grupos de pequeños productores.

La definición de los principales obstáculos para la comercialización quedan expresados mediante la realización del diagnóstico comercial de los emprendimientos asociativos que fue analizado anteriormente.

El diagnóstico comercial permite identificar los «síntomas básicos» que señalan la existencia de problemas, acotar y definir los objetivos de la investigación de mercados.

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

La definición del problema determinará el valor de la información absorbida, resultando intrascendente toda aquella que no se refiera al problema planteado.

Asimismo durante esta etapa se compagina la información general que pudiera estar relacionada con dichos problemas básicos y que se refiera a los consumidores, los productores, la agroindustria, etc.

**b. Diseño de la Investigación:** el diseño de la investigación formal consiste en la construcción del **modelo definitivo de absorción de Información.**

En esta etapa, debe ser resuelto un plan detallado que cuente con la siguiente información básica:

- \* **Determinación de los objetivos de la Investigación:** consiste en la determinación de los propósitos del proyecto. Esto significa establecer claramente cuál es el tipo de colaboración que se pretende realizar con el estudio, en función del diagnóstico comercial.
- \* **Determinación de la Información específica requerida:** esto es importante para darle claridad al proyecto en cuanto a los tiempos y costos.
- \* **Determinación de las fuentes de Información:** las fuentes dependerán del tipo de información y para ello debemos realizar una clasificación de las fuentes.

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias. Secundaria es aquella que ya

### **Metodología para la realización de estudios de mercado**

- \* Definición del problema.*
- \* Diseño de la investigación.*
- \* Recopilación de la información.*
- \* Procesamiento, análisis e interpretación.*

### **Diseño de la investigación**

- \* Determinación de las metas de la investigación.*
- \* Determinación de la información específica requerida.*
- \* Determinación de las fuentes de absorción.*
- \* Determinación de un programa operativo.*

### **Recopilación de la información**

- \* Método de observación*
- \* Método de encuesta*
- \* Método experimental*

está disponible (bases de datos de distintas instituciones) y que es general para la resolución de diferentes problemas, mientras que la primaria, es aquella que específicamente servirá para la resolución de nuestro problema y para lo cual debemos hacer uso de metodologías específicas.

- \* Determinación del programa operativo:** se definirán factores específicos tales como fechas de iniciación y finalización, trabajos de campo, controles, áreas o estratos relevados, métodos y procedimientos específicos a ser utilizados, etc.

**c. Recopilación de la información:** los datos que serán absorbidos serán aquellos que respondan al diseño que se resolvió en la etapa anterior. Existen tres métodos básicos de absorción de información:

\* **Método de observación:** es muy utilizado y una de sus ventajas consiste en la objetividad de los datos obtenidos por este procedimiento, ya que quien es estudiado no tiene conocimiento de ello.

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

\* **Método de encuesta:** se basa en la participación activa del sujeto estudiado quien responde a una serie de preguntas que se le hacen.

Existen tres tipos de investigaciones por encuesta:

- Investigación factual: absorbe información de tipo cuantitativa (conocida vulgarmente como cuenta-narices). Ej.: encuesta de consumo.
- Investigaciones de opinión. Ej.: test de degustación.
- Investigación interpretativa. busca responder los por qué de los comportamientos de los consumidores. Ej.: panel de consumidores. El método del panel es utilizado cuando se requiere de una muestra permanente de la cual se obtiene información periódicamente. Los usos mas frecuentes del panel son la evaluación de publicaciones, programas, etiquetas, comportamientos y hábitos de compra, argumentación publicitaria, etc.

Ver en ANEXO N° VII al final del capítulo, metodología para evaluación de características intangibles de un producto.

En los métodos mediante encuesta tiene particular importancia la elaboración de las mismas, así como la selección de la muestra. Ver en ANEXO N° VIII al final del capítulo, un modelo de encuesta para aspectos cuantitativos.

Los medios de comunicación más importantes son los siguientes:

- Teléfono.
- Correo.
- Entrevista personal.
- Panel de consumidores.

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

**d. Procesamiento, análisis e Interpretación:**

Se toma la información cruda, la cual debe ser sintetizada y expuesta de la manera más conveniente para que responda eficientemente al objetivo planteado y al tipo de usuario al que va dirigido.

**SEGMENTACION DE MERCADOS.**

El desarrollo económico, trae aparejado la complejidad de los deseos y necesidades de los consumidores.

Debido al surgimiento de expectativas, valores y hábitos de consumos diferenciados, los mercados se van fraccionando paulatinamente.

La orientación hacia la búsqueda de «nichos de mercado», o sea de fracciones o segmentos específicos de consumidores, también está presionada por el incremento de los niveles de competencia entre las empresas.

**MERCADO:** conjunto de compradores reales o potenciales.

**SEGMENTO DE MERCADO:** grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos generados por las estrategias de mercadeo.

**MERCADO META O BLANCO DE MERCADO:** es el segmento o conjunto de segmentos de mercado que representan el mayor interés para la empresa y a quienes se dirigirá la estrategia de mercadeo.

**POSICIONAMIENTO DE MERCADO:** es la posición que ocupa un cierto producto en la mente del consumidor como distinto a los de la competencia. Es una medida del grado en que el segmento seleccionado percibe al producto como satisfactor de sus necesidades en comparación con los productos de la competencia.

**SEGMENTACION DE MERCADO:** proceso de división del mercado global que debe realizar el emprendimiento o empresa en segmentos con características particulares.



**CRITERIOS DE SEGMENTACION:** son los criterios que tomamos en cuenta para la división de un mercado en diferentes segmentos.

## Segmentación de Mercados

Complejización de los deseos y necesidades con el desarrollo económico

COMMODITIES

STANDARTS

SPECIALTIES

DIFERENCIACION  
DE  
PRODUCTOS  
Y  
SERVICIOS

- Segmentación geográfica.
- Segmentación demográfica.
- Segmentación psicográfica.
- Segmentación por conductas.

\* **SEGMENTACION GEOGRAFICA:** consiste en la división de un mercado de acuerdo a diferentes áreas o territorios que representen mercados con características más o menos comunes.

\* **SEGMENTACION DEMOGRAFICA:** la división de los mercados puede estar basada en criterios tales como etnias, sexos, edades, etc.

Aún cuando la segmentación de mercado se basa principalmente en aspectos de la personalidad o el comportamiento de los consumidores, es necesario conocer las variables demográficas a fin de conocer la magnitud del mercado meta y de evaluar su potencialidad.

\* **SEGMENTACION ECONOMICA:** se consideran criterios tales como el nivel de los ingresos, la elasticidad ingresos, elasticidad precio, etc..

\* **SEGMENTACION PSICOGRAFICA:** considera las diferencias de orden psíquico de determinados grupos diferenciados de consumidores, como ser: clase social, estilo de vida, personalidad, temores, anhelos, etc.

- Clase social.
- Cultura, subcultura.
- Estilo de vida.
- Personalidad.

\* **SEGMENTACION POR CONDUCTA:** se dividen grupos por sus actitudes, costumbres, o sus respuestas al producto.

- Impulsividad.
- Ocasiones.
- Consumidor potencial, regular o primerizo.
- Disposición a comprar.
- Frecuencia de uso.
- Lealtad.

#### **5.4. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO**

El diseño de una estrategia de mercadeo cuenta con los siguientes pasos:

- \* Determinación de la misión de la empresa.
- \* Determinación de los objetivos y metas de mercadeo.
- \* Determinación de la cartera de negocios.
- \* Determinación del sendero de expansión.

Ver al final del capítulo: ANEXO IX (Guía para la planificación estratégica y táctica de mercados), ANEXO X (Trabajo práctico elaboración estrategia) y ANEXO XI (Estrategias para identificar oportunidades de mercado).

<b>GRANDES EMPRESAS</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA ORIENTADA A LA PRODUCCION</b>	<b>RESPUESTA ORIENTADA A LA MERCADOTECNIA</b>
<b>METRO</b>	administramos trenes	ofrecemos un sistema de transporte
<b>XEROX</b>	fabricamos copadoras	vendemos sistemas automáticos para oficinas

<b>EMPRESARIOS ASOCIATIVOS</b>		
<b>EMPRESARIO</b>	<b>RESPUESTA ORIENTADA A LA PRODUCCIÓN</b>	<b>RESPUESTA ORIENTADA A LA MERCADOTECNIA</b>
<b>Grupo de Apicultores de Fuerte Alto (Salta)</b>	productores de miel	venden un sistema apícola (núcleos, reinas, polen, propoleo, capacitaciones, etc.)
<b>Cooperativa "Las Majadas" de Tucumán</b>	productores de vinagre de alcohol	proveedores de aderezos para las comidas (vinagres de diferentes tipos, aceites, mostazas, mayonesas, etc.)
<b>Asociación de Pequeños Productores de Guachipas (Salta)</b>	productores de ajo	proveedores de hortalizas naturales (ajo, cebolla, papa, zapallo, etc.)

#### **DETERMINACION DE LA MISION DEL EMPRESARIO ASOCIATIVO**

Consiste en la enunciación de los logros básicos que se propone y para lo cual fue creado un determinado emprendimiento.

#### **DETERMINACION DE OBJETIVOS Y METAS**

**OBJETIVOS:** es donde queremos llegar. Consisten en los principales logros que nos proponemos obtener con nuestra planificación de mercadeo.

**METAS:** es la cuantificación de los objetivos. Las metas de mercadeo deben cumplir con los siguientes requisitos:

- algo que debe alcanzarse.
- que sea posible de alcanzar.
- deben ser explícitas.
- específicas, precisas y concretas.
- mensurables.

Metas incorrectas:

- \* aumentar la participación en el mercado..
- \* incrementar las utilidades.

Metas correctas:

- \* durante 1996 se incrementará la participación en el mercado de 20 a 25 %.
- \* generar un rendimiento sobre las inversiones del 15 % durante 1996.

#### **DETERMINACION DE LA CARTERA DE NEGOCIOS**

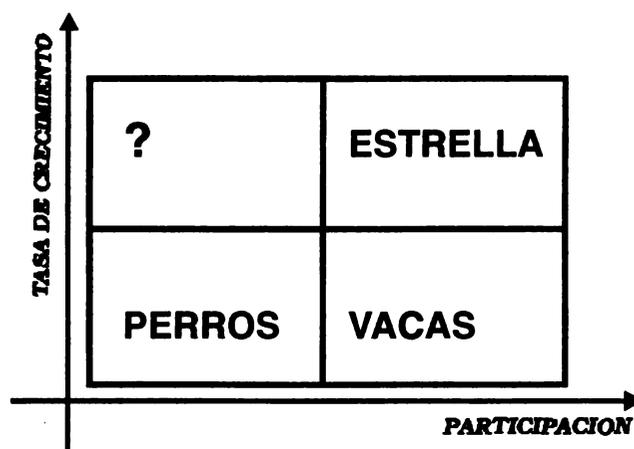
Es el conjunto de negocios (bienes o servicios) que componen un emprendimiento y que se adaptan de mejor manera a su FODA.

Luego de definir los objetivos y metas de nuestro emprendimiento, debemos especificar a que negocio nos vamos a dedicar.

Ejemplos:

El análisis de la cartera de negocios, nos sirve para priorizar las inversiones dentro de un conjunto de posibilidades que guardan una lógica y mútua relación entre sí. Se evalúan los negocios a fin de reorientar los recursos hacia los más provechosos y abandonar gradual o totalmente los más débiles.

### ANALISIS DE LOS NEGOCIOS SEGUN MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



Una forma de analizar la viabilidad de cada uno de los negocios que integran una cartera, es tener como parámetro de clasificación el grado de participación y la tasa de crecimiento de los mismos. De esta manera se puede poseer en la cartera, negocios «vacas», con una baja rentabilidad pero gran participación, que nos pueden servir para poder subsidiar o mantener el lanzamiento de negocios «estrellas», que poseerán supuestamente en el futuro una buena rentabilidad y participación. A su vez, se puede identificar negocios «perros», los cuales no cuentan ni con una buena rentabilidad ni una adecuada participación y de los cuales hay que desligarse para minimizar pérdidas. Aquellos negocios con una alta rentabilidad, pero con baja participación, son una incógnita, porque pueden derivar en una estrella o en un perro.

#### **DETERMINACION DEL SENDERO DE EXPANSIÓN.**

La determinación del sendero de expansión, se basa en la identificación de los mercados y de los productos con que se trabajará en el largo plazo, considerando una secuencia de expansión lógica en determinados rubros productivos y en la conquista o consolidación de determinados mercados.

De acuerdo al posicionamiento en la matriz de Ansoff o de expansión producto/mercado, se puede determinar diferentes situaciones:

## ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SEGUN MATRIZ DE EXPANSION PRODUCTO/MERCADO

	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS EXISTENTES	1. Penetración de Mercados	3 Desarrollo de Productos
MERCADOS NUEVOS	2 Desarrollo de Mercados	4. Diversificación

**A. PENETRACION DE MERCADOS:** consiste en la ampliación de nuestras ventas sin cambiar los clientes ni los mercados actuales. Esta estrategia se puede lograr a través de los siguientes mecanismos:

- Reducción de precios.
- Mayor publicidad.
- Nuevos puntos de venta.
- Descuentos especiales.

**B. DESARROLLO DE MERCADOS:** es la habilitación de nuevos mercados, sin introducir modificaciones en nuestros productos. Esta estrategia se puede lograr abarcando nuevos segmentos de mercado, respecto a:

- Mercados demográficos.
- Mercados institucionales.
- Mercados geográficos.

**C. DESARROLLO DE PRODUCTOS:** es la incorporación de modificaciones en los productos con que actualmente se trabaja, sin modificar los mercados. El desarrollo de productos puede estar basado en nuevos tipos de productos, en el reposicionamiento en el ciclo de vida mediante modificaciones secundarias, nuevos tamaños, ingredientes, marcas, etc.

**D. DIVERSIFICACION:** la estrategia de diversificación, combina tanto el desarrollo de productos como de nuevos mercados.

## **RESUMEN PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADOS**

*Conjunto de respuestas a una serie de preguntas básicas para la generación de valor en el largo plazo, dentro del marco de nuestro macro y microambiente*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<i>* ¿Cuál es el beneficio básico?</i>	<i>* Misión del emprendimiento asociativo.</i>
<i>* ¿Cuál es la situación actual del Emprendimiento asociativo?</i>	<i>* Diagnóstico comercial de los EPAs-FODA</i>
<i>* ¿Cuál es la situación actual del mercado?</i>	<i>* Estudio de mercado</i>
<i>* ¿Hacia dónde queremos ir?</i>	<i>*Objetivos y metas</i>
<i>*¿Cómo llegaremos allí?</i>	<i>*Estrategia, táctica.</i>
<i>*¿En vinculación con qué agentes económicos?</i>	<i>* Diseño organizacional</i>
<i>*¿Quién hará qué?</i>	<i>* Asignación de tareas y responsabilidades mediante un organigrama.</i>
<i>*¿En qué tiempos?</i>	<i>* Cronograma</i>
<i>*¿Cuánto costará?</i>	<i>* Presupuesto</i>
<i>*¿Qué volumen de dinero necesitaremos?</i>	<i>* Proyección de ventas y beneficios</i>
<i>*¿Cómo controlaremos la eficiencia del proyecto?</i>	<i>* Seguimiento y control</i>

**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADOS (P.E.M.)**

**\* PLANIFICACION**

*Estudio del pasado, para definir en el presente, qué hacer en el futuro*

**\* MISION DEL EMPRENDIMIENTO**

*¿Para que está nuestro emprendimiento en el mercado?  
¿Cuál es el beneficio básico que brindamos?  
¿Qué necesidades básicas satisfacemos?  
¿Qué servicio brindamos a la sociedad?*

**\* OBJETIVOS**

*¿Qué resultados esperamos obtener en el plazo propuesto para llevar a cabo nuestra estrategia?*

**\* METAS**

*Cuantificación de los objetivos en cuanto a:*

- volúmenes
- montos de facturación
- utilidades (\$ y %)
- mercados
- zonas
- por unidad de tiempo

## **ESTRATEGIA**

- \* Conjunto de decisiones
- \* Tendientes a generar valor en el largo plazo
- \* Mediante el:
  - desarrollo de las fortalezas;
  - corrección de las debilidades;
  - aprovechamiento de las oportunidades;
  - neutralización de las amenazas.
- \* Y dirigidas a un determinado segmento de mercado sobre el que se busca posicionar

### **Tareas para la definición de la estrategia**

- \* **Definición de la cartera de negocios.**
- \* **Definición del sendero de crecimiento del emprendimiento.**
- \* **segmentación de mercado.**
- \* **posicionamiento del mercado.**

#### **Cartera de Negocios**

Determinación del conjunto de bienes o servicios con los que trabajará nuestro emprendimiento y definición de las funciones que tendrá cada uno en la estrategia propuesta.

#### **Sendero de crecimiento del emprendimiento**

Definición de la evolución futura de nuestro emprendimiento en cuanto a productos y mercados, tanto nuevos como conocidos.

#### **Segmentación de mercados**

Proceso de división del mercado en conjuntos de consumidores que reaccionan de igual manera ante determinados estímulos de mercadotecnia.

**Blanco de mercado o segmento meta**

Segmento de mercado seleccionado, sobre el cual se aplicará nuestra estrategia de mercadeo.

**Posicionamiento de mercado**

Ubicación en la mente del consumidor, haciendo coincidir los atributos de nuestro producto con los deseos y necesidades del mismo.

***Táctica***

- \* *Conjunto de decisiones*
- \* *Tendientes a explicar el **cómo** se ha de materializar la estrategia*
- \* *En el corto plazo*
- \* *Mediante la definición de la **Mezcla de mercadotecnia***
- \* *Más apropiada para nuestro **segmento meta**.*

**Cuadro Sintético**

**P.E.M.**

- \* *Misión del emprendimiento*
- \* *Objetivos*
- \* *Metas*
- \* *Estrategia*
  - *Cartera de negocios*
  - *Sendero de crecimiento*
  - *Segmentación de mercado*
  - *Posicionamiento de mercado*

MERCADO  
META  
PROD. 1

MERCADO  
META  
PROD. 2

MERCADO  
META  
PROD. 3

PLAN PRODUCTO 1	PLAN PRODUCTO 2	PLAN PRODUCTO 3	POLITICA DE PRODUCTOS
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

PLAN PROMOCIÓN PROD. 1	PLAN PROMOCIÓN PROD. 2	PLAN PROMOCIÓN PROD. 3	POLITICA DE PROMOCIÓN
------------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

PLAN LOGÍSTICA PROD. 1	PLAN LOGÍSTICA PROD. 2	PLAN LOGÍSTICA PROD. 3	POLÍTICA DE LOGÍSTICA
------------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

PLAN PRECIO PROD. 1	PLAN PRECIO PROD. 2	PLAN PRECIO PROD. 3	POLÍTICA DE PRECIOS
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

- \* *Diseño organizacional*
- \* *Organigrama*
- \* *Cronograma*
- \* *Proyección de ventas y beneficios*
- \* *Presupuesto*
- \* *Seguimiento y control*

## **ANEXO III**

### **GUIA PARA EL DIAGNOSTICO COMERCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS ASOCIATIVOS**

\* GRUPO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES:

\* UBICACION:

#### **I. AMBIENTE INTERNO O MICROAMBIENTE**

##### **1.1. PRODUCCION**

- \* Sistema productivo.
- \* Características específicas del producto. Consideraciones sobre calidad obtenida. Empaque de los productos. Procesamiento de los productos.
- \* Volumen de producción.
- \* Estacionalidad de la producción.
- \* Autoconsumo, excedentes.
- \* Provisión de insumos, reproductores.
- \* Costos de producción.
- \* Principales problemas sanitarios.

##### **1.2. ORGANIZACION**

- \* Antecedentes.
- \* Organización interna del grupo.
- \* Status Jurídico. Personería jurídica.
- \* Número de asociados.
- \* Características de los asociados (sexo, edad, educación formal e informal, etc.)
- \* Inscripciones impositivas, bromatológicas (nacionales, provinciales, Municipales, etc.)
- \* Vinculación con otros EPAs.
- \* Vinculación con otras organizaciones de productores.
- \* Apoyo institucional (ONGs, Estado, parroquias, etc.)
- \* Apoyo político.

### 1.3. RECURSOS PRODUCTIVOS

- \* Tierra.
- \* Agua.
- \* Pasturas.
- \* Clima.
- \* Capital, financiamiento de actividades.
- \* Infraestructura vial, para procesamiento de productos, de almacenaje, otros (tambos, estufas de secado, galpones, mataderos, etc.)
- \* Servicios de energía eléctrica, transporte de la producción, asesoramiento técnico, etc.

### 1.4. COMERCIALIZACION

- \* Distancias a los principales centros de consumo.
- \* Canales de comercialización.
- \* Puntos de venta.
- \* Precios de los productos.
- \* Precios de los insumos.

## II. AMBIENTE EXTERNO O MACROAMBIENTE

- \* Demográfico.
- \* Económico.
- \* Natural.
- \* Tecnológico.
- \* Cultural.

Con ambiente externo, se hace referencia a las variables externas a los grupos, las cuales no se pueden controlar y que de alguna manera pudieran influenciar sobre la marcha o desempeño de los grupos de productores. Por ejemplo, se mencionan las siguientes: la migración de la población rural hacia las ciudades, que pudiera cambiar los hábitos de consumo normales para este tipo de población (Demográfica), el ajuste económico podría reforzar el consumo de productos de bajo precio y con escasa diferenciación (Económica), la degradación del monte podría impedir el mejoramiento productivo del ganado (Natural), la introducción de nuevas tecnologías de producción o de transporte en frío podría condicionar la posibilidad de penetrar en el mercado para los grupos considerados (Tecnológica), la introducción de nuevas pautas de consumo en la población por efecto del desarrollo de los medios de comunicación podría favorecer o perjudicar al producto seleccionado (Cultural).

## **ANEXO IV**

### **EJEMPLO DE ANALISIS FODA DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS ASOCIATIVOS**

Este análisis FODA fue elaborado por técnicos de Santiago del Estero para emprendimientos asociativos que producen tuna. Primer Seminario-Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IICA). Buenos Aires, del 22 al 24 de mayo de 1995.

#### **ANALISIS FODA PARA GRUPOS DE PRODUCTORES TUNEROS DE SANTIAGO DEL ESTERO**

##### **\*PRODUCCION**

###### **Fortalezas**

- Sistemas productivos intensivos.
- Bien cuidados por poca superficie.
- Producto requerido localmente.
- Producto considerado exótico en mercados de alto poder adquisitivo.
- Buen abastecimiento de insumos.
- Bajo costo de implantación y fácil cultivo.
- Producción natural.
- Posibilidad de convertirse en producto orgánico.
- Poco autoconsumo, gran excedente.
- Gran facilidad de industrializarse (arope) obteniéndose un producto de alto valor.

###### **Debilidades**

- Existe el problema de las janas.
- Cosecha dificultosa.
- Fruta muy perecedera.
- Bajo volumen de los grupos.
- Graves problemas de malezas.
- Serios problemas de riego.
- Hay ataques severos de gusano.
- Los grupos necesitan fuerte apoyo técnico.

• **ORGANIZACION**

Fortalezas

- Miembros del grupo con experiencias en grupos 4A.
- Bajo número de integrantes, mejora el contacto mutuo.
- Gran número de mujeres.
- Nivel educativo medio.
- Apoyo técnico y social por parte de INTA, UNSE, ISAN.

Debilidades

- Varios miembros sin experiencia en grupos.
- Los grupos no tienen personería jurídica.
- Edad avanzada de la mayoría de los integrantes.
- No están inscriptos en las direcciones de Bromatología.

• **RECURSOS PRODUCTIVOS**

Fortalezas

- Buena calidad de los suelos.
- Caminos en buen estado.
- Cercanos a la ciudad capital.
- Poseen galpón de procesamiento.
- Se cuenta con energía eléctrica.

Debilidades

- Escasa superficie.
- Dificultades del riego.
- Falta maquinaria para empaque.

• **COMERCIALIZACION**

Fortalezas

- Cercanía a las ciudades de Santiago y La Banda.
- Venta directa sin dificultades por ahora.
- Buen precio del producto (\$1,00 - 1,50).
- Buen precio del arropo (\$10).
- Bajo costo de los envases.
- Posibilidad de venta a través de ISAN, que tiene marca e inscripción nacional.

Debilidades

- Lejanía a grandes mercados.

- Falta definir envases.
- Poca capacidad de manejar propaganda.
- Falta de movilidad.
- Faltan datos de oferta y de demanda.

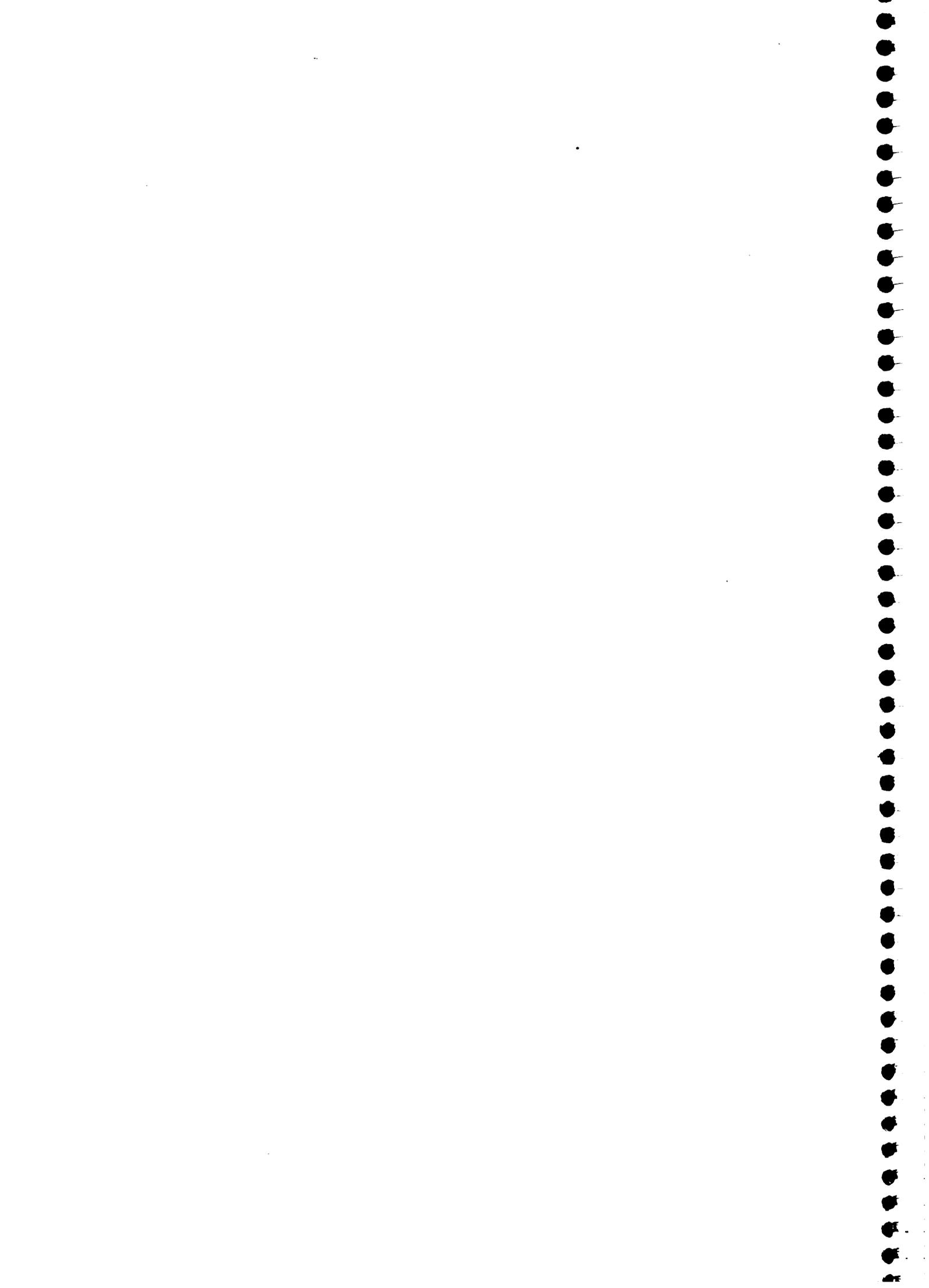
**\* ASPECTOS EXTERNOS**

**Oportunidades**

- Actualmente es un cultivo revalorizado.
- Existe un paquete tecnológico.
- Oferta cero o muy escasa.

**Amenazas**

- Existe un techo de demanda en la provincia.
- Equipamiento escaso.
- Pocas posibilidades de acceder al frío.
- Aparecen grandes superficies implantadas con tuna.
- Falta de tipificación.



## **ANEXO V**

### **MODELO DE PLANILLA PARA EL RELEVAMIENTO DE LA OFERTA PRODUCTIVA DE LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS ASOCIATIVOS**

Objetivo: conformar una base de datos de la totalidad de los EPAs del PSA que sirva entre otras cosas, para realizar un relevamiento de la oferta real de productos que tengan como destino final el mercado. Esto, además, podría utilizarse para la identificación de posibles demandantes que estuvieran interesados en la comercialización de los mismos.

Algunas consideraciones a tener en cuenta para la confección de la planilla de relevamiento, son las siguientes:

- \* Se debe diferenciar entre producción total y los volúmenes efectivamente orientados hacia el mercado, puesto que en algunos casos gran parte o la totalidad de la producción se destina al autoconsumo.
- \* Se sugiere la colocación de la dirección postal del grupo más que la localización geográfica, a fin de poder realizar cualquier contacto comercial, recabar información adicional, solicitar muestras de los productos, etc.
- \* En cuanto a las características del producto, se deben exponer todas aquellas cualidades que permitan identificar correctamente el producto y poder definir de mejor manera su valor. Se deben considerar características tales como calidad, envases, dimensiones, tipos, variedades, procesamiento, etc.
- \* Si bien se realizará una actualización periódica de esta base de datos, es conveniente incluir la fecha del relevamiento así como la estacionalidad prevista en la oferta de los productos considerados, a fin de informar adecuadamente a los posibles demandantes.
- \* Como tipo de grupo, se entiende la forma jurídica que posea, ya sea una cooperativa, grupo precooperativo, asociación de hecho, etc. Si no están dentro de ningún marco legal, expresarlo como grupo de hecho.
- \* Como registros se entienden todas aquellas inscripciones impositivas, bromatológicas, de la empresa o del productor, tanto a nivel municipal, provincial o nacional que pudieran poseer.



## **ANEXO VI**

### **ESQUEMA BASICO DE UN ESTUDIO DE MERCADO**

#### **1. EL PRODUCTO**

- \* Nombre del producto: técnico, comercial, posición arancelaria.
- \* Descripción y usos.

#### **2. PRODUCCION**

- \* Datos de los últimos años (5-10) en volumen y valor.
- \* Zonas de producción.
- \* Características de los productores. Número, dimensiones, principales productores.
- \* Fracción destinada al consumo.
- \* Estacionalidad de la producción.
- \* Tendencias de la producción.
- \* Proporción del consumo que es cubierta por la producción nacional.
- \* Descripción de los productos presentes en el mercado con indicación de precios, marcas, origen, presentación, acondicionamiento.
- \* Competencia. Cuotas de mercado de los principales productores.
- \* Estrategias comerciales de las diferentes empresas.
- \* Costos de producción.

#### **3. CONSUMO**

- \* Datos relativos a los últimos años (5-10) en volumen y valor, totales y per cápita.
- \* Datos por zonas.
- \* Tendencias del consumo.
- \* Fuerzas que influyen la demanda.

#### **4. EL CONSUMIDOR**

- \* Cuantificación del número de consumidores.
- \* Tendencias del mercado consumidor.
- \* Principales segmentos de mercado y caracterización de los mismos en base a lugar de compra, preferencias hacia determinadas marcas, determinadas presentaciones, usos a que destinan los productos, hábitos de consumo, valores y prejuicios.

## 5. CANALES DE DISTRIBUCION

- \* Diagrama de la corriente de distribución del producto, especificando la importancia relativa de cada canal.
- \* Márgenes de comercialización.
- \* Mayoristas, principales firmas, nombre, dirección y persona a quién dirigirse.
- \* Minoristas, principales firmas, nombre, dirección y persona a quién dirigirse.
- \* Puntos de venta. Características que deben tener según los segmentos con los cuales trabajan.

## 6. REGULACIONES GUBERNAMENTALES

- \* Certificaciones necesarias.
- \* Marcas y patentes, (Normas vigentes).
- \* Normas referentes a embalajes, envases, y etiquetas.
- \* Normas sanitarias y bromatológicas.

## 7. FLETES Y SEGUROS

- \* Empresas transportistas.
- \* Costos de los fletes.
- \* Costos de los seguros.

## 8. CONCLUSIONES

- \* Recomendaciones en cuanto a la mezcla de mercadotecnia.
- \* Recomendaciones a los promotores, a los responsables del emprendimiento asociativo, a los investigadores, a los responsables de decisiones políticas, organizaciones de apoyo, etc. sobre aspectos ligados a la comercialización, así como de aspectos productivos, de organización, recursos, etc. ligados al producto.

## SI FUERA NECESARIO: COMERCIO EXTERIOR

### A. IMPORTACIONES

- \* Datos de los últimos años (5-10) en volumen y valor.
- \* Principales países proveedores.
- \* Principales firmas exportadoras en el exterior.
- \* Tendencias y proyecciones.
- \* Evolución de los precios CIF.

### B. EXPORTACIONES

- \* Datos de los últimos años (5-10) en volumen y valor.
- \* Principales países importadores.
- \* Principales firmas Importadoras en el exterior.
- \* Tendencias y proyecciones.
- \* Evolución de los precios FOB.

## **ANEXO VII**

### **EVALUACION DE CARACTERISTICAS INTANGIBLES DEL PRODUCTO A TRAVES DE UN PANEL DE CONSUMIDORES**

\* La médula del trabajo está en la descripción de las características del consumidor, en su descripción tanto cuantitativa como cualitativa que describe el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y fundamentalmente el por qué del consumo.

\* Para la determinación de aspectos de tipo cuantitativos del consumidor, así como de quién realiza las compras, en qué momento se consume, quién, etc. utilizamos la metodología de la encuesta.

\* Para la determinación de los Intangibles del producto, como ser los valores que representa o tendría que representar, utilizamos la metodología del panel de consumidores. Para ser llevado a cabo se conforma un grupo de 5-10 consumidores que sean representativos del segmento de consumidores seleccionado y bajo la coordinación de una persona que orienta la discusión, se discuten los siguientes aspectos del producto:

#### **A. Evaluación del producto real:**

##### **- Calidad interior.**

- \* Sabor.
- \* Olor.
- \* Textura.
- \* Color.
- \* Composición.

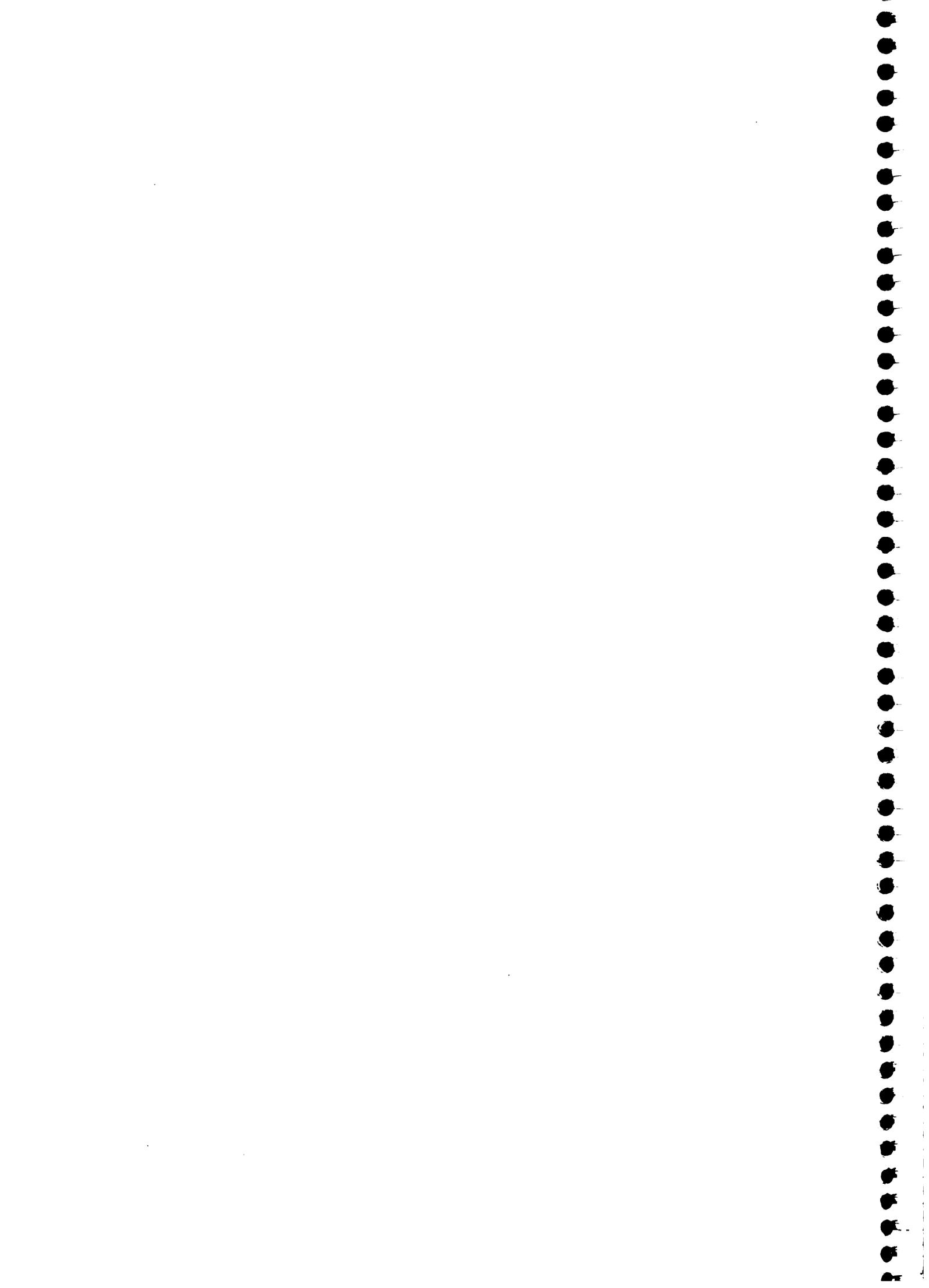
##### **- Calidad exterior.**

- \* Tamaño.
- \* Tapa.
- \* Envase.
- \* Etiqueta.
- \* Marca, nombre, signo.

##### **- Valores que representa.**

#### **B. Producto ideal.**

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



## **ANEXO VIII**

### **MODELO DE ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE ASPECTOS CUANTITATIVOS DE CONSUMO**

CUESTIONARIO N° \_\_\_\_\_

\* 1. EN SU FAMILIA SE CONSUME HABITUALMENTE XX ?

- SI
- NO (Si es NO pasar a pregunta N° 9)

\* 2. QUE PERSONAS DE SU FAMILIA CONSUMEN ESTE PRODUCTO?

- MARIDO.
- NIÑOS MAYORES DE 10 AÑOS.
- MUJER.
- OTROS FAMILIARES.
- NIÑOS MENORES DE 10 AÑOS.

\* 3. EN QUE MOMENTO DEL DIA NORMALMENTE SE CONSUME EL PRODUCTO XX?.

- DESAYUNO.
- MERIENDA.
- ALMUERZO.
- CENA.
- MEDIA MAÑANA.
- OTRO.

\* 4. EN EL ULTIMO AÑO EN SU FAMILIA AUMENTO O DISMINUYO EL CONSUMO DE XX?

- AUMENTO.
- DISMINUYO.
- NO VARIO.

\* 5. QUE MARCA DE XX NORMALMENTE ADQUIERE?

- M1.
- M3
- M2.
- OTRA.

\* 6. DONDE REALIZA NORMALMENTE SUS COMPRAS DE XX?

- SUPERMERCADOS.

- ALMACENES.

- MERCADO.

- NEGOCIOS ESPECIALIZADOS.

- OTRO.

\* 7. CONOCE EL PRODUCTO DEL GRUPO DE PRODUCTORES ZZ QUE SE  
COMERCIALIZA CON LA MARCA MM?

- SI.

- NO. (SI NO FIN).

\* 8. PUEDE DARME UN JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE ESTE PRODUCTO?

- MUY BUENO.

- BUENO.

- REGULAR.

- MALO.

\* 9. CUAL ES EL MOTIVO?

\* SEXO:

- M.

- F.

## **ANEXO IX**

### GUIA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y TACTICA DE MERCADERO (PEM Y PTM)

#### **1. DEFINICION DE LA MISION DEL EMPRENDIMIENTO.**

Consiste en definir la razón de ser fundamental del emprendimiento y plantearla en los términos mas generales posibles. Su definición debe contestar aproximadamente a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué está nuestro emprendimiento en el mercado?.
- ¿Cuál es el beneficio básico que brindamos?.
- ¿Qué necesidades básicas satisfacemos?.
- ¿Qué servicio brindamos a la sociedad?.

La misión del emprendimiento normalmente se expresa con respecto a la sociedad, de esta manera surge claramente cual es el rol que cumple el emprendimiento a nivel social.

La identificación de las necesidades básicas a nivel social que se quieren cubrir brinda un marco de mayor alcance a la estrategia del emprendimiento productivo.

Ejemplo: Mejorar el nivel de alimentación de la población de ...

También se puede expresar la misión con respecto al propio emprendimiento, en estos casos no se visualiza tan claramente cual será el rol en el largo plazo del emprendimiento.

Ejemplo: Mejorar los precios de los productos del grupo...

#### **2. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS.**

Consiste en la explicitación de los resultados a los que se quiere arribar durante el plazo propuesto para la estrategia. Cada objetivo representará la resolución de un problema específico, el cual podrá ser atacado a través de la elaboración de un proyecto particular que sea compatible con la misión declarada.

### 3. DEFINICION DE LAS METAS.

Consiste en la cuantificación de los objetivos en cuanto a:

- Volúmenes.
- Montos de facturación.
- Utilidades (\$ y %).
- Mercados-zonas.
- Cuotas de mercado (por unidad de tiempo).

Ejemplo 1

**Necesidad básica identificada:** Carencia de artículos regionales para el turismo que accede a Cachi.

**Misión:** Proveer de buenos recuerdos al turismo que accede a Cachi.

**Objetivo 1:** Fabricación y comercialización de dulces artesanales.

**Objetivo 2:** Fabricación y comercialización de artesanías.

**Metas/Objetivo 1:**

- \* Fabricación de 4.000 Kg/año de dulce de cayote, 3.000 Kg/año de durazno y 1.500 Kg/año de membrillo en forma continua durante los 5 años de duración del proyecto.
- \* Lograr una facturación de \$20.000/año en la venta total de dulces.
- \* Poseer una cuota de mercado mínima del 15 % desde el primer año.

**Metas/Objetivo 2:**

- \* Fabricación de 100 ponchos, 200 ruanas y 500 pares de guantes de lana de llama durante el primer año del proyecto e ir incrementando la producción en un 10% anual hasta el final del mismo luego de 5 años.
- \* Alcanzar una facturación mínima de \$15.000 durante el primer año del proyecto.
- \* Lograr una rentabilidad mínima total del proyecto del 15% sobre el capital invertido.

Ejemplo 2

**Necesidad básica identificada:** Escasez de productos de huerta y granja, frescos y económicos en la localidad de Andalgalá.

**Misión del emprendimiento:** Mejorar la calidad de la alimentación de la población de Andalgalá.

**Objetivos:**

- \* Proveer de huevos, pollos y lechones a la feria regional de Andalgá.
- \* Proveer de productos hortícolas diariamente a los negocios locales.

**Metas/Objetivo 1:**

- \* Producción de 700 lechones/año, 1.000 pollos/año y 1.000 docenas de huevos/año.
- \* Lograr un incremento en los precios al productor de los productos del emprendimiento en un 30%

**Metas/Objetivo 2:**

- \* Lograr una cobertura del 80% de los negocios locales para la provisión de hortalizas.
- \* Mejorar los ingresos de los productores en un 40 % al final del proyecto.

**4. ESTRATEGIA.**

**\* Cartera de negocios.**

- ¿A qué productos o servicios me voy a dedicar?
- ¿Por qué?
- ¿Qué lógica existe en la combinación elegida?

**\* Sendero de crecimiento.**

Que decisiones tomaré en cuanto a:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo de mercados.
- Desarrollo de productos.
- Diversificación.

- ¿Por qué?
- ¿Qué lógica existe en la ubicación en el tiempo para cada opción?

**\* Segmentación de mercado y posicionamiento.**

- ¿Cuáles son los principales segmentos identificados?
- ¿Cuáles son sus principales valores y disvalores (prejuicios)?
- ¿Cuál será el orden de prioridad en la elección y a cuales tomaré como blanco de mercado a medida que avance en el sendero de crecimiento?
- ¿Por qué?.

## 5. TACTICA (MEZCLA DE MERCADOTECNIA).

### Plan de producto:

\* Política de productos: ¿Que características generales mantendré para todos los productos o como irán evolucionando en el tiempo los productos hasta lograr dichas características?

- Productos artesanales.
- Productos ecológicos.
- Productos económicos.
- Productos dietéticos.
- Productos con alta carga de servicios.

\* Aspectos a tener en cuenta en el plan de producto:

Se deberá conocer los beneficios de nuestro producto bajo el enfoque de nuestro segmento meta (empatía).

Se debe considerar:

- ¿Cómo y cuándo se emplea?.
- ¿Cómo se adquiere?.
- ¿Principales aplicaciones?.
- ¿Con qué otros productos se consume?.
- ¿Cuáles son sus competidores genéricos (otros tipos de productos) y específicos (con que otras marcas).

Aspectos internos:

- |         |                           |                |
|---------|---------------------------|----------------|
| - Gusto | - Conservantes            | - Consistencia |
| - Color | - Aspectos bromatológicos | - Limpieza     |
| - Sabor | - Composición             | - Impurezas    |
| - Olor  | - Textura                 |                |

Aspectos externos:

- Envases (1º, 2º y 3º). Materiales. Dimensiones.
- Avales institucionales.
- Etiquetas: colores, letras, dimensiones, gráficos, leyendas.
- Obleas
- Tapas
- Acondicionamiento.
- Servicios adicionales (Información sobre formas de uso, recetas, composición química, indicaciones sobre el grupo, sobre los materiales empleados, sobre las tecnologías utilizadas, etc.).
- Denominación de origen.
- Marca comercial. Nombre y signo.
- Certificaciones y registros.

Intangibles del producto:

- ¿Qué valores sostiene el producto?.
- ¿Qué disvalores o prejuicios debe evitar?.

**Plan de logística o plaza:**

\* Política de logística:

¿Qué criterios generales de logística se aplicarán a todos los productos del emprendimiento independientemente de las variantes que pudiera tener cada uno de ellos?

Ejemplo:

- se trabajará sólo con distribución propia.
- se contratarán los servicios de terceros para la distribución.

\* Criterios a tener en cuenta

- ¿Dónde colocar los productos?: puntos de venta.
- ¿Quién los venderá?: fuerza de venta.
- ¿Donde se brindará información al consumidor?. ¿Qué tipo de información?.
- Medios de transporte.
- Ubicación de los almacenes, depósitos o galpones.
- Mecanismos de protección de los productos durante el transporte. Bins, containers, pallets, plástico termocontraible, etc.
- Normas en cuanto a envases.
- Transporte Frigorífico.
- Registros especiales según destino, guías, certificados sanitarios, tránsito federal, etc.
- Seguros.
- Clientes especiales: hospitales, escuelas, comedores infantiles, hogares de ancianos, cárceles, fábricas, etc.
- Canales mas adecuados: supermercados, almacenes, mayoristas, minoristas, ferias.
- Capacitación para miembros del canal.

**Plan de promoción (comunicación o impulsión):**

\* Política de promoción:

Ejemplo

- Sólo se realizará promoción en mercados nuevos.
- Primero promoción y luego publicidad.
- Se privilegiarán los mecanismos de promoción personalizada.

\* Criterios a tener en cuenta

- Definir los principales mensajes de la comunicación.
- Medios.
- Público objetivo.
- Horarios.
- Programas televisivos o radiales.
- Publicidad gratuita.
- Personajes de referencia.
- Promoción - Publicidad - Relaciones públicas.
- Participación en ferias, exposiciones, congresos, muestras demostrativas, stands.

- Degustaciones.
- Concursos.
- Obsequios.
- Cabeceras de góndola, islas, ambientación de las góndolas.
- Personal para la promoción.
- Catálogos, listas de precios, tarjetas.
- Ofertas.
- Carteles en puntos de venta.
- Ambientación de los locales. Locales al costado de la ruta.

### **Plan de precios.**

#### \* Política de precios.

##### Ejemplo:

- Durante el primer año se comenzará con una política de precios bajos y que sólo alcancen a cubrir los costos, a fin de lograr una penetración del mercado. A partir del segundo año, se los incrementará sucesivamente hasta alcanzar a los de la competencia.
- Se mantendrá una política de precios altos, a fin de relacionarlos con la alta calidad del producto.

#### \* Características a tener en cuenta.

- Metodología para la fijación de los precios.
- Posicionamiento en cuanto a precios.
- Descuentos y bonificaciones.
- Formas de pago.
- Plazos de pago.
- Ofertas especiales.
- Estacionalidad de los precios.
- Diferencia de precios según segmentos de mercado.

## **6. DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL.**

Que tipos de formas organizativas se podrá adoptar respecto a la vinculación con:

- otros emprendimientos asociativos.
- otros agentes económicos.
- instituciones de apoyo.

¿que formas jurídicas serán las mas apropiadas para este fin?.

## **ANEXO X**

### **TRABAJO PRACTICO ELABORACION DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO**

Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IIICA). Buenos Aires, del 5 al 8 de septiembre de 1995.

Este trabajo práctico se realizó durante el Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Pequeños Productores por los técnicos participantes, agrupados por región, tomando los productos priorizados por las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial del PSA.

Cabe aclarar, que el ejemplo que se transcribe (elaborado por un grupo de técnicos de las regiones NOA y Cuyo), tiene un valor meramente didáctico; ya que para la definición de una estrategia de mercadeo a ser desarrollada por los emprendimientos productivos asociativos es necesaria, además de información más precisa y detallada, la participación de los productores en todas las etapas de la planificación.

#### **1. DEFINICION DE LA MISION DEL EMPRENDIMIENTO**

Satisfacer necesidades de una alimentación sana para la población, con productos caprinos.

#### **2. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS**

- a) Comercialización de carne caprina que producen los productores agrupados
- b) Comercialización de cueros que producen los productores agrupados (la estrategia de para este producto no se ha desarrollado)
- c) Comercialización de manufacturas de origen caprino (la estrategia para este producto se ha desarrollado parcialmente)

#### **3. DEFINICION DE METAS**

##### **Metas/objetivo a):**

- comercialización de 100.000 cabritos/año
- comercialización de 600.000 toneladas de carne caprina
- lograr una cuota de mercado del 25 % del consumo de carne vacuna

**Meta/objetivo b):**

comercialización de 100.000 cueros de cabrito/año

**4. ESTRATEGIA**

\* **Cartera de negocios.** Cabrito mamón entero  
Chivito trozado  
Cueros de cabrito  
Hamburguesas y embutidos

\* **Sendero de crecimiento**

- Penetración en el mercado  
Se pretende lograr una mayor participación en los mercados locales y de otras zonas de la provincia o región (centros de turismo de cada provincia)
- Desarrollo del mercado  
En forma gradual, luego de lograr mayor participación en los mercados de la provincia se pretende llegar a los mercados de las grandes capitales.
- Desarrollo del producto y diversificación  
A la tradicional venta de cabritos, se le agregarán nuevos productos: chivito trozado y embutidos, tanto en los mercados locales y provinciales, como en los de las grandes ciudades.

\* **Segmentación de mercado y posicionamiento:**

Se apuntará a los consumidores de medio a alto poder adquisitivo.

En las provincias se ha identificado a los turistas, la población de ascendencia turca y los barrios de alto poder adquisitivo. En las grandes capitales la población procedente de las provincias y la perteneciente a barrios de alto poder adquisitivo.

\* **Valores de este segmento:**

- el cabrito como producto sano y natural
- el cabrito como especialidad
- el cabrito como producto regional

\* **Disvalores:**

- las carnes rojas tienen alto contenido de colesterol

## **5. TACTICA (mezcla de mercadeo)**

### **Plan de producto:**

\* **Política de productos:** Ver Cuadro Políticas/tiempo

\* **Aspectos a tener en cuenta en el plan de producto:**

- El cabrito es un producto de consumo continuo, con picos en las fiestas y en período de vacaciones.
- Se adquiere en carnicerías, restaurantes y supermercados.
- Se consume con verduras, hortalizas y condimento (chimichurri).
- Sus competidores genéricos son la carne vacuna y otras carnes de granja, mientras que los específicos son otras ofertas de carne caprina sin marca.

\* **Aspectos Internos:** producto con control bromatológico, sin conservantes, sabroso, tierno, etc.

\* **Aspectos externos:**

- Envases para

Cabrito entero:	termosellado-congelado envasado al vacío sin envase
-----------------	---

Trozado:	envasado al vacío con termocontraible
----------	---------------------------------------

- Avales institucionales  
ONGs vinculadas (Fundación Patagonia Natural, FUNDAPAZ, etc.)  
Organismos oficiales de prestigio (INTA, PSA, IICA, etc.)

- Etiqueta y logo

- Servicios adicionales  
Información sobre formas de preparación y recetas.

### **Plan de logística o plaza:**

\* **Política de logística**

Tiempo 0: comercialización en mercado local  
venta en campo  
a través de "mercanchifle" (acopiador)

Tiempo 1: comercialización en mercados locales y provinciales (en especial, zonas turísticas)  
punto de venta : en especial, en restaurantes.  
con pequeña cámara de frío  
registros sanitarios

Tiempo 2: comercialización en mercados regionales y a nivel nacional (grandes capitales)  
puntos de venta: Restaurantes, supermercados y carnicerías  
con frigorífico propio  
tránsito federal

Tiempo 3: mercado internacional?

(Por falta de tiempo no se han definido otros criterios).

### **Plan de promoción (Comunicación o Impulsión)**

#### **\* Política de promoción**

Tiempo 0: Promoción baja

Tiempo 1: Promoción media

Tiempo 2: Promoción alta

Tiempo 3: Promoción alta

(Por falta de tiempo no se han definido otros criterios)

#### **\* Plan de precios**

Política de precios: Partiendo de un precio inicial (bajo), los precios se irán aumentando en forma sucesiva hasta alcanzar los precios de la competencia.

Tiempo 0: \$ 1.70/kg vivo al productor y \$ 5.90/kg al público

(Por falta de tiempo no se han definido otras características).

PLAN	TIEMPO 0	TIEMPO 1	TIEMPO 2	TIEMPO 3
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTERO</li> <li>• SIN TIPIFICAR</li> <li>• SIN FRIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTERO</li> <li>• TROZADO</li> <li>• TIPIFICADO 1</li> <li>• PEQ. CAMARA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTERO</li> <li>• TROZADO</li> <li>• HAMBURGUESA</li> <li>• DIFERENCIADO</li> <li>• FRIGORIFICO PROPIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTERO</li> <li>• TROZADO</li> <li>• HAMBURGUESA</li> <li>• CHACINADOS</li> <li>• IDENTIFICADO</li> </ul>
<b>PROMOCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAJA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTA</li> </ul>
<b>PLAZA (o LOGISTICA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOCAL</li> <li>• ACOPIADOR</li> <li>• EN CAMPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOCAL</li> <li>• PROVINCIAL</li> <li>• PUNTOS VENTA: RESTORANTES, CARNICERIAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVINCIAL</li> <li>• REGIONAL</li> <li>• NACIONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVINCIAL</li> <li>• REGIONAL</li> <li>• NACIONAL</li> <li>• INTERNACIONAL?</li> </ul>
<b>PRECIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 1,70/KG VIVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EN SUBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EN SUBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EN SUBA</li> </ul>

## 6. DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL

Debido a que no se cuenta con la participación de los productores se ha definido forma organizativa de vinculación entre los grupos de productores y otros agentes e instituciones, ni tampoco la forma jurídica más apropiada.



## ANEXO XI

### GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS: ESTRATEGIAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MERCADOS

Mercedes Basco \*

La dificultad de los pequeños productores por encontrar oportunidades comerciales puede superarse, en parte, mediante la conformación de alguna forma asociativa. Pero esto resulta insuficiente si la organización no dispone de estrategias y metodologías adecuadas de planificación y gestión o gerenciamiento del emprendimiento.

El tema es complejo en primer lugar por los procesos de concentración económica que parecen observarse a nivel internacional, que provoca que las posibilidades de competir sean muy desiguales entre empresas, y en segundo lugar por la velocidad de los cambios en el contexto económico, social y tecnológico que determinan cambios en los gustos, necesidades y posibilidades de compra de los consumidores.

Las posibilidades de tener una rentabilidad satisfactoria no dependen tanto de encontrar "el producto salvador" que ofrezca seguridad para el largo plazo sino en adaptarse rápidamente a los cambios.

Por cierto los productores con mayor dotación de recursos productivos estarán en mejores condiciones para dicha adaptación. Pero la capacidad de planificación y gestión entendida como la capacidad para: a) definir la misión o el objetivo de largo plazo de la unidad de negocios, b) combinar y manejar de manera óptima los recursos que se disponen, c) llevar registros, d) conocer el funcionamiento del sistema productivo con sus múltiples interrelaciones -de productos, de mano de obra, de tecnologías-, e) informarse, f) ser precisos en las necesidades de financiamiento requeridas, g) equilibrar dentro del conjunto de actores que conforman el emprendimiento las necesidades de participación con las de eficiencia que pueden, en algunos momentos, ser contradictorias, h) estar atentos a los cambios del contexto económico, i) definir y gestionar estrategias de mercadeo, son aspectos de suma importancia para obtener logros económicos.

Para la planificación y gestión de mercados, como tema básico del gerenciamiento del emprendimiento asociativo, se proponen cinco estrategias que ayudarán a la identificación de oportunidades de mercado.

**1. Aprovechar oportunidades existentes.** Se refiere a identificar segmentos de mercado no atendidos. Su interés radica en que evita las confrontaciones porque no hay competencia. Por ejemplo, un segmento de consumidores que no se han interesado hasta el momento en el

---

\* Las cinco estrategias se basan y son una adaptación del Capítulo 4 de Kotler, P. y otros, "La Nueva Competencia". Editorial Norma, Colombia, 1994.

producto o que habiéndose interesado no han podido obtenerlo, por ejemplo, por su ubicación geográfica. Un caso podría ser el de los residentes nordestinos o paraguayos en Buenos Aires, en relación con el almidón de mandioca.

**2. Fabricar oportunidades.** Consiste en ganar mercados al competir con mejores productos por utilizar una mejor tecnología o una mejor presentación. Un ejemplo podrían ser los dulces artesanales de mejor calidad y presentación que los de las marcas de consumo masivo.

**3. Crear oportunidades mediante una mayor o mejor promoción del producto.** Cuando no es posible mejorar la calidad del producto que hace la competencia se puede tratar de mejorar la imagen mediante las distintas formas de promoción: publicidad, degustación en puntos de venta, etc. Por ejemplo, un programa para pequeños productores podría hacer una publicidad institucional con marca única destacando el origen de los productos, quien los fabrica, el asesoramiento técnico que tienen.

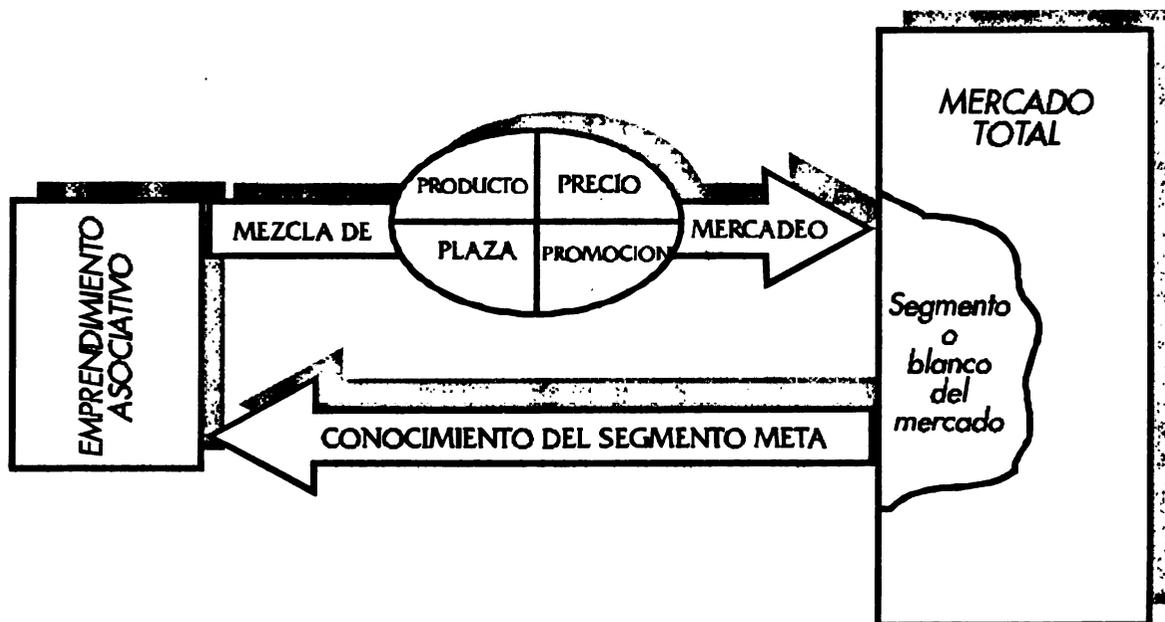
**4. Estar atento a los cambios en las preferencias de los consumidores.** Las preferencias dependen de los valores, creencias y percepciones acerca de uno mismo y de la sociedad, etc., de modo que sus cambios se producen en general lentamente aunque hay momentos donde éstos parecen acelerarse. Una prueba de ello es la gran cantidad de personas que paulatinamente optan por productos más sanos, orgánicos. En esta línea, se ubica la producción orgánica de alimentos tales como frutas, hortalizas, azúcar e inclusive de cultivos industriales como el algodón.

**5. Aprender de la competencia.** Analizar la forma en que los competidores hacen los negocios, productos que venden y estrategias que emplean, forma como fabrican sus productos, puntos débiles, cómo distribuyen el producto, cómo lo promueven y lo venden, qué valoran los clientes del producto, sitios donde compran. Luego de aprender todo lo anterior es preciso adaptarlo a las posibilidades de la empresa que se trate y transformar los conocimientos en oportunidades comerciales. En síntesis, la estrategia es analizar el producto de la competencia y hacer uno mejor. En esta línea de trabajo, una recorrida por las naves de la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires permite identificar puestos en donde las frutas o verduras no tienen manchas, están acomodadas en cajones según tamaño, el empaque es seguro y atractivo, la variedad es la que demanda el consumidor. Un ejercicio importante de capacitación para los grupos de productores lo constituye una visita guiada, por personal del Mercado, a través de las diferentes naves del mismo.

## CAPITULO 6

### LA PLANIFICACION TACTICA DE MERCADOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS

**TACTICA:** es un instrumento operacional a través del cual una estrategia se pone en práctica en el corto plazo.



La planificación táctica (u operativa) de mercados (PTM), se divide en los siguientes procesos:

- \* selección de los mercados metas.
- \* determinación de la mezcla de mercadeo.
- \* posicionamiento de mercado.

## 6.1. LA SELECCION DE LOS MERCADOS META

Consiste en la determinación de los mercados más favorables según el diagnóstico FODA, dentro de la planificación estratégica a implementarse.

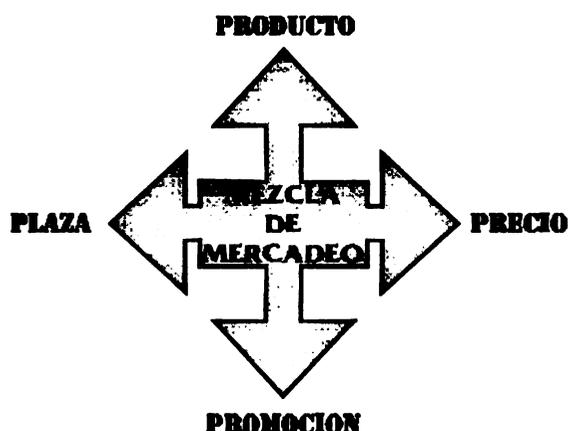
## 6.2. EL DISEÑO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Para poder acceder a los mercados meta, un determinado emprendimiento asociativo debe comenzar a planear su mezcla de mercadeo.

La mezcla de mercadeo consiste en un conjunto de variables agrupadas dentro de lo que se conoce como "Las 4 P": Producto, Precio, Plaza y Promoción, que una organización combina para lograr la respuesta deseada en el mercado meta.

Un determinado emprendimiento debe seleccionar aquella combinación que:

- \* mejor se adapte al macro y micro ambiente.
- \* satisfaga al mercado meta o a las necesidades de los consumidores seleccionados.
- \* permita cumplir con las metas de la empresa.



Ver ANEXO XII, al final del capítulo, (una guía para la observación de estrategias de mercado en un supermercado: mezcla de mercadeo).

### A. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad. Como producto se pueden incluir objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e Ideas.



## NIVELES DE UN PRODUCTO

Los distintos niveles que se pueden distinguir en un producto son los siguientes: producto esencial, producto real y producto aumentado. En conjunto conforman el producto total.

Cuando se desarrollan productos, se comienza por identificar el núcleo de las necesidades del consumidor a quien van dirigidos los mismos. Luego se diseña el producto real y se busca la forma de aumentarlo para crear un paquete de beneficios que satisfaga mejor a los consumidores.

# Producto



De esta manera el producto se transforma en algo más que un simple conjunto de características tangibles. El producto será de esta manera, un paquete complejo de beneficios que satisfacen las necesidades del consumidor.

**a. Producto esencial:** se refiere a aquello que realmente compra el cliente y consiste en el meollo del producto total. Es el beneficio o servicio básico que resolverá el verdadero problema del consumidor.

Ej. 1.: para los consumidores de la tercera edad que compran dulces regionales en Río Hondo, el objeto fundamental de su compra es adquirir productos que den testimonio de su visita al lugar y que puedan ser ofrecidos como regalo. (souvenirs).

Ej. 2.: un hombre o una mujer que compra un perfume, más que la mezcla química de fragancias, compra el efecto que ese perfume pueda causar en otra persona.

Ej. 3: es posible que para quien compra artesanías provenientes de un determinado grupo aborígen, los aspectos utilitarios de las mismas sean los menos importantes, consistiendo el producto esencial en una serie de valores que representa el producto como la relación con un

determinado ambiente natural, una determinada cultura, etc..

**b. Producto real:** está constituido por la forma en que se vehiculiza o comunica el beneficio básico o producto esencial.

El producto real deberá interpretar de la mejor manera esta idea básica y completarse con los atributos que permitan expresarla de la mejor manera.

El producto real estará constituido por un conjunto de atributos referentes a nivel de calidad conveniente, diseño y estilo, marca, empaque etc. que logren convertir el producto real en el concepto simbólico que busca el cliente.

**c. Producto aumentado:** son una serie de servicios o beneficios adicionales que se prestan al consumidor. Se debe brindar no sólo una solución al problema o necesidad básica del consumidor, sino que el producto debe representar una solución global a un conjunto de problemas relacionados con él.

Ej.: información sobre las características alimenticias del producto, sobre los materiales con los que está elaborado, datos culturales o geográficos sobre el grupo de origen, dirección o teléfono donde dirigir las sugerencias, reclamos u observaciones, información sobre las instituciones que patrocinan o garantizan la calidad del producto, etc..

#### **DECISIONES QUE SE DEBEN TOMAR SOBRE EL PRODUCTO REAL**

**a. Calidad:** se debe buscar el nivel adecuado de calidad a fin de posicionar el producto en el mercado meta seleccionado.

Se debe recordar que el concepto de calidad es de orden subjetivo y representa el grado en que un cierto producto satisface las necesidades y deseos del consumidor.

La decisión estratégica sobre los niveles de calidad mas convenientes, dependerán del mercado meta seleccionado y de sus percepciones particulares, así como de las características de los productos de la competencia (es posible que pueda competir perfectamente sin agregar mayor valor a los productos).

Un producto debe comunicar su nivel de calidad a través de los restantes elementos de la mezcla de mercadeo, como ser el precio, una adecuada promoción, un empaque apropiado, un nombre bien elegido, etc. Se deben conjugar armónicamente todas las variables de la mezcla de mercadeo.

**b. Características del producto:** el agregado de nuevas características a nuestro producto puede resultar de importancia para diferenciarlo, pasando de un modelo básico a otro más complejo, no obstante se debe evaluar cual es el valor que tiene una nueva característica para los clientes respecto al costo que representa su incorporación.

**c. Diseño y estilo:** por estilo se hace referencia a las características externas del producto ligadas a la apariencia del mismo, mientras que diseño engloba el estilo e incluye otras características internas del producto.

**d. Marca comercial:** los consumidores normalmente visualizan a la marca comercial como una parte importante del producto y normalmente la consideración de la misma puede resultar en una agregación de valor que es tenida en cuenta en la valoración realizada por los clientes.

Dentro de marca, debemos diferenciar lo que es **nombre de marca** y **signo de marca**. El nombre de marca, hace referencia a la parte que puede pronunciarse, mientras que el signo de marca normalmente abarca el símbolo, diseño, colores, tipos de letras, etc. que lo hacen reconocible.

A veces al nombre y signo también los acompaña un leyenda que es lo que se denomina **misión de la empresa**.

El registro de una marca brinda protección legal a los productos al igual que lo que podrían ser los derechos de autor sobre el valor agregado a ese producto.

### **Marca comercial**

*\* Marca libre*

*\* Marca del productor*

*\* Marca privada*

### **Selección del Nombre de Marca**

*\* Análisis del producto y sus beneficios*

*\* Características del mercado meta*

*\* Estrategias de distribución*

### **Cualidades deseables**

*\* Debe dar indicaciones sobre los beneficios y cualidades del producto.*

*\* Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.*

*\* Debe ser distinto.*

*\* Debe poder registrarse y protegerse legalmente.*

**Marca libre:** corresponde a una serie de productos genéricos, sin identificación de marca. Esta estrategia es común en épocas de recesión a fin de transmitir las reducciones en los precios a los clientes.

Es común para productos no diferenciados como los hortícolas. No obstante, a medida que se diferencian con características particulares, precisan identificarse con una marca comercial a fin de poder basar su estrategia de mercadeo sobre un producto reconocible para los clientes.

**Marca del productor:** es la creada por el productor.

**Marca privada:** es la creada por un intermediario, como en el caso de los supermercados que colocan su propia marca.

Ej.: Supercoop del ex Hogar Obrero.

**Selección del nombre de marca:** es importante una buena selección, para ello se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- \* Análisis del producto, beneficios y valores básicos que se desea comunicar. Ej.: los productos de grupos de pequeños productores, podrían sustentarse en valores como lo natural, lo artesanal, lo auténtico, etc.
- \* Características del mercado meta. se seleccionarán los nombres de acuerdo a los principales valores del segmento al que se desee acceder. Para un público que privilegie la relación con el origen geográfico de los productos: "artesanías neuquinas", "arropes santiagueños", "manos jujeñas", etc.. Para quienes priorizan aspectos culturales: "La pacha mama", "Luracatao", etc..
- \* Estrategias de distribución. según el marco en el que se desea presentar a los productos. Será variable la importancia de un nombre de marca, ante estrategias basadas en ferias regionales, mercados sociales, supermercados, entrega de paquetes de productos a domicilio, venta a mayoristas, venta a minoristas, etc.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca se pueden mencionar los siguientes:

- \* Debe dar indicaciones sobre los beneficios y cualidades del producto.
- \* Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar. Los nombres cortos tienen ventajas, pero los largos en algunos casos son efectivos.
- \* Deben ser distintivos, destacarse de los productos de la competencia, aunque en ciertos casos la estrategia se basa en una elección de nombre similar a otro ya famoso.
- \* Deben poder registrarse y protegerse legalmente. No deben confundirse con otros nombres ni signos ya registrados.

#### **e. Empaque**

Con este término se caracteriza al conjunto de los siguientes elementos:

- \* **Envase inmediato:** el que contiene directamente al producto y puede ser una botella de vidrio, un pote de plástico, una bolsa de celofán, etc.
- \* **Empaque secundario:** es aquel que contiene al envase inmediato y se tira cuando se pone en uso. Ej.: caja de cartón.
- \* **Empaque de envío:** sirve para guardar, almacenar y transportar los productos. Ej.: Los bins

vistos en el Mercado Central.

\* **Etiquetas:** acompañan al envase primario y provee la información básica y sobre los servicios al consumidor.

Las etiquetas pueden tener las siguientes funciones:

- \* Identificar al producto y a la marca.
- \* Clasificar al producto.
- \* Describir varios aspectos del producto como quién lo hizo, dónde, cuándo, qué contiene, cómo se usa, bajo qué normas de calidad se rige, etc.
- \* Promover el consumo, llamando la atención de los consumidores a través de diseños atractivos.
- \* Informar sobre el precio unitario, fecha de caducidad, código de barras, etc..

\* **Obleas:** son pequeñas etiquetas con el nombre y signo de marca. Tienen la función de recordatorio al consumidor.

\* **Acondicionamiento:** totalidad de elementos que pueden acompañar al producto y ayudan a crear una cierta imagen, ej.: cestas, cerámicas, cajas artesanales, cintas, etc.

\* **Otros elementos del empaque:** fajas de seguridad, libritos o folletos explicativos, etc.

Antiguamente el envase tenía la función primordial de contener y proteger al producto, mientras que hoy constituye una importante herramienta de mercadeo, captando la atención del cliente, informando de sus características y provocando una relación directa entre el producto y el cliente.

Las estrategias de empaque tomaron gran importancia con el surgimiento del supermercado como principal punto de venta de productos de consumo masivo.

#### e. Servicios de apoyo

Los servicios de apoyo al cliente se basan en que es mucho más fácil mantener a los consumidores actuales, que buscar otros nuevos o recuperar los perdidos. Con este fin las empresas proporcionan

### Etiquetas

- \* *Identificar el producto y a la marca*
- \* *Clasificar el producto*
- \* *Descripción: ¿quién, dónde, cuándo, cómo?, calidad, etc.*
- \* *Promover el consumo*
- \* *Precio*

### Empaque

- \* *Empaque inmediato*
- \* *Empaque secundario*
- \* *Empaque de envío*
- \* *Etiquetas*
- \* *Obleas*
- \* *Otros elementos*

algunos servicios, como apoyo al producto. Por ej.: asesoría técnica, instalación, financiamiento, mantenimiento, reparación, etc.

Para determinar las estrategias respecto a servicios de apoyo, se deben determinar cuales valoran los clientes y cual es su importancia relativa.

En el ANEXO XIII, al final del capítulo, se provee información sobre registro de marcas, registros bromatológicos y código de barras.

### **LINEAS DE PRODUCTOS**

Es un conjunto de productos que se encuentran estrechamente relacionados por su función, segmento de mercado al cual está dirigido, sus puntos de venta o su rango de precios. Cada línea de productos requiere una estrategia de mercadeo particular. Ej.: Productos hortícolas, productos naturistas, productos destinados a la venta en paquetes a domicilio, productos para sectores de bajos ingresos.

#### **Linea de productos**

*Conjunto de productos que se encuentran estrechamente relacionados por su función, segmento de mercado al cual están dirigidos, puntos de venta o su rango de precios.*

### **MEZCLA DE PRODUCTOS**

También se denomina surtido de productos. Es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que ofrecemos.

Una determinada mezcla de productos se caracteriza por su **amplitud, extensión y profundidad**. La **amplitud** de la mezcla de productos se refiere al número total de líneas que maneja la empresa.

#### **Mezcla de productos**

- \* *Amplitud*
- \* *Extensión*
- \* *Profundidad*

La amplitud de la mezcla de productos depende de la estrategia de la empresa. Cuando se busca una gran participación en el mercado, la amplitud es grande. Cuando el objetivo es una alta rentabilidad, la amplitud es menor.

La **longitud** se refiere al número total de productos de cada línea.

6. La planificación táctica de mercados en los emprendimientos asociativos

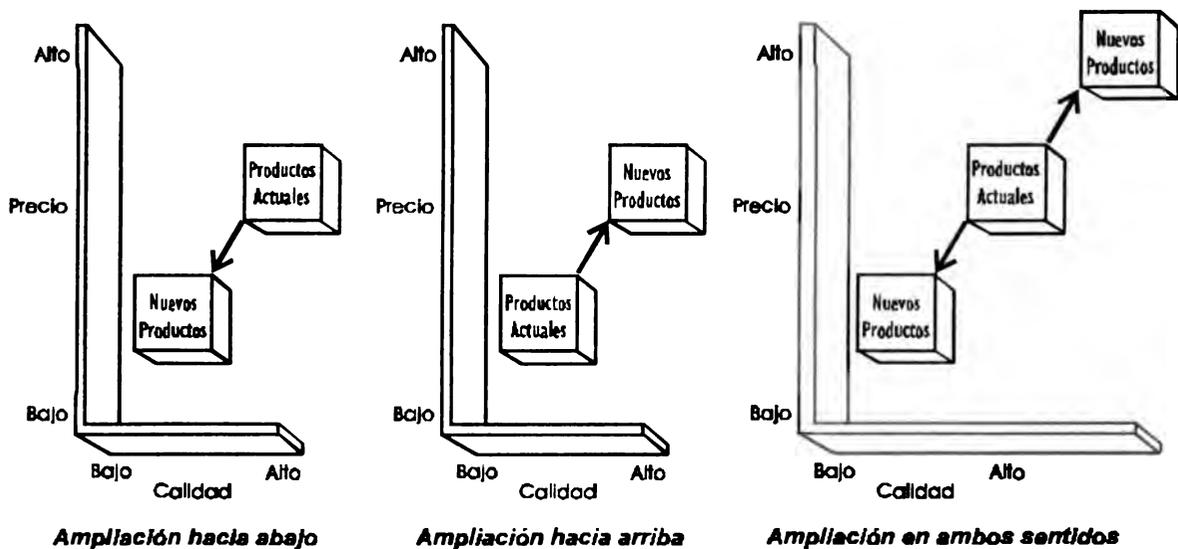
La **extensión** de la línea de productos puede ser hacia arriba, abajo o en ambos sentidos. Ej.: la marca de vinos Termidor se posicionó como vino de bajo precio, luego al ser una marca conocida intenta posicionarse hacia un estrato de mayores ingresos con envases de vidrio y otro diseño de etiqueta.

La **profundidad** se refiere al número de versiones diferentes de cada producto que se ofrece en cada línea. Ej.: dentro de la línea hortícola, el rubro ajo puede tener la versión ajo blanco, colorado y rosado; a su vez pueden estar presentados en ristras, en cabezas, desgranados, etc.

**Amplitud de la mezcla de producto y longitud de la línea para los productos Procter & Gamble**

Amplitud de la mezcla de producto						
	Detergentes	Dentífrico	Jabón de tocador	Desodorantes	Pañales desechables	Café
Extensión de la línea de producto	Ivory Snow Dreft Tide Joy Cheer Oxídol Dash Cascade Ivory Liquid Gain Dawn Era Bold 3 Liquid Tide Solo	Gleem Crest Complete Denquel	Ivory Camay Lava Kirk's Zest Safeguard Coast	Secret Sure	Pampers Luvs	Folger's Instant Folger's High Point Instant Folger's Flaked Coffee

**La decisión de ampliar la línea de productos**



## **B. PLAZA**

Por plaza se entiende las diferentes maneras por las que pueden circular los productos desde los productores hasta los consumidores finales.

### **Plaza**

*son las diferentes maneras por las que pueden circular los productos, desde los proveedores hasta los consumidores finales.*

## **CANAL DE DISTRIBUCION**

### **Canales de distribución**

*Conjunto de empresas e individuos que adquieren la propiedad o participan en la transferencia de un bien o un servicio a medida que este se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.*

Por el canal de distribución se produce la circulación de un flujo de mercaderías, de propiedad, de medios de pago, de información, etc.

**a. Funciones del canal de distribución:** se pueden mencionar una serie de funciones especializadas, como ser las siguientes:

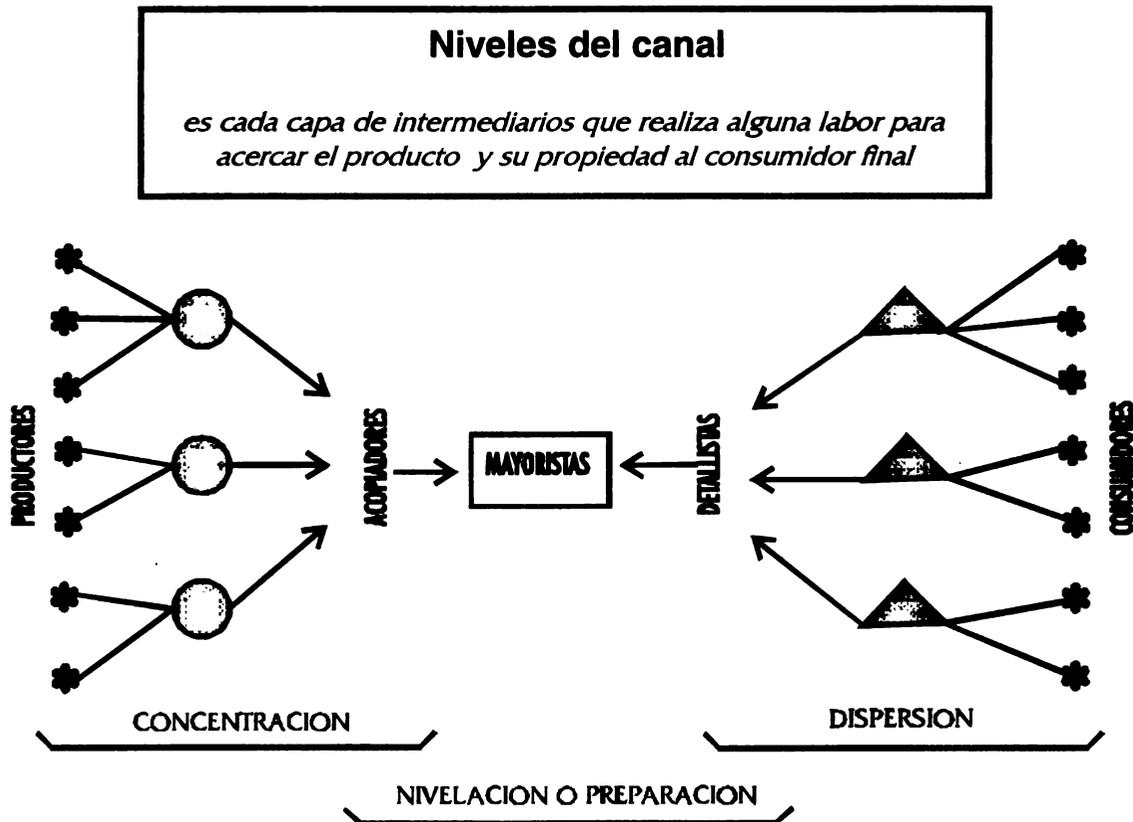
- \* **Investigación:** reúne la información necesaria para planear y facilitar el intercambio. Investiga las formas más eficientes de acceder al cliente.
- \* **Promoción:** desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas acerca de los productos.
- \* **Contacto:** encuentran a los compradores posibles y se comunican con ellos.
- \* **Correspondencia:** dan forma a la oferta y la adaptan a las necesidades del comprador, incluyendo actividades como la manufactura, clasificación y empaque.

### **Funciones del canal de distribución**

- \* *Investigación*
- \* *Promoción*
- \* *Contacto*
- \* *Correspondencia*

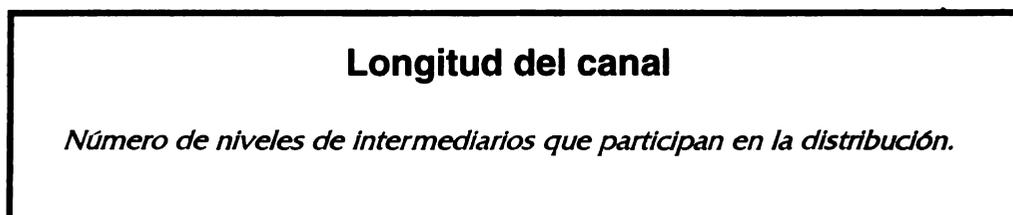
Para que exista correspondencia entre la oferta y la demanda debe haber por una parte un proceso de **concentración**, otro de **nivelación** (preparación del producto en partidas similares) y por último uno de **dispersión**.

**b. Niveles del canal:** es cada capa o conjunto de intermediarios que realiza alguna labor para acercar el producto y su propiedad al consumidor final. Cada nivel del canal esta compuesto por una serie de agentes de comercialización quienes realizan una función específica en la cual se especializan y de la cual no se puede prescindir. Podrá cambiarse el intermediario pero no la función básica que representa.

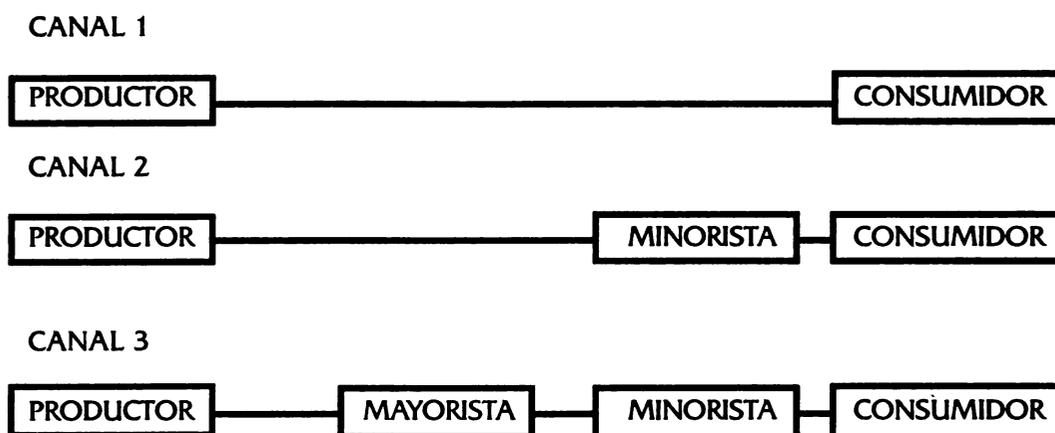


**c. Longitud del canal:** número de niveles de intermediarios que participan en la distribución. La longitud del canal depende de la organización que se produzca a su interno, los productos agropecuarios normalmente poseen largas cadenas de comercialización, especialmente para los pequeños productores.

- \* Canal 1: Canal de comercialización directa. No existen intermediarios.
- \* Canal 2: Con un solo nivel de intermediarios, normalmente suele ser el minorista.
- \* Canal 3: Con dos niveles de intermediarios.



## Tipos de canales



### AGENTES DE MERCADEO

Si se agrupan las distintas personas que cumplen funciones de intermediación, en función de las tareas especializadas que realizan, así como las distintas instituciones y organismos públicos y privados que participan de alguna manera en la comercialización de los productos agropecuarios, se tiene una variedad de agentes participantes en el proceso y que pueden constituir los eslabones de una cadena de comercialización.

Las funciones son desempeñadas por aquellos miembros del canal que las pueden realizar de manera mas eficiente.

- a. Productores:** es el primer participante del proceso, desde el momento en que toma la decisión sobre el destino que le dará a su producción.
- b. Acopiador:** reúne o acopia la producción rural dispersa y la ordena en lotes uniformes.
- c. Mayorista:** normalmente es quién adquiere la producción a los acopiadores y la vende a minoristas o detallistas.
- d. Empresas transformadoras:** son aquellas que utilizan como materias primas a los productos agropecuarios y forman parte del canal. Ej.: molinos secaderos, mataderos, enlatadoras, deshidratadoras, etc.
- e. Exportadores e Importadores.**
- f. Entidades o agencias gubernamentales:** en una economía como la Argentina, en la que los precios de los productos son fijados por el mercado, el rol del Estado se limitaría a asegurar que no se importen productos subsidiados a fin de garantizar la transparencia de los mercados.
- g. Asociaciones de productores y consumidores:** agremiaciones, cooperativas y asociaciones de productores y consumidores que se conforman con el fin de mejorar sus precios, reducir sus costos o corregir los márgenes de otros sectores.

**h. Corredores:** son especialistas que realizan una serie de gestiones de comercialización, contactando a la oferta con la demanda y por lo cual reciben una comisión sobre las ventas.

**i. Consumidores:** es el último eslabón del canal de comercialización.

Puede ser que existan complejas combinaciones entre estas categorías simples de intermediarios, como ser un acopiador-mayorista, una empresa acopiadora-transformadora-mayorista, etc.

También se debe tener en cuenta que existe una multitud de nombres regionales para los intermediarios (camioneros, acopiadores, cabriteros, «exportador», etc), dado que la vinculación de los pequeños productores con los distintos agentes de mercado, en la mayoría de los casos se realiza en términos de desventaja, es frecuente que los mismos sufran defraudaciones y estafas al vender sus productos.

En el ANEXO XIV se proveen una serie de instrumentos para disminuir la inseguridad en el cobro de la mercadería.

### **MARGEN BRUTO DE COMERCIALIZACION**

Es la participación que tiene cada sector de la cadena de intermediación en el precio final al consumidor.

Se puede hablar de un MBC para toda la cadena de intermediación, siendo esta la fracción que le corresponde al total de la cadena de comercialización del precio final al público o para cada uno de los intermediarios.

### **Margen bruto de comercialización (M.B.C.)**

*Es la participación en el precio final al consumidor que le corresponde a la intermediación.*

$$\text{M.B.C.} = \frac{\text{Precio minorista (al consumidor)} - \text{Precio del producto (al productor)} \times 100}{\text{Precio al consumidor}}$$

Ej.            Precio al consumidor            \$ 0,18  
                Precio del producto            \$ 0,07

$$\text{M.B.C.} = \frac{\$0,18 - \$0,07 \times 100}{\$0,18}$$

$$\text{M.B.C.} = 61,11 \%$$

Los márgenes brutos, también se pueden calcular para cada segmento de la cadena de intermediación.

### **PARTICIPACION DEL PRODUCTOR**

Es la porción del precio pagado por el consumidor final que corresponde al productor.

### Participación del Productor (PDP)

*Es la participación del productor en el precio final pagado por el consumidor.*

Ej.	Costo de comercialización	\$ 0,07.-
	Precio al consumidor	\$ 0,18.-
	M.B.C. (unitario)	\$ 0,11.-

$$PDP = \frac{\text{Precio minorista (al consumidor)} - \text{MBC (unitario)} \times 100}{\text{Precio minorista (al consumidor)}}$$

$$PDP = \frac{\$ 0,18 - \$ 0,11 \times 100}{\$ 0,18}$$

$$PDP = 38,89 \%$$

### MARGEN NETO DE COMERCIALIZACION

Es el margen porcentual de ganancias que la intermediación recibe, luego que se le restan los costos de comercialización (transporte, almacenaje, empaque, etc.).

### Margen Neto de Comercialización (MNC)

*Es el margen porcentual de ganancias que la intermediación recibe, luego que se le restan los costos de comercialización (transporte, almacenamiento, empaque, etc.)*

$$M.N.C. = \frac{\text{MBC (unitario)} - \text{Costo de comercialización} \times 100}{\text{Precio minorista (al consumidor)}}$$

$$M.N.C. = \frac{\$ 0,11 - \$ 0,07 \times 100}{\$ 0,18}$$

$$M.N.C. = 22,22\%$$

### Margen Bruto por segmento de la Intermediación

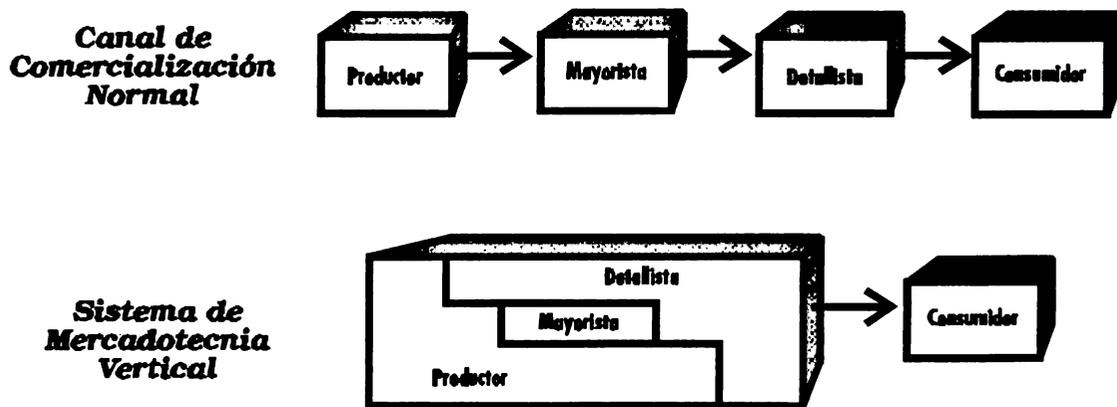
Nivel del canal	Precio de venta de cada nivel (\$)	M.B.C. %
<i>Producto</i>	<i>0,07</i>	<i>38,89</i> ——— <i>PDP</i>
<i>Acop. primario</i>	<i>0,08</i>	<i>5,55</i>
<i>Acop. secundario</i>	<i>0,10</i>	<i>11,11</i> <span style="float: right;"><i>M.B.C.</i></span>
<i>Mayorista</i>	<i>0,11</i>	<i>5,55</i>
<i>Minorista</i>	<i>0,18</i>	<i>38,89</i>
<b>TOTAL:</b>		<b>100</b>

*M.B.C. = 61,11 %*  
*P.D.P. = 38,89 %*

#### SISTEMAS DE MERCADEO VERTICAL (SMV)

Consisten en la integración de diferentes niveles del canal de distribución a fin de controlar el comportamiento del canal y mediar en sus conflictos. De esta manera, los niveles que participan de un SMV logran optimizar el funcionamiento de todo el canal gracias a su mayor tamaño, su poder de negociación y la eliminación de toda duplicación de servicios.

Los SMV tienden a dominar gradualmente los principales mercados de productos alimenticios.



Comparación entre un canal de comercialización convencional y un sistema de mercadotecnia vertical

Existen tres tipos de SMV:

**a. SMV corporativo:** la coordinación y la mediación en los conflictos se logran por medio de una propiedad común a diferentes niveles del canal.

Ej.: núcleos (conjuntos de emprendimientos asociativos) y centros de mercadeo .

**b. SMV contractual:** la coordinación se logra mediante acuerdos contractuales entre los miembros del canal.

Ej.: sistema de franquicias utilizado por la cooperativa textil Manos del Uruguay.

**c. SMV administrado:** el liderazgo es asumido por uno o varios de los miembros dominantes del canal.

Ej.: acuerdo con supermercados. A cambio de ser proveedores oficiales se les debe realizar una serie de bonificaciones sobre los precios y las cantidades.

### **Tipos de Sistemas de Mercadeo Vertical**

*\* S. M. V. corporativo*

*\* S. M. V. contractual*

*\* S. M. V. administrado*

En el ANEXO XV se transcribe información brindada por el Programa de Integración Vertical de la SAGyP. (ver al final del capítulo)

### **SISTEMAS DE MERCADEO HORIZONTAL**

En este tipo de organización del canal de distribución, dos o más empresas de un mismo nivel se unen para coordinar en forma conjunta una estrategia de mercadeo. En forma organizada los miembros de un mismo canal pueden combinar sus potencialidades para lograr mejores resultados.

Ej.: grupos de productores, cooperativas de consumo, asociaciones de mayoristas o minoristas, etc..

### **C. PRECIO**

Es la expresión monetaria del valor, la cantidad de dinero que se cobra por un bien o un servicio o la suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar un determinado producto o servicio.

Antes, de manera general, el precio era el factor decisivo en la elección de la gran mayoría de los productos. Actualmente esto es válido, especialmente para los productos indiferenciados y para aquellos dirigidos a los sectores de menores ingresos, mas a medida que se complejizan las necesidades y deseos de los consumidores, tienen mayor importancia los «intangibles» del producto como es la calidad y un mayor valor agregado, perdiendo importancia el precio en las decisiones de compra.

## Precio

- \* *Expresión monetaria del valor*
- \* *Cantidad de dinero que se cobra por un bien o un servicio*
- \* *Suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar un bien o un servicio.*

### C. 1. ENFOQUES GENERALES PARA LA FIJACION DE LOS PRECIOS

Es importante conocer las diferentes formas de fijar precios, puesto que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadeo que produce ingresos, el resto sólo produce costos. Si bien la fijación de los precios depende de los objetivos específicos de la estrategia de mercadeo, se pueden seguir tres enfoques principales para la fijación de los precios de los productos.

#### Enfoques Generales para la fijación de Precios

- \* *En función de los costos*
- \* *En función del punto de equilibrio o las utilidades meta.*
- \* *En función de la competencia.*
- \* *En función del consumidor.*

**a. En función de los costos:** es el método más sencillo y consiste en adicionar un cierto margen fijo o porcentual sobre los costos.

Ej.: un puestero del Mercado Central compra un cajón de tomates a \$10 y lo vende a \$12, su MBC es del 16%, para saber cual será su ganancia deberá restarle los costos operativos, que si son de \$1,50 por cada cajón, su ganancia será del 5%

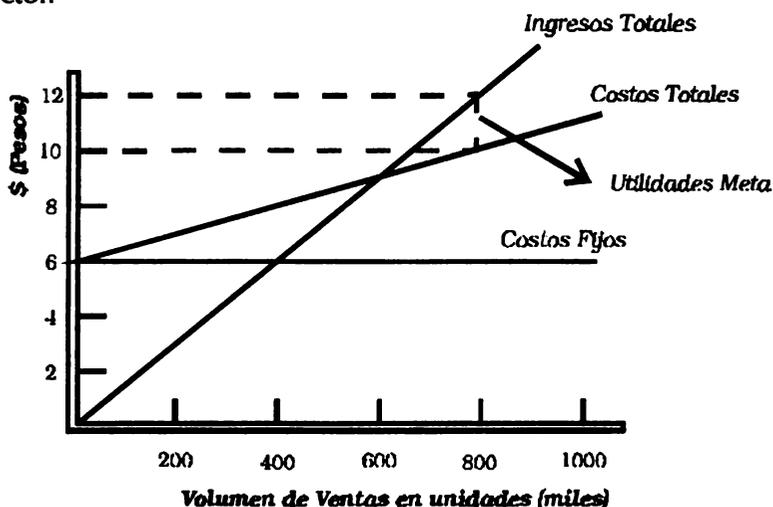
Debido a una alta concentración en los canales de comercialización los márgenes se hacen cada vez más estrechos (3 % de MNC para los supermercados). Este es el principal factor del gran dominio por parte de los supermercados en la distribución de productos especialmente de origen agropecuario.

El sobreprecio varía también en función del tipo de productos. Para productos de temporada como la nuez, pasas de uva, etc. el sobreprecio es mayor por el incremento en los costos del almacenaje y por mantener un capital sin rotación durante un largo tiempo.

También el margen es mayor para productos especiales que requieren clientes específicos como es el caso de las artesanías, productos naturistas, etc.

**b. En función del punto de equilibrio y de las utilidades meta:** en este caso el precio seleccionado se realizará en función del punto de equilibrio, o sea de la producción necesaria para

cubrir los costos tanto fijos como variables. El criterio también puede ser el nivel de utilidades esperadas por la empresa en función de una determinada tasa de ganancia promedio o adecuada para este sector.



Gráfica del Punto de Equilibrio para la determinación del precio meta adecuado

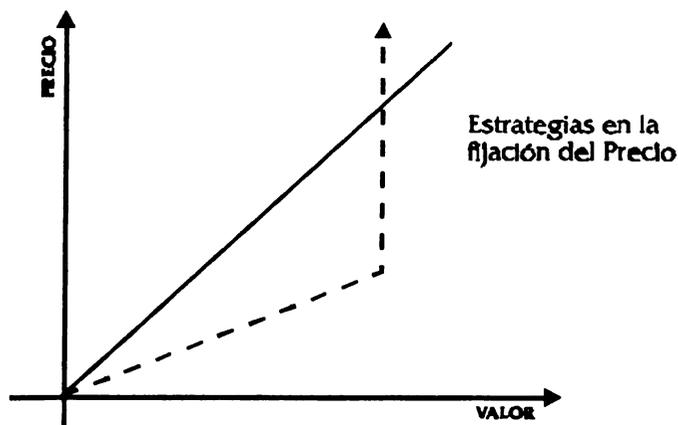
Cuando el precio es mayor, la pendiente de la curva es mayor y el equilibrio se puede alcanzar a un nivel inferior de volúmen de ventas. Esto depende, por supuesto, de la mayor o menor posibilidad de fijar el precio independientemente de la demanda.

**c. En función de la competencia:** se toma como niveles de precio de referencia a los niveles de precio de la competencia, pensando que la mayor conveniencia se sitúa alrededor de ese precio y que existe una argumentación en el sentido de pensar que el precio más conveniente ronda en torno de ese precio promedio. Esta actitud es asumida principalmente por aquellas empresas tomadoras de precio de otras líderes y de mayor influencia en el mercado.

**d. En función del consumidor:** cada vez más las empresas fijan los precios en función del valor percibido por el consumidor y no en función de los costos ni de la competencia. Para poder realizar esto, se debe estudiar el valor que los compradores tienen en mente para los diferentes productos o cuanto pagarían por un mayor valor agregado a través de estudios de mercado.

## PRECIO

Expresión monetaria del Valor



Una determinada estrategia posible en la fijación de los precios, puede considerar en un comienzo, precios inferiores a los valores asignados por los consumidores, a fin de difundir el consumo del producto, para en una etapa posterior incrementarlos por arriba de los mismos.

## D. PROMOCIÓN

Es la comunicación de las características de un determinado producto a su público meta, a fin de inducirlo a su uso o consumo.

### D.1. PUBLICIDAD

Es cualquier forma pagada de presentación no personal para la promoción de ideas, bienes o servicios.

La publicidad, a diferencia de la promoción, en sentido estricto, intenta lograr resultados en el largo plazo, mediante un cambio de actitud de los consumidores respecto al producto y se realiza motivando directamente el consumo del bien por parte de los consumidores. Mientras que la promoción tiende a lograr resultados en el corto plazo y se realiza de manera indirecta, ofreciendo determinados incentivos a cambio, como motivadores del consumo.

#### PRINCIPALES DECISIONES SOBRE LA PUBLICIDAD:

- \* Fijación de objetivos.
- \* Presupuesto.
- \* Mensaje.
- \* Medios.
- \* Evaluación de la publicidad.

**a. Objetivos:** el establecimiento de los objetivos de publicidad es una tarea específica que debe llevarse a cabo con una audiencia meta durante un período determinado. Los objetivos de la publicidad pueden ser informar, convencer o recordar.

- \* **Publicidad informativa:** para lanzar un nuevo producto o generar una demanda primaria.
- \* **Publicidad para convencer:** cuando se incrementa la competencia y el objetivo de la empresa es construir una demanda selectiva.
- \* **Publicidad para recordar:** es importante para los productos maduros, pues hace que los consumidores sigan pensando en el producto y se pueda mantener los niveles de la demanda.

**b. Presupuesto:** el presupuesto puede variar según los siguientes factores:

- \* etapa del ciclo de vida del producto.
- \* participación en el mercado.
- \* competencia.
- \* frecuencia de los anuncios.
- \* diferenciación del producto.

**c. Mensaje:** para la definición del mensaje se pueden seleccionar diferentes estilos:

- \* escenas de la vida real.
- \* estilo de vida.
- \* fantasía.
- \* ambiente o imagen.
- \* musical.
- \* símbolo de personalidad.
- \* experiencia técnica.
- \* evidencias científicas.
- \* pruebas testimoniales.

**d. Medios:** su selección depende de:

- \* alcance.
- \* frecuencia de los anuncios.
- \* impacto.
- \* momento oportuno.

## **D.2. PROMOCION**

Consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un bien o servicio. Muchas veces la promoción tiende a modificar el consumo en el tiempo, sin tener mayores efectos sobre el consumo total. Existen diferentes alternativas:

- \* **Promoción de ventas:** la estrategia de promoción se dirige particularmente a los intermediarios de la cadena de intermediación, por medio de descuentos en el precio sobre bonificaciones, artículos gratuitos, rebajas, dinero de promoción, concurso de ventas, etc.(técnicas de impulsión).
- \* **Promoción de compras:** la estrategia de promoción se dirige a los consumidores por medio de muestras, cupones, rebajas, concursos, demostraciones, sorteos, etc. (técnicas de tracción).

Una estrategia de promoción puede ser en forma genérica para un determinado tipo de producto sin especificar nombres de empresas particulares. Esta puede ser llevada a cabo por asociaciones de productores, el estado, etc.

## **D.3. RELACIONES PUBLICAS**

Consiste en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de las empresas, mediante la obtención de una buena imagen corporativa y un adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables.

Los instrumentos para las relaciones públicas pueden ser los siguientes:

- a. Relaciones con la prensa.**
- b. Comunicaciones del emprendimiento:** generar noticias a través de la participación en diferentes eventos sociales y comerciales.
- c. Cabildeo:** trato con el ambiente político, a fin de generar un ambiente favorable.
- d. Asesoría:** aconsejar al resto de los miembros de un determinado emprendimiento sobre las mejores maneras de lograr una buena imagen exterior.

## **ANEXO XII**

### **GUIA PARA LA OBSERVACION DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO. VISITA A UN SUPERMERCADO**

#### **MEZCLA DE MERCADEO:**

Prestar atención en cuanto a las diferentes estrategias de mercadeo implementada por diferentes empresas presentes en el supermercado respecto a:

#### **PROMOCIÓN.**

- \* Ejemplos de promoción.
- \* Ejemplos de publicidad.
- \* Ejemplo de relaciones públicas.

#### **PRODUCTO.**

- \* Valores privilegiados en las estrategias de comercialización. (Naturaleza, artesanal, personalidad, salud, light, ecología, etc.)
- \* Servicios brindados al cliente.
- \* Presentaciones artesanales.
- \* Nombres de marca y su relación con los productos.
- \* Que productos se comercializan sin marca.
- \* Envases llamativos.
- \* Relanzamiento de productos conocidos mediante nuevos usos.
- \* Ambientación para cada tipo de productos.
- \* Productos de compras impulsivas.
- \* Signos de marca.
- \* Envases para otros usos.
- \* Envases para productos con una imagen de alta calidad.

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE DIFERENCIACION Y CONFUSIÓN DE DIFERENTES PRODUCTOS.**

**SEGMENTOS DE MERCADO.**

- \* Estrategias dirigidas a diferentes segmentos de edad, ingresos, sexo, niveles culturales, características de la personalidad, etc.

**EL SUPERMERCADO.**

- \* Ambientación: iluminación, vestimentas, sonidos, decoración.
- \* Ubicación.
- \* Segmento de preferencia al cual dirige su estrategia.
- \* Distribución de los diferentes productos.
- \* Góndolas especiales.
- \* Presentación de los productos.

---

## **ANEXO XIII**

### **REGISTROS BROMATOLOGICOS Y COMERCIALES PARA EL MERCADEO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS ELABORADOS O ACONDICIONADOS**

por Rosa Fernández.

#### **REGISTRO DE ESTABLECIMIENTO Y REGISTRO DE PRODUCTO ALIMENTICIO**

Con el objetivo de obtener información sobre la tramitación de los registros necesarios para la comercialización legal de alimentos de origen agropecuario elaborados o acondicionados, se entrevistó al Licenciado Carlos Napolitani del Instituto Nacional de Alimentos -INAL- Argentina, institución que tiene autoridad sanitaria nacional respecto de los productos alimenticios elaborados. A continuación se resume lo informado durante la entrevista:

El INAL ha delegado a los gobiernos provinciales (Direcciones de Bromatología municipales y provinciales) la facultad para otorgar los registros correspondientes: Registro de empresa y registro de Producto.

Lo anterior implica que los registros deben tramitarse primero ante el municipio y el gobierno provincial correspondiente al domicilio del establecimiento, obteniéndose el R.P.E (Registro Provincial de establecimiento) y el R.P.P.A (Registro Provincial de Producto Alimenticio).

En caso de que el establecimiento realice tránsito federal, exportación o importación de los productos, estos registros deben ser revalidados por el INAL, quien otorgará el R.N.E (Registro Nacional del Establecimiento) y el R.N.P.A. (Registro Nacional del Producto Alimenticio). En algunos casos este registro provincial otorga el tránsito federal del producto.

El Registro de Establecimiento se obtiene a partir de la inscripción de la empresa a nombre de una persona, razón social o sociedad de hecho. Se debe cumplir con las normas edilicias que fijan los distintos municipios, las normas sanitarias indicadas para los distintos tipos de productos. Además, no debe existir ningún impedimento jurídico. El costo de esta inscripción varía según los distintos municipios, pero se estima un promedio del orden de los \$ 250.

El Registro de Producto (uno para cada producto) se gestiona luego de haber realizado la inscripción del establecimiento. La tendencia general en las provincias es que el trámite se realice cumpliendo los siguientes requisitos:

- Presentación de una declaración jurada, que contenga información sobre el producto, los ingredientes empleados, los rótulos, etc.

. Presentación de una monografía sobre el proceso de elaboración del producto, flujos operativos, etc.

El costo promedio de la inscripción de productos a nivel nacional es de \$ 80 por producto, con excepción de la provincia de Buenos Aires en donde asciende a \$ 800. Algunas provincias no cobran la inscripción. Actualmente la tendencia es unificar el costo.

Se ha acordado a nivel nacional, otorgar habilitaciones por un período de 5 años.

Los productos con ingredientes de origen animal (60 %) deben inscribirse también en SENASA. En algunos casos, hay acuerdos con las Direcciones de Bromatología provinciales y SENASA, y ésta última sólo interviene cuando hay tránsito federal.

Las Direcciones de Bromatología provinciales se rigen por las normas establecidas en el Código Alimentario Nacional, que se va actualizando mediante los decretos nacionales.

Este es comercializado por una firma privada, con un costo de \$ 392 más IVA en su forma impresa y \$ 250 más IVA en disquettes.

Por el decreto 2194/94 de octubre de 1994, se determina la creación de la Comisión Nacional de Alimentos conformada por SENASA, IASCAV y el INAL. Mediante la misma se elaborará un Código unificado que incluirá las reglamentaciones sanitarias de SENASA, las del IASCAV y las del Código Alimentario Nacional. Este nuevo Código aún no está en vigencia.

## **REGISTRO DE MARCAS**

Puede registrarse como marca, para distinguir productos y/o servicios, cualquier palabra o signo con capacidad distintiva (Incluyendo envases, etiquetas o slogans).

El término de vigencia de una marca registrada es de 10 años, pudiendo renovarse nuevamente por períodos iguales, siempre que la misma haya sido utilizada dentro de los cinco años previos a cada vencimiento, en la comercialización de un producto, la presentación de un servicio o como parte de la designación de una actividad, no necesariamente relacionada con los productos o servicios cubiertos por el registro de la marca.

A pedido de terceros con interés legítimo puede declararse judicialmente la caducidad de la marca que no hubiera sido utilizada en la Argentina dentro de los 5 años previos a la fecha de la iniciación de la acción respectiva.

A partir del 9 de abril de 1981 la Argentina adoptó la clasificación internacional de productos y servicios.

Para registrar una marca se debe presentar la correspondiente solicitud de Registro de Marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

Para completar la solicitud de inscripción es necesario disponer lo siguiente:

-Titularidad definida (Apellido y nombre o Razón Social de los solicitantes), cantidad de titulares, Registro Inscripción General de Justicia (en caso de sociedad), tipo y número de documento (DNI, para residentes en el país), CUIT (obligatorio para personas jurídicas), % de propiedad, estado civil, domicilio real.

-Certificado de prioridad: para quienes tengan presentación realizada en otro país, si debiera invocarse prioridad bajo los términos y condiciones establecidas por la Convención de París, es necesario informar fecha y número de la solicitud del país de origen.

-Tipo de marca: La denominación marcaría puede ser denominativa, figurativa o mixta. Marca mixta es aquella marca compuesta de una denominación caracterizada por un diseño especial, ya sea por un diseño especial, ya sea por la tipografía, como por la combinación de tipos (aún de mayúsculas y minúsculas de imprenta).

-Denominación marcaría: En el caso de marcas denominativas, se deberá anotar a máquina o en mayúsculas de imprenta en forma clara, las siglas, palabras, números, etc. que compongan la marca solicitada o renovada.

En caso de marcas mixtas o figurativas, deberá presentarse 8 fotocopias en blanco y negro de las etiquetas o logotipo de la marca (sin tonalidades grises, y con indicación en la misma de los colores); estos serán del tamaño en que el solicitante desee que sea publicado en el Boletín de Marcas. El costo de publicación varía según el tamaño.

-Nómina de productos o servicios a proteger, y de ser posible, las clases internacionales a que correspondan. Será necesario completar una solicitud independiente para cada clase que se desee cubrir.

Los productos o servicios se clasifican según el Nomenclador establecido por el Decreto N° 558/81. A continuación, se ejemplifica con las clases que incluyen los productos más comunes de los pequeños productores agropecuarios:

Clase 22: Cuerdas, bramantes, redes, tiendas, toldos, velas, sacos; materiales de relleno (crin, capoc, plumas, algas marinas, etc.), materias fibrosas textiles en bruto.

Clase 29: carnes, pescado, aves y caza; extracto de carne; frutas y legumbres en conserva, secas, cocidas, jaleas, mermeladas; huevos, leche y otros productos lácteos; aceites y grasas comestibles; conservas y encurtidos.

Clase 30: Café, cacao, azúcar, tapioca, sagú, sucedáneos del café; harinas, y preparaciones hechas con cereales, pan, bizcochos, tortas, pastelería, confitería y helados; miel y jarabe de melaza; levadura y polvos para esponjar; sal, mostaza; pimienta, vinagre, salsas; especias; hielo.

Clase 31: productos agrícolas, hortícolas, forestales y granos no incluido en otras clases; animales vivos, frutas y verduras frescas; semillas, plantas vivas, y flores naturales; sustancias para la alimentación de animales, malta.

-Dado que con la presentación de la solicitud en mesa de entrada, no está concluido el trámite, se debe seguir el mismo para estar al tanto de su estado hasta su finalización. Por su propia seguridad, y en cumplimiento de las normas administrativas, el titular deberá apersonarse o enviar persona autorizada en el o los expedientes, con las constancias pertinentes.

-En caso de enviar el formulario de solicitud por correo, remitir giro postal (únicamente) a nombre de Secretaría de Industria y Comercio - Delegación.

-El costo es de \$ 100 por cada clase a registrar (incluye marca y logo hasta 2 cm. de alto y 6 cm. de ancho). Por cada cm de alto excedente deberá abonarse \$ 3, y por cada columna excedente de ancho (6 cm) deberá abonar \$ 6.

En caso de renovaciones, se exige declaración jurada en el sentido de que una marca ha sido utilizada en la Argentina en algún momento dentro de los cinco años que preceden a su fecha de vencimiento. Dicha declaración no requiere certificación o legalización alguna.

La presentación de una oposición a una solicitud de marca debe efectuarse dentro de los 30 días contados a partir de su publicación en el Boletín de Marcas, pudiendo formularla cualquier persona o sociedad con interés legítimo.

Se ha consultado a un estudio jurídico especializado en marcas (agentes de la propiedad industrial) sobre los costos de la gestión. El costo de preparación y presentación de una marca (incluyendo costo de la inscripción) es aproximadamente \$ 600 (más 21 % IVA) por cada clase. Asimismo se puede realizar una búsqueda de antecedentes para prevenir sobre presentaciones de oposición por parte de un particular o empresa, con un costo de \$ 175 (más IVA).

### **CODIGO DE BARRAS**

El código de barras no es obligatorio para la comercialización legal de alimentos. Tiene una utilidad netamente comercial, ya que es exigido por los supermercados y algunos autoservicios.

La inscripción se realiza en la Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales (CODIGO). Esta institución inscribe a las empresas y les asigna un código de empresa que la identifica internacionalmente. Asimismo, inscribe cada uno de los productos en el sistema de codificación EAN.

Las empresas inscriptas deberán estar al día en el pago de las cuotas que la entidad haya fijado, como así también, de los derechos de inscripción y sus renovaciones anuales en el Registro Unico de Código de Barras, de cada uno de los productos o artículos.

Los costos son los siguientes:

#### **CUOTAS INICIALES**

Cuota anual de inscripción por empresa: \$ 200

Cuota anual de inscripción por artículo: \$ 20

#### **CUOTAS PRIMERA Y SEGUNDA DE RENOVACION**

Cuota anual por renovación inscripción empresa: \$ 100

Cuota anual por renovación inscripción artículo: \$ 10

#### **CUOTAS A PARTIR DE TERCERA RENOVACION (CUARTO AÑO)**

Cuota anual por renovación inscripción de empresa: \$ 50

Cuota anual por renovación inscripción por artículo: \$ 5

Para la impresión del símbolo se siguen las normas EAN. Se considera parte integrante de las presentes Condiciones Generales de Inscripción y, en consecuencia, de cumplimiento obligatorio, el Manual de Normas EAN para la impresión del símbolo, que se entrega con recibo en el momento de firmar el acuerdo con el cumplimiento de las Condiciones Generales de Inscripción.

---

## ANEXO XIV

### ALGUNOS INSTRUMENTOS PARA DISMINUIR LA INSEGURIDAD EN EL COBRO DE LA MERCADERIA

Rosa Fernández.

El Convenio PSA (SAGyP)-IICA ha identificado una serie de instrumentos que pueden ser utilizados por los grupos de pequeños productores para disminuir el riesgo en el cobro que implican las operaciones comerciales, en especial cuando se trata de mercados desconocidos y/o alejados de la zona de producción.

Los grupos de pequeños productores pueden tomar ciertos recaudos que les permitan con un bajo costo, evitar defraudaciones que malogren una comercialización que podría haber sido favorable.

Los instrumentos que se adopten dependerán de las posibilidades financieras del grupo de productores, del apoyo institucional que tenga el grupo, de los productos que comercialicen, de la localización de los mercados, etc.

En el caso de los grupos que reciben asistencia técnica por parte de instituciones puede ser necesario que durante las primeras experiencias, y como parte de un proceso de capacitación, el técnico apoye a los productores en la realización de estas gestiones.

A continuación se describen los instrumentos identificados:

**\* SOLICITUD DE DATOS COMPLETOS Y DE REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS AL POTENCIAL COMPRADOR:** para tener conocimiento acerca de con quién se está negociando, es necesario que los productores oferentes soliciten al potencial comprador: información que pueda ser de utilidad para identificar a la firma compradora (nombre/s completo/s de directivo/s, CUIT, dirección legal, zona geográfica que cubre, etc.), detalle de bancos con los que opera, referencias comerciales (clientes y proveedores) e información sobre la situación de la empresa (por ejemplo, solicitar copia de último balance, o última asamblea).

**\* AVERIGUACION DE DATOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS MERCADOS CONCENTRADORES:** en los mercados concentradores de frutas y hortalizas que poseen un cierto nivel de organización, los oferentes pueden dirigirse a las oficinas administrativas de estos e informares si el puestero o consignatario está inscripto, si es operador estable o precario, si el puesto está a su nombre o de terceros, quiénes componen la razón social titular del puesto y si existen denuncias en su contra, etc.

La Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, a través del Area de Asistencia Técnica al

Usuario brinda a los productores nacionales y extranjeros, orientación acerca de las modalidades comerciales en este mercado; atiende consultas que los productores formulan sobre operadores/vendedores, situación que revista como permisionarios, antecedentes comerciales, etc.; recibe reclamos por inconvenientes en las cobranzas y efectúa una gestión mediadora entre el deudor y el acreedor y asesora sobre normas de tipificación y sanidad de los productos.

**\*DISPONER DE LA DOCUMENTACION RESPALDATORIA DEL NEGOCIO:** es conveniente no obviar ningún paso en función de simplificar trámites, ya que esto puede ocasionar problemas en el momento de cobrar, y posteriormente no tener posibilidades de denuncia o reclamo por falta de comprobantes. En este sentido, es esencial que la mercadería sea remitida con la guía de productos frutihortícolas completa y en forma correcta. Los formularios de esta guía pueden solicitarse a los puesteros.

En el caso del Mercado Central de Buenos Aires, la forma de cobranza no tiene un modelo único, sino que depende del acuerdo entre las partes, como también los plazos, montos y comisiones. Para la mercadería remitida en consignación, el pago depende de la liquidación que le efectúa el puestero al productor. En la misma se presenta un detalle de los precios alcanzados por los distintos lotes vendidos, deduciendo los gastos de comercialización, que incluyen comisión, impuestos, gastos de descarga, eventuales mermas por deterioro (debe ser acompañada por certificado de decomiso extendido por la Inspección de Frutas y Hortalizas), gastos de empaque y conservación.

**\*CONTRATACION DEL SERVICIO DE INFORMES COMERCIALES:** la elaboración de informes comerciales es un servicio tradicional en el mercado, prestado por varias empresas especializadas en el tema (algunas con una antigüedad superior a los treinta y cinco años), que permite conocer la situación de las empresas y sus perspectivas, así como de las personas físicas que las componen.

El costo de contratación de este servicio, en muchos casos no podría ser asumido fácilmente por los Emprendimientos Productivos Asociativos (EPAs) o por pequeños grupos de pequeños productores minifundistas, pero sí por organizaciones comerciales de mayor envergadura (grupos de EPAs, asociaciones zonales o provinciales de pequeños productores, pequeñas cooperativas, etc.).

Según entrevistas realizadas a promotores de las empresas más destacadas del sector, la modalidad del servicio se puede resumir en los siguientes puntos:

- Se contrata el servicio por un mínimo de informes (por lo general 10 boletos con validez de un año), dependiendo el costo de cada informe de la demora requerida, y de la localización de la empresa. A mayor número de informes solicitados, disminuye el precio unitario.

- Los informes comerciales incluyen: historia, estructura jurídica, ramo y zonas geográficas, actuación anterior de los directivos, principales accionistas, vinculación con otros grupos económicos, detalle bienes de uso, personal por áreas, proveedores, clientes y bancos con los que opera, situación económica-financiera (último balance), desenvolvimiento y futuro de la empresa, denuncia de atraso de pagos, acciones judiciales, cheques sin fondos, recomendaciones y opinión final o conclusión.

- Otros servicios que brindan las empresas son: informes comerciales a partir de sus bases de datos (más económicos que los informes comerciales), sistema de consulta de base de datos on-line, seguimiento de cartera de clientes, listados con información confidencial (pedidos de quiebras, quiebras decretadas, concursos preventivos, juicios comunes).

Algunas empresas intercambian información con Brasil y Uruguay, (por ejemplo, mediante convenios con CERASA de Brasil, y con la Liga de Defensa Comercial de Uruguay).

**\*SISTEMA DE ALARMA COMERCIAL:** a partir de las experiencias de comercialización realizadas por los grupos de pequeños productores a nivel local, provincial o nacional, y de los datos relevados en los distintos mercados concentradores, se puede elaborar un directorio de agentes comercializadores clasificados según la confiabilidad y la seriedad comercial que ofrecen. Esta tarea podría ser centralizada a nivel nacional -requisito para su efectividad- por alguna institución no gubernamental, estatal u organización de productores.



---

## **ANEXO XV:**

### **EXPOSICION DEL PROGRAMA DE INTEGRACION VERTICAL DE LA SAGYP (A CARGO DE MARIA JOSE DE LAZZER, COORDINADORA DEL PROGRAMA DE INTEGRACION VERTICAL, Y MERCEDES NIMO, TECNICA DEL MISMO PROGRAMA)**

**Primer Seminario-Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IICA). Buenos Aires, del 22 al 24 de mayo de 1995.**

El Programa de Integración Vertical surgió a partir de la experiencia del trabajo de campo. Se observó que en la mayoría de los casos los beneficios inherentes de la producción primaria se los llevaban otros eslabones; mientras que en otros los productores mejoran su rentabilidad participando en la elaboración de sus productos primarios y en la comercialización.

El concepto integración vertical se utiliza para designar los mecanismos que permiten acercar al productor hacia el consumidor, ya sea cumpliendo todos los pasos intermedios, como también mediante procesos de coordinación de la cadena comercial.

Los objetivos del Programa de Integración Vertical de la Dirección Nacional de Producción Agropecuaria de la SAGyP, son: señalar casos genuinos de integración vertical; difundir los mecanismos que permitan una integración vertical exitosa; analizar, junto al productor los elementos fundamentales que motivan al cambio; identificar caminos factibles hacia el progreso y modernización de la empresa agropecuaria.

El Programa Integración Vertical hasta el presente ha estudiado 18 sectores que presentan casos de integración vertical, en los que los productores han mejorado notablemente la rentabilidad de sus empresas. Los estudios publicados hasta el presente son:

- . Carne vacuna
- . Carne porcina
- . Carne caprina
- . Carne de pavo
- . Miel mercado interno
- . Miel exportación
- . Quesos
- . Huevos
- . Lanas
- . Dulce de leche
- . Manzana
- . Tomate industria
- . Harina de trigo
- . Eucaliptus

Asimismo, el Programa realiza actividades de difusión a través de cursos y talleres destinados a productores y técnicos. En especial, se trabaja con los grupos de productores del Programa Cambio Rural. La metodología de difusión consiste en realizar un primer Taller en el que se brindan elementos teóricos de la integración vertical, y luego un segundo Taller en el que se trabaja por producto, en relación a los temas asociativismo (incluyendo: nuevos mercados, transferencia tecnológica, escala, especializaciones) y diferenciación de productos.

El Programa de Integración Vertical podría brindar apoyo a grupos de productores beneficiarios del PSA. Las solicitudes deberían canalizarse a través de la UTCN de dicho Programa.

A continuación se expone un caso de integración vertical para un producto de interés para los pequeños productores.

MIEL MERCADO INTERNO. Ing. Agr. Mercedes Nimo.

#### **ALGUNOS DATOS:**

Argentina es el 2º exportador de miel a nivel mundial.

Rendimiento de la miel en argentina: 40-60 kg./ colmena

Unidad económica: 420-450 colmenas. Aunque actualmente es de 300 colmenas.

El 75% de los productores tiene entre 200 y 300 colmenas.

Precio de la miel a granel (mayo de 1995): \$ 0.90/kg.

Precio de la jalea real (se importa): \$ 220/kg. En las casas de productos dietéticos se vende al público a \$ 6/gr.

Precio de la miel de exportación fraccionada (año 1995): en Brasil, \$ 1.70/kg, mientras que en Paraguay, \$ 2.47/kg.

Precio de la miel de azahar: \$ 30/kg.

Volúmenes para exportación (en general): a granel, 3 contenedores por mes, mientras que fraccionada 1 contenedor por mes.

#### **SINTESIS DEL ESTUDIO DE CASO:**

El productor se inició con 80 colmenas y llegó a 200. Vende en supermercado (packaging: envase= \$0.40) a \$ 2.30/ kg. El precio de venta al público es de \$ 3/kg.

La rentabilidad de la venta a granel es: - 34,34 %

La rentabilidad de la venta fraccionada en supermercado es: 16.9 %

## CAPITULO 7

### CONCLUSIONES

La experiencia de los años recientes en cuanto a estrategias de intervención en el medio rural, indica que el Desarrollo Rural, necesariamente debe constituir un camino que desemboque en el seno del conjunto de la sociedad, tendiendo a facilitar la integración de la población rural con el resto de los actores sociales y económicos en términos más equitativos. Aquellas alternativas que transitaron en la dirección contraria, profundizaron en general, en un mayor aislamiento y dependencia de los pequeños productores agropecuarios respecto a mecanismos externos que regulen su vinculación con el resto de la sociedad, restándole sustentabilidad a los esfuerzos de cooperación.

El desarrollo rural, entendido como proceso de expansión de las potencialidades de quienes habitan en el medio rural, implica promover una mayor democratización en el acceso a los recursos naturales, al capital, a la información, la tecnología y también a los mercados.

Por ello, es que la consideración e incorporación del **componente mercadeo** en las estrategias de desarrollo es de fundamental importancia. La búsqueda de formas de vinculación más favorables para los pequeños productores en relación con los diferentes actores económicos, trae aparejada la necesidad de comprender los mecanismos de funcionamiento del mercado, así como acompañar la identificación e implementación de estrategias de vinculación que se basen en el desarrollo de sus propias fortalezas, en la corrección de las debilidades y en el aprovechamiento de los escasos espacios que les permita un medio crecientemente competitivo.

Es necesaria la clara comprensión de las **diferentes variables de la competitividad**, a fin de promover una mayor sustentabilidad en los esfuerzos de cooperación. La lógica de la competitividad debe ser conciliada a su vez con la lógica de la solidaridad que normalmente prima al interior de los emprendimientos asociativos.

A los pequeños productores se les presentan fuertes inconvenientes para contar con la información, la tecnología, el capital, etc. así como de un ambiente legal favorable para poder abordar de manera conveniente los profundos cambios que se suceden actualmente en las relaciones comerciales. Por ello, es necesario emprender la construcción progresiva de un **Sistema de Apoyo al Mercadeo de Pequeños Productores** que tenga como **objetivos prioritarios** los siguientes puntos:

- \* Promover nuevas formas organizativas para el mercadeo y la agroindustria. A partir de la conformación de **uniones de emprendimientos asociativos** que superen las importantes limitaciones de escala comercial que presentan las formas actuales, se podrá avanzar en el mejoramiento de la calidad, continuidad en el abastecimiento a los mercados y lograr mayores volúmenes de comercialización.

- \* Capacitar en aspectos relacionados con el mercadeo, gestión empresarial y agroindustrias rurales. Mediante un mecanismo de **capacitación en cascada** se podrá involucrar en este proceso a los diferentes actores que participan en las estrategias de desarrollo rural.
- \* Mejorar los niveles de información de mercado de los pequeños productores para optimizar la toma de decisiones de corto y largo plazo en sus sistemas productivos. Se debe considerar el carácter de "altamente perecedero" a este tipo de información, generando sistemas de información de mercado con mecanismos expeditivos y acordes a los requerimientos particulares de los emprendimientos asociativos.
- \* Incrementar los niveles de valor agregado de sus producciones, a fin de mejorar su participación en los precios finales al consumidor.
- \* Optimizar la gestión de los emprendimientos asociativos.
- \* Facilitar la formalización de las actividades económicas de los emprendimientos asociativos.

El Sistema de Apoyo al Mercadeo de Pequeños Productores debería contemplar los siguientes en focos básicos:

- \* **Enfoque de mercado.** Incluir la consideración de los deseos y necesidades de los consumidores, a nivel de los sistemas productivos de los pequeños productores, a fin de reorientar las decisiones de producción y lograr una mayor **seguridad**.
- \* **Funcionamiento en red.** Con el objeto de evitar la superposición de esfuerzos, se debe tender a la constitución de los acuerdos institucionales necesarios para abordar la problemática de la vinculación de los pequeños productores con el mercado de manera integral y sinérgica. Es necesario poner en funcionamiento una **Ingeniería de contactos**, que tienda a beneficiar el poder de negociación de los pequeños productores, teniendo en cuenta el conjunto de los actores económicos que participan del mercado.
- \* **Generación de niveles de competitividad básica.** A fin de avanzar en procesos de desarrollo autosustentable, se debe tender a fortificar todos aquellos mecanismos que les permitan a los emprendimientos asociativos participar exitosamente en el mercado. En este sentido, las estrategias de mercadeo deben representar **trajes a medida** que respondan a las condiciones específicas de limitaciones y potencialidades particulares de cada emprendimiento asociativo.

El presente trabajo representa un esfuerzo en el sentido de repensar el marco teórico respecto a la vinculación de los emprendimientos asociativos con el mercado, así como proponer metodologías alternativas para mejorar dicha vinculación en términos de mayor equidad.

## **APENDICE**

### PLENARIOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACION PARA LA CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO PARA GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES

#### **PLENARIO DISCUSION DEL DOCUMENTO "ALTERNATIVAS PARA LA CONFORMACION DE UN SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO DE GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES"**

Segundo Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IICA). Buenos Aires, del 4 al 6 de julio de 1995.

Como resultado de la realización de tres talleres regionales de mercadeo, en el último trimestre de 1994, en los que participaron los coordinadores provinciales del PSA, se elaboró una propuesta - contenida en el Documento N°1: "Alternativas para la conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo de Grupos de Pequeños Productores"- que constituye la base del Sistema de Apoyo al Mercadeo (SAM).

Dicho documento se envió a todas las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial del PSA, para que pueda ser leído y comentado previamente en las provincias.

Al pretender crear un Sistema de Apoyo al Mercadeo en forma participativa, las sugerencias, observaciones y propuestas surgidas en la discusión y durante el desarrollo de los Talleres se recogieron para ser incluidas en un documento "Proyecto Sistema de Apoyo al Mercadeo".

Los participantes de las distintas provincias realizaron los siguientes comentarios y sugerencias:

#### **MISIONES**

Falta información básica de mercados, en especial a nivel local, para que los productores sepan hacia donde reconvertirse y adonde vender. El sector empresarial dispone de esta información, no así los pequeños productores.

El SAM tiene objetivos ambiciosos al plantear incorporar valor agregado a la producción, cuando todavía no se han evaluado alternativas de comercialización en los mercados locales.

Se debe capacitar a los representantes de los grupos de productores en la administración de los Emprendimientos Productivos Asociativos -EPAs-, y a los técnicos para la evaluación y seguimiento de los proyectos (por ej. galpones de acopio y comercialización).

En un futuro (3 años) se demandará al SAM asistencia técnica y recomendaciones para la comercialización de citrus y carne vacuna, dado que hay EPAs con estos productos.

### **CORRIENTES**

Es necesario disponer de una red de información al que puedan acceder las UTCPs mediante modem.

Sería importante contar con el apoyo de un consultor que brinde asesoramiento en temas puntuales dentro del mercadeo.

### **MENDOZA**

Es difícil priorizar uno o dos productos como importantes para los pequeños productores de la provincia, ya que todos resultan importantes.

No hay objeciones sobre el documento, pero sobre este tema están trabajando otras instituciones (gobierno provincial con el IICA y Cambio Rural de INTA). Se debería aunar esfuerzos y evitar superposiciones.

Los temas prioritarios son información y capacitación.

### **SANTA FE**

No hay objeciones al documento. Se plantean estrategias para el corto y el largo plazo.

Puede haber superposición con otras instituciones en el tema información. Cambio Rural dispone de información de mercados en el corto plazo. También se debe articular con otros programas.

### **JUJUY**

Existe coincidencia con lo expuesto en el documento.

Cuando se plantea que el sistema de información no se cierra en los EPAs o Grupos de EPAs y que debe existir información a los clientes, compradores, proveedores, etc. , se debe tener en cuenta las fuentes de información: registros internos, información de oferta agregada. Los pequeños productores por lo general no llevan registros. Se los debe capacitar para ello.

### **SALTA**

Se coincide con las líneas propuestas y con el enfoque integral de mercadeo.

A diferentes condiciones de los pequeños productores, deben plantearse diferentes estrategias. Hay productores cuya estrategia va a estar relacionada con los mercados locales. Otros, luego de haber afianzado sus estrategias en los mercados locales y regionales, estarán en condiciones de acceder a mercados más distantes.

Es necesario brindar asistencia técnica a los grupos de productores en el tema impositivo-previsional, ya que en la práctica no se puede avanzar sin este apoyo.

### **CORRIENTES (INCUPO)**

El documento es completo. Es interesante avanzar especialmente sobre la información y la capacitación.

Con relación al fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores para su inserción en el mercado, es necesario que exista una discusión entre los productores para ver hasta qué punto quieren asumir modificaciones en sus estructuras y estrategias.

En el tema previsional, la Asociación de Pequeños Productores de Corrientes con las otras organizaciones de la Región NEA, elaboraron una propuesta consensuada que será presentada en la Cámara de Diputados de la Nación.

### **SAN JUAN**

Este documento es similar al elaborado en base a las conclusiones del Taller de Mercadeo Bariloche. Sólo que se ha eliminado o integrado el objetivo referido a la gestión empresarial asociativa, ¿por qué?

El documento plantea que a largo plazo los productores pueden llegar a los mercados externos. Se considera que en el corto plazo se deben volcar los esfuerzos en los canales tradicionales. Se puede ganar mercados externos, pero el tema es mantenerlos.

La búsqueda de información debe tomar, en especial, los siguientes temas: exportaciones al Mercosur, oferta propia de los países competidores extra Mercosur, vinculación con otros países de Latinoamérica (oferta y demanda), fletes y envases, ferias y exposiciones.

Los estudios de mercado deberían tener como objetivo evaluar la viabilidad comercial de los proyectos. También es necesario capacitar a los productores para que ellos puedan evaluar proyectos. Se los debe orientar acerca de cuáles son los tipos de productos y variedades con posibilidades de comercialización.

Con relación a la elaboración del directorio de compradores se los debería clasificar en confiables y no confiables.

Los representantes de mercadeo de las provincias deberían ponerse de acuerdo para suministrar datos de precios, márgenes de comercialización, etc., conformando así una red de información.

Se debería reforzar el BIM (Boletín de Información de Mercado, del que sólo salió un número), por ser una buena iniciativa.

La planificación estratégica es fundamental. Deben definirse segmentos de mercado a los que los pequeños productores puedan acceder, para ganarlos, fortalecerse y crecer.

### **CHUBUT**

Del documento se rescata, ante todo, la necesidad de entrar en la temática de mercadeo como un elemento vital.

No se visualiza una estructura o modelo final, un modelo de funcionamiento organizacional y comercial en el largo plazo.

Preocupa el tema de la información. Los técnicos no tienen espíritu empresarial, y las decisiones, ya sean estratégicas o coyunturales, no se toman en base a un boletín o datos obtenidos mediante modem. La información debe tener carácter estratégico.

### **FORMOSA**

El documento presenta un marco conceptual adecuado para una economía de mercado en la que el pequeño productor no puede quedar excluido.

Se debe brindar capacitación para que el enfoque sea incorporado por los pequeños productores, quienes deben asumir el rol de "nuevos empresarios". Para el desarrollo no se deben aceptar actitudes paternalistas. Si el PSA deja de funcionar, los productores deben seguir su dinámica en un negocio realizado por un grupo, mejor que individualmente.

### **ACLARACIONES**

El docente Marcelo Rodríguez y la Coordinadora del Convenio PSA (SAGyP)-IICA, Mercedes Basco, en base a los comentarios de los técnicos de las distintas provincias, realizan las siguientes aclaraciones:

- Por valor agregado tal vez se entienda un proceso complejo. Pero la concepción que se toma en el SAM es amplia, incluyendo tanto, procesos de transformación de la materia prima como otros relacionados con la comercialización (acopio, presentación, marca, apoyo institucional, etc.), que pueden ser actividades no muy complejas.

- La información es un componente básico del SAM, siendo el que menos ha progresado por limitantes de tipo económico. La SAGyP ha avanzado en la compra de equipos, pero falta la adquisición de un nodo que permita la vinculación de las terminales en la provincia.

El trabajo en red no superpone esfuerzos, sino que los eficientiza. El PSA puede realizar acuerdos con otras instituciones, generando a su vez una base de datos propia adaptada a las necesidades de los pequeños productores. Por ejemplo, la base de datos del SIIAP (SAPyA) no releva información de algunas producciones típicas de los pequeños productores, por lo tanto sería necesario completarla, sin dejar de aprovechar la existente.

- Se ha planteado priorizar dos o tres productos por provincia para comenzar a estudiar el mercado de los mismos con cierta profundidad. Esto no sería posible si se tomase la totalidad de productos. A medida que se va avanzando, se irá descartando unos y seleccionando otros. De hecho, algunas provincias han cambiado los productos priorizados en los talleres regionales realizados durante el año pasado.

- Es una tarea importante de los técnicos capacitar a los productores para que elaboren registros internos, volcando sus registros mentales en planillas. Esto puede realizarse, incluso, mediante pasantías de productores a grupos más organizados en la gestión. Recientemente dulceras de Catamarca visitaron a las de Mendoza, quienes llevan diez tipos de registros diferentes (técnicos, de producción, de comercialización, etc.).

- Con relación a la articulación con otros programas, se considera que con algunos (por ejemplo, Cambio Rural) tal vez no se puedan compartir estrategias, pero sí, actividades de capacitación e información. Con otros programas dirigidos a los productores minifundistas se puede lograr una articulación mayor. Tendiendo a este objetivo, se ha invitado a participar en estos talleres a todos los programas e instituciones que integran la Comisión Coordinadora Nacional del PSA.

- El SAM no propone una estructura burocrática, sino el trabajo descentralizado en red. A priori no se puede predecir las instituciones con las cuales se articulará. Esto va a depender de las características de los grupos y de las provincias. Cualquier alianza (incluso con empresas y particulares) deberá analizarse de modo de asegurar que no resultará perjudicial para los intereses de los pequeños productores.

En definitiva el SAM propone conformar una ingeniería de contactos que sea la más conveniente para cada situación.

- Es difícil establecer un modelo a largo plazo. El esquema básico del SAM propone componentes dinámicos (Capacitación, información, organización, planificación estratégica de mercados, financiamiento). No se tiende a conformar un modelo específico para pequeños productores minifundistas. En cada provincia las formas organizativas, el enfoque institucional, las características de los grupos, la economía local, la inserción en el mercado nacional, adopta características particulares. La estrategia del PSA no tiene un modelo único de gestión, sino que toma en cuenta la diversidad de situaciones que se dan a nivel nacional.

- Para identificar compradores confiables en la producción fruti-hortícola se cuenta con el apoyo de la Oficina de Asistencia al Usuario de la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires. Es muy importante el intercambio de datos que se realice en base a las experiencias de comercialización de los distintos grupos, a nivel regional. También la información que se intercambie con otros programas de pequeños productores (Minifundio del INTA, FIDA-BID, ONGs) y otros organismos relacionados con la exportación (PROMEX, EXPORTAR, agregados comerciales de las Embajadas, Consulados de frontera, etc.).

- El PSA está colaborando con la Subsecretaría de Economía Agraria que está trabajando en el tema CUIT-Previsional para pequeños productores.

- El tema gestión asociativa tiene la suficiente envergadura y especificidad como para tener una entidad propia. Se hubiese querido hacer algo similar a lo planteado para mercadeo, pero no será posible este año por limitaciones presupuestarias.

Enzo Battú, consultor en Gestión Asociativa, comenta lo siguiente:

- Sería interesante hacer un acopio de experiencias de organización para la comercialización (ferias, galpones, etc.) para analizar qué desarrollo tuvieron, por qué fracasaron, por qué fueron exitosas, los mecanismos de vinculación con otros proyectos y programas.

Para evitar la superposición de esfuerzos, se debe compatibilizar un esquema Interinstitucional común entre las Instituciones participantes.

Con respecto a la relación entre gestión empresarial asociativa y mercadeo, dada la entidad e importancia que tiene este último tema, se ha decidido tratarlo por separado. Sin embargo, un concepto integral de gestión empresarial incluye: organización, participación, mercadeo, administración contable y finanzas.

### **COMENTARIOS**

- Hay Instituciones en Argentina y en otros países, que están trabajando en torno al Mercosur y su relación con los pequeños productores, por ejemplo la Federación Agraria Argentina y otra organización de pequeños productores de Porto Alegre-Brasil. Aunque en ambos casos no se trata de pequeños productores minifundistas, se pueden lograr contactos.
- Es estratégico realizar en el mediano plazo relevamientos o pequeños estudios de mercado en poblaciones fronterizas.
- La Asociación de Pequeños Productores de Corrientes tiene vinculación con organizaciones similares de Brasil y esto daría la posibilidad de Intercambiar Información y concretar acciones.
- Un tema a discutir con los productores es la conveniencia o no, que las organizaciones gremiales tengan también fines comerciales, ya que en algunos casos los diferentes objetivos pueden entrar en colisión dentro de la organización.

**PLENARIO SOBRE EL ESTADO DE AVANCE DEL SAM EN LAS DISTINTAS PROVINCIAS Y  
PROPUESTAS PARA CONTINUAR AVANZANDO EN SU CONSTRUCCION**

Segundo Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IICA). Buenos Aires, del 4 al 6 de julio de 1995.

Cada uno de los participantes hizo una breve descripción de la situación del SAM en su provincia: dedicación del técnico referente del tema mercadeo, apoyo de las Instituciones Integrantes de la UTCPs y articulación de actividades con las mismas, etc.

A continuación, se debatió sobre las propuestas para continuar avanzando hasta el próximo taller:

- Rescatar el ámbito de los talleres, por ser muy valiosa la comunicación horizontal que se produce en los mismos. Asimismo, continuar alimentando los vínculos creados entre los participantes para constituir una red de comunicación.
- Es necesario que los participantes de estos talleres se comprometan a llevar el tema a las provincias, transmitiendo experiencias, conocimientos adquiridos y pasando el material didáctico al resto de los técnicos e Instituciones. Esto es fundamental para crear un SAM y llevarlo adelante.
- Se propone realizar una presentación del tema en las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial y generar un debate que permita instalar y darle estabilidad al SAM en las provincias.
- En las distintas regiones las realidades son diferentes, lo que produce que el ritmo de avance y las necesidades de apoyo de los productores en el tema también sean distintas. Cada UTCP tendría que definir estrategias a nivel provincial.
- En base a problemáticas y estrategias comunes se pueden buscar soluciones compartidas. O sea, lograr un funcionamiento en red no burocrático, que articule actividades a nivel zonal o regional por producto o grupo de productos.
- Falta capacitación de los técnicos, por deficiencias en su formación. Las UTCPs deberían asumir un fuerte compromiso de capacitación, elaborando un pequeño plan para el presente año (a quién va dirigida cada actividad de capacitación, temas, docentes, presupuesto, apoyo del Convenio PSA/SAGyP-IICA, etc.).
- Es necesario conocer la oferta de productos de los emprendimientos productivos de los pequeños productores. Tanto para intercambiar información entre las provincias -y detectar oportunidades comerciales entre productores o con otros agentes económicos de cada región-, como para presentar las ofertas a los posibles compradores. Se puede tomar como ejemplo las planillas que están utilizando las provincias de Río Negro y Corrientes como base para la elaboración de un modelo de uso común.

**PROPUESTAS**

Se acordó presentar ante los Coordinadores Provinciales del PSA las siguientes propuestas:

- Cada participante del Taller (referente de Mercadeo del PSA a nivel provincial) debería presentar ante la respectiva UTCP, los avances sobre el tema mercadeo, a fin de que la misma defina las líneas de acción a seguir en la provincia. Asimismo, poner a disposición de la UTCP la bibliografía entregada durante el Taller.

- Implementar articulaciones zonales o regionales por producto (de productores y de Instituciones), a fin de compartir acciones que permitan un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles: capacitaciones, apoyos coyunturales para la comercialización, realización de estudios de mercado, comercialización conjunta, etc.

- Realizar relevamientos de la oferta de los EPAs de cada provincia en forma mensual (según planilla tipo) y enviarlo al IICA, a fin de identificar oportunidades comerciales. Dicha información se concentraría primeramente en Capital Federal, para luego ser inmediatamente distribuida a todas las UTCs, y a los potenciales compradores. Para ello se elaborará una planilla de relevamiento.

- Las UTCs interesadas deberán definir las actividades de mercadeo para las que solicitan apoyo al Convenio PSA (SAGyP-IICA). En la solicitud se debe especificar para cada actividad: tipo de apoyo técnico requerido, existencia de articulación con otras provincias e Instituciones, otros recursos disponibles. Se dio una cifra indicativa de \$ 3.000, como monto máximo por provincia para el apoyo técnico requerido.

La solicitud debe ser elevada por el Coordinador Provincial al Coordinador Nacional del PSA, con el fin de elaborar la programación de las actividades del Sistema de Apoyo al Mercadeo para lo que resta del 2º semestre del año.

- Las UTCs y/o los referentes del tema Mercadeo de cada provincia podrían aportar información al sistema de apoyo al mercadeo, a fin de elaborar una base de datos, y para incorporar parte de la misma en el boletín de Información de mercado (oportunidades comerciales, ofertas de productos, insumos y equipos, cursos y talleres, ferias y exposiciones, publicaciones etc.).

---

**PLENARIO PROPUESTA PARA EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE UN SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO PARA GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES (SAM)**

Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo para Grupos de Pequeños Productores (Convenio PSA/SAGyP-IIICA). Buenos Aires, del 5 al 8 de septiembre de 1995.

En el Tercer Taller para la Conformación de un Sistema de Apoyo al Mercadeo de Grupos de Pequeños Productores, se trabajó en forma grupal para definir propuestas para el funcionamiento de SAM, teniendo en cuenta la experiencia acumulada y las demandas de los productores y de los técnicos que brindan asistencia técnica en las provincias. Los grupos se conformaron tomando como criterio que en cada uno de ellos exista heterogeneidad de regiones y de productos.

Se definieron las siguientes consignas, como eje del trabajo grupal:

a) Realizar un análisis crítico de la estructura propuesta para el SAM (subsistemas y componentes).

b) Formular propuestas:

Para el funcionamiento, teniendo en cuenta contenidos, metodologías y aspectos organizativos.

Para los tipos de actividades (del equipo técnico del SAM, de los técnicos de terreno y de los productores).

Las propuestas presentadas en plenario por los cuatro grupos, posteriormente se agruparon y ordenaron por componentes del SAM, elaborando de esta forma una propuesta unificada.

### **ORGANIZACION**

-Constituir las estructuras del SAM a nivel provincial, con definición de un referente de Mercadeo en cada provincia con funciones bien definidas. Esto implica un compromiso concreto de las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial del PSA (UTCPS) con el tema, que se traduzca en apoyo económico y operativo para el desarrollo de las actividades relacionadas.

-Vincularse con otras instituciones que trabajan con pequeños productores.

-Que la asistencia técnica de un proyecto incluya la etapa de mercadeo de los productos. (correlacionar en el tiempo la asistencia técnica y la duración del proyecto de mercadeo). Dado el esquema de trabajo planteado (capacitación en cascada), si falta asistencia técnica al proyecto en la etapa de mercadeo se rompe la cadena en el eslabón del medio.

-Reuniones del equipo nacional del SAM para monitoreo del funcionamiento del mismo, y la realización de ajustes, en forma periódica. Se propone reuniones de 2, 3 días, con mayor énfasis en el análisis de casos.

-Reuniones regionales de los referentes provinciales del SAM. (se propone reuniones de un día).

-Realizar actividades que fortalezcan la organización de los grupos de productores, tendiendo a que logren entidad jurídica.

-Buscar mecanismos para asegurar que los productores cumplan los compromisos contraídos

de vender cierto porcentaje de su producción en forma conjunta, para evitar falta de volumen en el momento de concretar una operación comercial.

## **CAPACITACION**

-Lograr un mayor interés y compromiso con la temática (jerarquizar el tema), mediante la difusión de la importancia, alcances y necesidades del SAM, tanto a nivel de las Instituciones que forman las UTCs, como de los técnicos de terreno y productores.

-Organizar eventos de capacitación en mercadeo (talleres, seminarios, pasantías, visitas a agentes de comercialización, etc) destinados a técnicos y productores, priorizando los aspectos prácticos sobre los teóricos.

-Capacitar en gestión empresarial asociativa, y económica, previsional e impositiva al equipo técnico del SAM.

-Brindar capacitación a los productores para que puedan tomar decisiones, independientemente que sean ellos o no los que asuman la función de ventas.

-Realizar seminarios con experiencias exitosas (y no exitosas) a nivel provincial o regional, con participación de técnicos y productores.

## **FINANCIAMIENTO**

-Para gastos operativos del técnico referente provincial de mercadeo (sugerencia: incluir en el Plan Operativo Mensual un ítem para mercadeo, con fondos específicos para el tema).

-Para experiencias piloto de comercialización. Además de la experiencia de capacitación (aprender-haciendo) lo que significaría, en muchos casos puede resultar más económico financiar esta experiencia, que la realización de un estudio de mercado profundo.

-Para procesos productivos que impliquen agregar valor a un producto que se está comercializando en forma tradicional.

-Para la conformación de núcleos y centros de comercialización locales, provinciales o regionales. Esto debido a que el PSA financia EPAs, pero no grupos de EPAS. Por otro lado, se debe tener en cuenta el apoyo financiero a núcleos o centros que trasciendan los límites de una provincia.

-Para actividades de capacitación. Se debe tratar de coordinar acciones con programas de otras instituciones (gobierno provincial, INTA, ONGs y municipios), financiando en forma conjunta, a fin de no superponer esfuerzos y optimizar el uso de recursos.

## **INFORMACION**

-Implementar a la brevedad la red de informática con información de comercialización sistematizada (costos de insumos, directorio proveedores y de compradores, etc.).

-Coordinar y organizar entre las distintas instituciones, la información que aportará cada una de ellas.

- Realizar relevamiento de las necesidades de Información, para disponer de la misma en tiempo y forma.
- Formar un directorio de ofertas de los EPAs.
- Organización y eficiencia en la distribución de Información (remitir Información a referentes de mercadeo para que a su vez la distribuyan).
- Reforzar la comunicación directa entre las áreas de mercadeo de las distintas provincias.
- Coordinar solicitud de acceso (con servicio gratuito para Instituciones oficiales) a base de datos como la del Mercado Central Bs. As., PROMEX, SIIAP, Fundación EXPORTAR, etc.
- Suscripción a otras publicaciones relacionadas a los mercados (de INTA, de la SAGyP, etc.)
- Que el SAM busque oportunidades comerciales para los productos de los pequeños productores en forma sistemática con un área dedicada al tema.
- Brindar Información sobre reglamentaciones bromatológicas (adaptadas a la producción de los pequeños productores).
- Análisis de propuestas legislativas sobre producciones artesanales. Su relación con lo Impositivo, previsional y bromatológico.
- Boletín (BIM) a nivel nacional, con información aportada por todas las provincias.
- Información regionalizada. Además de un boletín nacional son necesarios boletines a nivel provincial o regional.
- Difusión de estudios de mercado que se realicen en el marco del SAM.
- Realizar sistematización de las experiencias de mercadeo realizadas en el marco del SAM.

#### **PLANIFICACION ESTRATEGICA DE MERCADO**

- El SAM debe brindar un horizonte estratégico en el que se enmarquen las producciones de los pequeños productores.
- El enfoque de mercado debe estar incluido en la formulación del proyecto (en el formulario de presentación de proyectos EPAs hay muy pocos aspectos referidos a la comercialización).
- Completar los diagnósticos comerciales de los grupos, por producto.
- Organización de rondas de negocios u otras actividades que aproximen a los productores a la autogestión para la comercialización. En este sentido, el SAM tienen que realizar la identificación de clientes, pero los productores deben participar desde las etapas más tempranas posibles de la operación comercial.
- Definir mecanismos que permitan solucionar los problemas de comercialización originados por problemas en la etapa productiva.

- Definir mecanismos de coordinación o planificación de mercado entre provincias de una misma región, con productos iguales, similares o complementarios.
- Realización de estudios de mercado, según demandas concretas, por producto y región.
- Diseñar tecnologías de mercadeo apropiables por los pequeños productores.
- Avanzar lentamente, y sobre bases firmes, para promover la apropiación por parte de los EPAs de las técnicas y conocimientos de mercado. El riesgo económico pone en juego no solo el éxito de la experiencia, sino también la existencia del grupo. Por este motivo es conveniente comenzar con experiencias que impliquen bajo riesgo.
- Las UTCs deben definir con los referentes de mercadeo del SAM, los apoyos específicos por regiones.

**PARTICIPANTES A LOS TALLERES DE CAPACITACION PARA LA CONFORMACION DE UN SISTEMA DE APOYO AL MERCADEO DE GRUPOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES**

<b>Egídio Alonso Torres</b>	<i>Programa NEA FIDA/BID (SAPyA)</i>	<i>Formosa</i>
<b>Pedro Alvarado</b>	<i>PSA</i>	<i>Jujuy</i>
<b>Ramón Alvarez</b>	<i>PSA</i>	<i>Sgo. del Estero</i>
<b>José Avila</b>	<i>Dir. Desarrollo Agrop. y Forestal Santiago del Estero</i>	<i>Sgo. del Estero</i>
<b>Mercedes Basco</b>	<i>IICA. Coord. Convenio PSA/IICA</i>	<i>Capital Federal</i>
<b>Luis Basterra</b>	<i>PSA</i>	<i>Formosa</i>
<b>Enzo Battú</b>	<i>Consultor</i>	<i>Santa Fe</i>
<b>Elsa Biffi</b>	<i>PSA</i>	<i>Río Negro</i>
<b>Emillo Brarda</b>	<i>PSA</i>	<i>Catamarca</i>
<b>Victor Bugnone</b>	<i>Ministerio Asuntos Agrarios La Pampa</i>	<i>La Pampa</i>
<b>Waldo Bustamante</b>	<i>IICA</i>	<i>Chile</i>
<b>Mónica Catania</b>	<i>PSA. Responsable del SAM por la Unidad Técnica de Coord. Nacional</i>	<i>Capital Federal</i>
<b>Carlos Camlnki</b>	<i>Ministerio de la Producción Neuquén / PSA</i>	<i>Neuquén</i>
<b>Miguel Cerviño</b>	<i>CADIF</i>	<i>Tucumán</i>
<b>Jorge Clvetta</b>	<i>PSA</i>	<i>Buenos Aires</i>
<b>Patricia de la Vega</b>	<i>INTA</i>	<i>Santa Fe</i>
<b>Rosa Fernández</b>	<i>Convenio PSA (SAPyA)-IICA</i>	<i>Capital Federal</i>
<b>Carlos Florentín</b>	<i>Programa NEA FIDA/BID (SAPyA)</i>	<i>Formosa</i>
<b>Fablán Foschlatti</b>	<i>INDES</i>	<i>Corrientes</i>
<b>Pilar Foti</b>	<i>Programa NEA FIDA/BID (SAPyA)</i>	<i>Capital Federal</i>
<b>Fablán García</b>	<i>Dir. Desarrollo Agrícola Mendoza / PSA</i>	<i>Mendoza</i>

<b>Gustavo Gerzel</b>	<i>PSA</i>	<i>Chaco</i>
<b>Ana Herrera</b>	<i>PSA</i>	<i>Salta</i>
<b>Juan Lidl</b>	<i>Ministerio Agricultura, Ganadería e Industria de Santa Fe</i>	<i>Santa Fe</i>
<b>Ramón Alberto López</b>	<i>Programa NEA FIDA-BID (SAPyA)</i>	<i>Corrientes</i>
<b>Héctor Lucero</b>	<i>PSA</i>	<i>La Rioja</i>
<b>Orlando Pérez</b>	<i>INTA</i>	<i>Catamarca</i>
<b>Rodolfo Posleman</b>	<i>PSA</i>	<i>San Juan</i>
<b>Roberto Robles</b>	<i>Dir. Mutuales y Cooperativas de La Rioja</i>	<i>La Rioja</i>
<b>Marcelo Rodríguez</b>	<i>Coordinador técnico Convenio PSA (SAPyA)-IICA</i>	<i>Salta</i>
<b>Lucio Schmidt</b>	<i>PSA</i>	<i>Misiones</i>
<b>Teodoro Sincosky</b>	<i>INPADES</i>	<i>Chubut</i>
<b>Gustavo Tesoriero</b>	<i>Unidad de Minifundio - INTA</i>	<i>Capital Federal</i>
<b>Miryam Toranzo</b>	<i>PSA</i>	<i>Tucumán</i>
<b>Liliana de Vallejo</b>	<i>INTA</i>	<i>Santa Fe</i>
<b>José Luis Vallejo</b>	<i>INCUPO</i>	<i>Corrientes</i>
<b>José Antonio Vallejos</b>	<i>PSA</i>	<i>Corrientes</i>
<b>Omar Vetore</b>	<i>PSA</i>	<i>San Luis</i>
<b>César Zalazar</b>	<i>PSA</i>	<i>San Luis</i>

## DIRECCIONES UTILES

**Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales (CODIGO)**  
Viamonte 340/42, subsuelo. (1053) Buenos Aires.  
Tel.: 313-1719/1727/1745/1768 Fax: 313-1765

**Centro Andino de Investigación y Formación (CADIF)**  
Moreno 250. (4400) San Miguel de Tucumán  
Telefax: (081) 300737

**Corporación del Mercado Central de Buenos Aires (CMCBA)**  
Autopista Ricchleri y Boulogne Sur Mer -(1771) Tapiales - Pcia. de Buenos Aires.  
Tel. Conmutador: 480-5500  
Información de Mercado: 480-5550/51 Fax: 480-5612  
Asistencia Técnica al Usuario: 480-5539  
Control de Calidad: 480-5548

**Dirección de Mercados de Productos No Tradicionales -SAPyA-**  
Avda. Paseo Colón 922, 1º piso, oficina 150. (1063) Buenos Aires.  
Tel.: 349-2280/2281

**Instituto de Cultura Popular (INCUPO)**  
Rivadavia 1275. Reconquista, Pcia de Santa Fe.  
Tel.: (0776) 29367

**Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana (INDES)**  
Luis Sáenz Peña 277, 5º piso oficina 10. Buenos Aires.  
Telefax: 372-6358

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**  
Oficina en Argentina  
Defensa 113, 10º piso. (1065) Buenos Aires.  
Tel.: 331-8541/8542 345-1209/1210 Fax: 345-1208

**Instituto Nacional de Alimentos (INAL)**  
Avda. de Mayo 869. Buenos Aires.  
Tel.: 340-0800

**Instituto Nacional de Propiedad Industrial- Registro de Marcas**  
Avda. Diagonal Julio A. Roca 651, 7º piso oficina 27. Buenos Aires.  
Tel.: 349-3538 Fax: 349-3559

**Instituto Patagónico de Desarrollo Rural (INPADES)**  
Perú 69 (9100) Trelew. Chubut  
Tel.: (0965) 20710

**PROMEX (Programa de Promoción de las Exportaciones de la SAPyA)**  
Avda. Paseo Colón 922, P.B. oficina 4. (1063) Buenos Aires  
Tel.: 349-2003/2006 Fax:349-2007

**Programa Social Agropecuario -SAPyA-**  
**Unidad Técnica de Coordinación Nacional**  
Avda. Paseo Colón 922, 2º piso oficina 201. (1063) Buenos Aires.  
Tel.: 349-2065/67 Fax: 349-2093

**Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino -SAPyA-FIDA/BID-**  
Avda. Paseo Colón 982, 3º piso oficina 138. (1063) Buenos Aires.  
Tel.: 349-2762 Fax: 349-2764

**Unidad de Minifundio -INTA-**  
**Unidad de planes y proyectos de Investigación y extensión para productores minifundistas**  
Alsina 1407, 6º piso. Buenos Aires.  
Telefax: 383-2023

## BIBLIOGRAFIA

**ARGUMEDO M.;** Capacitación para la gestión de empresas asociativas de pequeños productores rurales, en Seminario Internacional: Desarrollo Empresarial Campesino (1991, Tucumán, Argentina), Experiencias de Capacitación. Comp. por Carlos Luiz de Miranda. San José, Costa Rica. IICA-COTESU, 1994.

**BASCO, M. y TSAKOUMAGKOS, P.; RODRIGUEZ, S. C.; BORRO, M.;** Esquema conceptual y metodología para el estudio de tipos de establecimientos agropecuarios, en El minifundio en la Argentina (2ª parte), Buenos Aires, Publicación ESR/137, SAGyP, 1981.

**FERRARO, R.;** Educados para competir. Los argentinos frente a mitos y realidades del Siglo XXI, Buenos Aires, Sudamericana, 1995.

**KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.;** Mercadotecnia. 6º ed., México, Prentice Hall, 1994.

**LEDESMA L.;** Principios de comercio internacional. 4º ed., Buenos Aires, Macchi, 1991.

**LEVY, A.;** Marketing avanzado. Barcelona, Granica S.A., 1994.

**MARTINEZ PEINADO J., VIDAL VILLA J. M.,** Economía mundial. Madrid, Mc Graw Hill, 1995.

**MASLOW, A. H.;** A theory of human motivation, Psychological review, 50, 1943.

**MENDOZA, G.;** Metodología para el estudio de canales y márgenes de comercialización ; en Scott, G. J. y Herrera J. E., Mercadeo Agrícola, San José, Costa Rica, IICA, 1991.

**MIZRAHI, R.;** Viabilidad y sostenibilidad del desarrollo: la comercialización de la pequeña y microproducción, en Comercialización en la pequeña y microempresa. Quito, Grupo Esquel, 1992.

**PNUD:** Informe sobre el desarrollo humano. p. 34.

**SCOTT, G.;** La Investigación del mercadeo agrícola y los institutos nacionales de Investigación agrícola, en Scott G. y Herrera J., Mercadeo Agrícola. San José, Costa Rica, IICA, 1991.



La impresión de este trabajo fue realizada en la  
Dirección de Información y Sistemas de la  
Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación.

SECRETARIA DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION  
PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO  
PASEO COLON 922 2° OF. 201  
Tel: 349-2066  
1063 - BUENOS AIRES - R. ARGENTINA