



5. Estrategias de comercialización

- Definiendo los objetivos y metas de los productores.
- Factores del sistema de comercialización y sus relaciones.
- Estrategias de comercialización competitivas.
- *Marketing* de guerrilla.
- Estrategias de crecimiento y análisis de sus riesgos.
- Estrategias críticas.
- De la estrategia comercial de los productores, a la estrategia de trabajo del facilitador.
- Actividades participativas para definir estrategias.

5. Estrategias de comercialización

David Burin

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

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

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



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

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

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

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

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

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

Buenos Aires, Argentina
2017

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

Definiendo los objetivos

Al finalizar la cartilla N° 3 propusimos tres ejercicios:

- “¿Por qué existimos?” (página 14) que sirve para definir **la visión**: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, es como el sueño, una declaración de las aspiraciones a mediano o largo plazo, la imagen a futuro, cómo deseáramos que fuera la finca o la organización de productores. Es el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.
- “¿Qué somos y para quiénes somos?” (página 15), que sirve para definir **la misión** del productor o del grupo. El rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión. Implica responder las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿qué hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿para quién trabajamos?
- “Definición de objetivos” (página 16), el puntapié inicial para definir objetivos.

Luego propusimos hacer un diagnóstico eligiendo las herramientas más adecuadas de todas las que dimos: la primera información del caso, la evaluación inicial sobre los aspectos comerciales, el FODA y la caracterización de debilidades y fortalezas internas y externas, la situación en la cadena productiva, el diagnóstico micro, meso y macro y/o investigaciones cuali y cuantitativas (grupos focales, encuestas, estadísticas del sector con las tendencias del mercado, el método Delphi para consulta a expertos, etc.

Ahora es posible comparar la visión, misión y objetivos que se habían propuesto con los resultados del diagnóstico, ver cuáles son las potencialidades y bajar a tierra esos objetivos según las posibilidades reales. El siguiente paso, entonces, es redefinir los objetivos del grupo y fijar metas que puedan medirse concretamente, por ejemplo a seis meses, un año, dos años y cuatro años.



Foto inferior: IICA

PROCESO PASO A PASO



Actividad. Definir metas concretas

Los objetivos pueden tener relación directa con lo productivo y comercial: cantidad de ventas, aumento de facturación o márgenes de ganancias, organización de la producción, lanzamiento de nuevos productos o apertura de nuevos canales de venta.

Pero también pueden incluir cuestiones relacionadas con el fortalecimiento del grupo o con deseos personales, como, por ejemplo, que todos tengan cobertura como monotributista o poder financiar un viaje de intercambio con una cooperativa de otra región, o hacer un festival...

Es importante incluir este tipo de objetivos, porque son los que generan cohesión grupal.

En la página siguiente incluimos un cuadro como ejemplo. Es similar al cuadro que usaremos para el monitoreo.

En la columna de objetivos, se pueden quitar o agregar objetivos según lo que defina el grupo. En la de metas hay que definir cuánto del objetivo se pretende lograr.

Las últimas dos columnas indican el modo en que se medirá si las metas se cumplieron o en qué medida se cumplieron.



Objetivo	Metas a un año	Indicador	Cómo se verifica
Incremento de la producción		Evolución de los <i>stocks</i> en depósito cada fin de mes + ventas del mes - <i>stock</i> del mes anterior	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes
Incremento de los ingresos por ventas de la organización		Evolución de las ventas mes a mes durante un año	Facturación total mensual (planilla realizada a partir del facturero del local de ventas)
Evolución de los costos		Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades)
Evolución de los precios		Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Lista de precios mayoristas y minoristas
Evolución de los márgenes de ganancia.		Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes	Resumen mensual del libro de cada diario.
Desarrollo de nuevos productos		Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de estos, lanzamientos y distribución en el mercado	Carpeta con detalles sobre la producción de nuevos productos. Análisis de mercado. Fórmulas desarrolladas. Diseños de etiquetas y envases (bocetos, diseños finales aprobados, pruebas de impresión)
Desarrollo de nuevos mercados.		Nuevos canales de venta	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal).
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca.		Aceptación de aumento de precios. Conocimiento de la marca.	Evolución de ventas luego de cambio de precio. Encuestas de mercado, etc.
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional		Institucionalización de la asociación y/o cooperativa.	Estatuto aprobado. Personería jurídica obtenida. Inscripción en AFIP gestionada. Cuenta corriente bancaria en funcionamiento, etc.

El sistema de factores comerciales

Creemos que lo más importante en comercialización es poder analizar los datos que conseguimos con las herramientas de diagnóstico (cartilla N° 4) e interpretarlos para saber qué estrategia adoptar.

Por eso, antes de estudiar qué estrategias alternativas existen, nos parece útil presentar el esquema de la página siguiente que intenta organizar las variables que hay que considerar, y nos ayuda a pensarlas como partes de un sistema interdependiente.

En este esquema intentamos integrar distintos modelos desarrollados por autores y grupos diversos (por ejemplo, el MODEM® que vimos en la cartilla 1, el *link* que puede consultarse en el Repositorio y otros).

La idea es contar con una suerte de mapa que contemple todos los factores. Este esquema incluye los aspectos productivos y no solamente los comerciales.

El eje vertical enlaza arriba al cliente y abajo al producto. Porque producto y clientes son los dos factores principales.

La línea de puntos divide en dos el esquema. La mitad izquierda del modelo toma en cuenta lo relacionado con la producción, la creación de valor, mientras que la mitad derecha se focaliza en el modo de lograr que ese valor creado pueda llegar al cliente, y pueda ser percibido por este a un precio tal que permita generar más ingresos, es decir “capturar valor”, lograr que el cliente valore la oferta y esté dispuesto a comprarla y a pagar el precio fijado.

El producto está cruzado por la mitad, ya que es el punto donde se juntan ambos mundos: el de la producción con el del mercado.

Hay que tener en cuenta todos estos aspectos al definir una estrategia de comercialización, y hay que tomar decisiones sobre cada uno de ellos para llevarla a la práctica.

Pero lo más importante es la relación coherente entre ellos según la estrategia elegida.

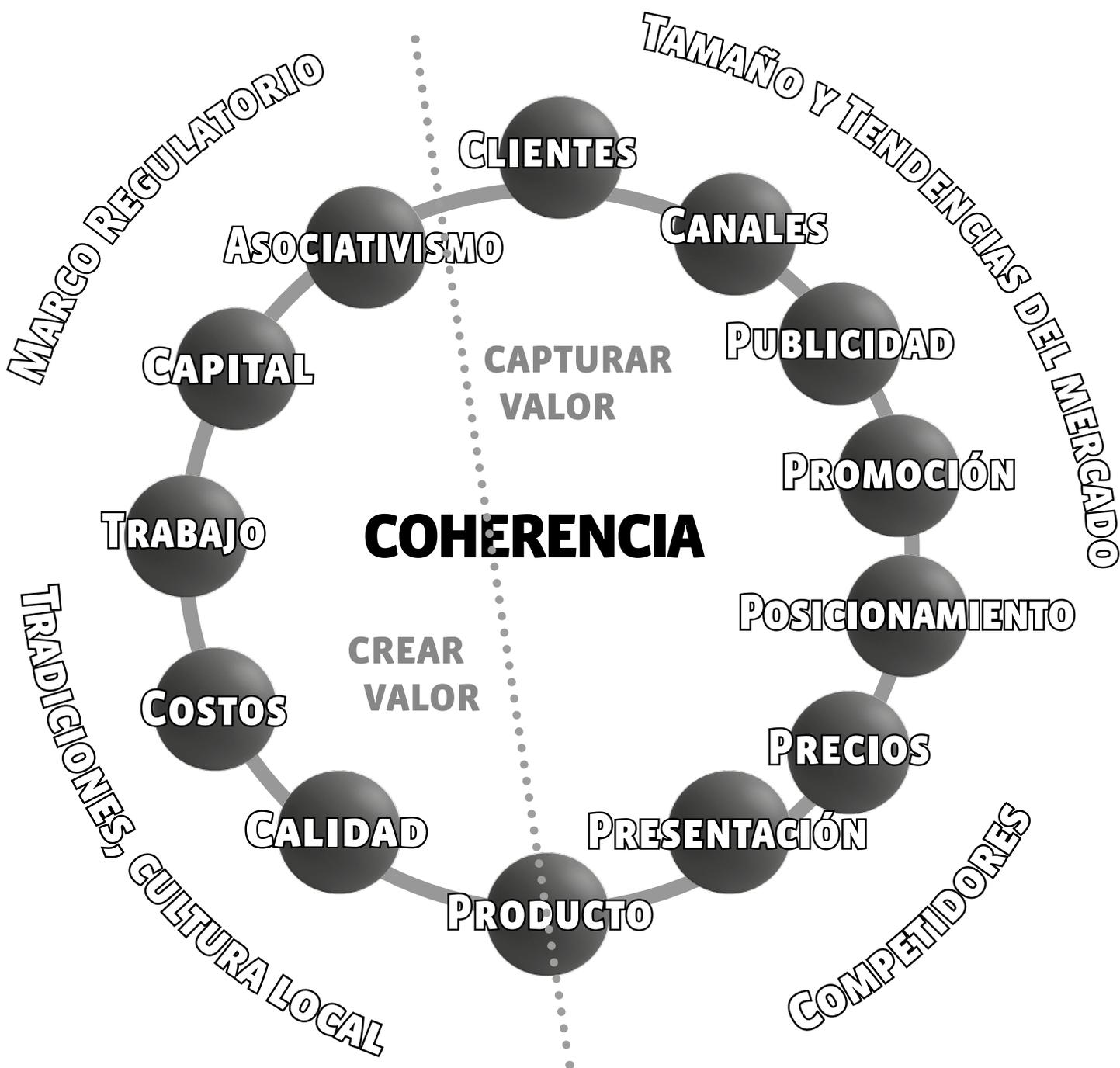
Observaciones al esquema:

- El factor “clientes” incluye sus necesidades, la cantidad actual y potencial de clientes y cómo son las relaciones con los clientes actuales.
- El factor “canales” incluye la logística de distribución (cómo se hará llegar el producto a los clientes).
- El factor “costos” incluye la oferta de insumos y cómo son las relaciones con los proveedores.

Tener una oferta única y original es la llave de la comercialización. Es lo que se llama "diferencial".

Hay diferenciales de la oferta, relacionados con la parte izquierda del cuadro: personas que hacen las cosas de un modo único, procesos o equipamiento particulares y/o socios estratégicos.

Del otro lado, hay diferenciales de la demanda: Relaciones con un público objetivo y específico al que podemos atraer, buenas estrategias de venta y promoción, distribución adecuada para ubicar el producto donde tiene que estar y precios atractivos.



Fuente: Adaptación con agregados y reorganización del cuadro final del Video "Artesanías en Lana"; Burin, David (2005)

- El factor "trabajo" incluye la mano de obra disponible, tanto como la organización de la producción.
- El factor "capital" incluye el acceso a fuentes de financiamiento.
- En cuanto al "producto", puede referirse a lo que se produce hoy o a productos diferentes, si es que se analiza la posibilidad de cambiar de producto como estrategia.

Por fuera, en círculo, aparecen los cuatro factores que condicionan las decisiones que se tomen y son variables difíciles de modificar desde los productores: lo que haga la competencia, las regulaciones que imponga el Estado, las tendencias gene-

rales del mercado, el modo en que se modifican los gustos de los clientes y el respeto a la idiosincracia local, los modos propios de hacer las cosas, los prejuicios, la identidad territorial.

Para ampliar los ingresos de forma sostenida todos los factores tienen que ser coherentes: si los productores realizan y venden un **producto** de **alta calidad** que les implica tener **costos altos** pero le ponen un **precio bajísimo** y lo **presentan** en un envase barato o sin siquiera envasarlo, no van a poder capturar valor al venderlo.

Si lo venden a un **precio caro** pero en puntos de venta ubicados en zonas donde nadie los puede comprar porque **los clientes** para ese producto viven en otras zonas, también les irá mal.

Si la **publicidad** apunta a un tipo de personas diferente a los que comprarían el producto, y no tiene relación con el **precio** y con la **presentación**, tampoco tendrán buenos resultados. Y así sucesivamente.

Es necesario pensar el **producto** y su **calidad** en función de los clientes a los que se apunta, sus gustos y lo que pueden pagar. En este sentido hay dos opciones:

○ se produce y se ofrece un producto adecuado para los clientes que se tienen, o hay que cambiar de clientes y buscar los que quieran comprar el producto.

Si la segunda opción no existe, sólo queda cambiar las características del producto ofrecido (o, directamente, cambiar de producto).

Esta decisión también tendrá que ver con **el capital** del que se disponga, **el trabajo** que se pueda y quiera aportar y con cuestiones más personales: si están preparados para vender en otras zonas, para **clientes** quizás con mayor poder adquisitivo y formas de ser diferentes a las habituales para los productores.

También pueden decidir venderle a esos clientes pero **asociándose** con otros que se encarguen de esa venta, que sepan cómo hacerlo o que ya vendan otros productos en esos mercados, es decir, a través de otros **canales de venta**.

Otra alternativa es **asociarse** a otros productores que vendan lo mismo o cosas complementarias y todos juntos abrir puntos de venta (un local, una feria) u organizar la distribución (una camioneta que distribuya, un *delivery*, etc.). Por eso uno de los puntos que incluimos es el **asociativismo**.

Este diagrama permite ver no solamente los aspectos comerciales sino también la forma en que la comercialización se relaciona con los aspectos productivos: los costos, el trabajo, el capital, la calidad o la posibilidad de asociarse con otros.

En esta cartilla vamos a ver cada una de las estrategias competitivas posibles de elegir, en la siguiente vamos a trabajar sobre las estrategias asociativas y en cartillas sucesivas vamos a ver cada uno de estos aspectos por separado. Pero, insistimos, el éxito depende de la visión del conjunto.

Las dos cuestiones fundamentales, importantísimas, centrales, básicas, es que todos los puntos sean coherentes y que tengamos en cuenta los factores de contexto: regulaciones, tendencias, competidores y los modos en que se hacen las cosas en el lugar.

Como dijimos, la parte derecha de nuestro esquema presenta los factores relacionados con la comercialización. En la jerga marketinera se conocen como “las 4 P” (precio, producto, plaza y promoción), para ayudarnos a recordar.

Nosotros proponemos 8 y usamos algunas palabras que no empiezan con P:

- **Cientes** y consumidores, que es la clave de cualquier negocio. Incluye tanto conocer bien quiénes son nuestros clientes, a quienes apuntamos, como establecer relaciones de confianza con las personas y brindar un buen servicio al consumidor, inclusive después de las ventas (devoluciones, servicio técnico, reclamos, cambios). La cartilla N° 7 da distintas herramientas para analizar este factor.
- **Plaza.** Se refiere a la forma en que nos relacionamos con los clientes y les hacemos llegar los productos. En el diagrama de la página 5 no pusimos “plaza” sino “canales”: ¿tendremos locales propios, puestos en una feria, venta casa por casa, a través de intermediarios, por internet, haremos ventas al por menor y al por mayor, solamente al por mayor? La cartilla N° 8 se dedica a analizar este factor en profundidad.
- **Producto.** En el esquema anterior diferenciamos el producto en sí (qué tipo de producto vendemos) de la calidad, el *packaging* y los costos. Son cuatro factores relacionados, pero algo diferentes. En el concepto “producto” se incluye el diseño, la tecnología, la utilidad o



Las 4 P son conocidas también como “Marketing Mix”. Esta “mezcla” de factores conformarían la estrategia comercial de una empresa.



utilidades que tiene, las ventajas, los valores simbólicos (prestigio, estatus, exclusividad, exotismo, etc.), la marca, los accesorios disponibles, la garantía posventa. La cartilla N° 9 desarrolla este tema. También hay varios documentos en el Tema 9 del Repositorio sobre agregado de valor e industrialización de productos.

- **Presentación o *packaging*.** Para algunos es parte del producto, para otros de la publicidad, en esta propuesta preferimos tratarlo como un elemento aparte y fundamental e incluye aspectos prácticos y funcionales, como de diseño, así como la información que se debe incluir. En los servicios, el *packaging* es la presentación del prestador del servicio, cómo se viste, la forma en que se maquilla, la presentación personal, la tarjeta que haya diseñado. En un comercio, es la arquitectura comercial, la forma en que vestimos al comercio, lo decoramos, lo iluminamos, el confort, la facilidad para acceder. Incluimos información sobre este factor también en la cartilla N° 9.
- **Precio.** Veremos en la cartilla N° 10 que el precio no solamente debe definirse según los costos y el margen de ganancia que se quiere obtener, sino que el precio también comunica una estrategia comercial. Puede ser el principal valor diferencial para competir cuando ponemos precios bajos, pero también, si queremos diferenciar el producto por calidad y ponemos un precio alto, reforzará esa idea. Puede haber estrategias de precios diferenciados para distintos segmentos de mercado, o podemos bajar el precio para penetrar en un mercado y luego subirlo.
- **Promoción.** Para algunos la promoción incluye la publicidad, pero preferimos diferenciarlas. En nuestro esquema se trata de tácticas como vales de descuentos, “combos”, ofertas especiales, sorteos, uso gratis a modo de prueba, canjes, sistemas de puntos, etc.
- **Publicidad.** Incluye primero analizar cuáles son los los espacios y medios publicitarios que se van a utilizar que mejor llegan a los clientes a los que apuntamos, consultar presupuestos y armar un plan de medios. Pueden ser *spots* de radio, televisión, afiches en vía pública, etc. Luego, contratar una productora publicitaria para diseñar y producir las piezas publicitarias de la campaña y monitorear sus efectos. Si no hay presupuesto, la publicidad puede tratar de hacerse a través de notas periodísticas u otros recursos más artesanales. La cartilla N° 13 está dedicada a este factor y al anterior.

Fuente de la foto: <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/10226310/Megaphone-diplomacy-from-the-sidelines-will-get-Britain-nowhere.html>

- **Posicionamiento:** son las estrategias que se usan para imponer un producto o una marca, para que esa marca quede en la mente del consumidor cuando tenga que comprar productos de ese rubro ya que la relaciona con determinados atributos. La marca en sí misma es parte del posicionamiento, pero muchos de los factores anteriores también: la publicidad, las estrategias de promoción, el precio y la forma en que se llega al cliente. Pero lo que más tiene que ver con el posicionamiento son aquellas estrategias para estar presentes justo en el momento en que el cliente nos necesita. Implica insistir por distintos medios: llamadas telefónicas, *facebook*, *twitter*, boletines por mail, folletos impresos enviados por correo o entregados en mano, imanes, pines, camisetas, birromes, ceniceros y otros objetos promocionales (llamados también POP), etc. Este factor aparece en varias cartillas: en la N° 7 sobre el cliente, en la 9 sobre el producto, en la 13 sobre la promoción y la publicidad y en la 14 sobre comercio electrónico.

Para algunos hay otros factores que se podrían agregar a la lista, como “procesos” (para el sector servicios), gente (que incluye el desempeño del personal, el gerenciamiento, la cultura y los servicios al consumidor) y el ambiente físico del lugar de venta.

Entonces, este esquema, mapa, o tablero de comando nos muestra el contexto y los factores sobre los que vamos a tener que tomar decisiones al comercializar la producción. Pueden hacer una gigantografía y tenerla siempre a la vista.

El conjunto de decisiones que tomemos debe integrar una estrategia global y esta debe ser funcional al diagnóstico que hicimos en la etapa anterior. El arte consiste en elegir bien la estrategia y medir especialmente los riesgos que implica. Veamos ahora las estrategias posibles, identificaremos después los riesgos para elegir alguna de ellas.



Fuente de la foto: <http://www.wsj.com/articles/anatomy-of-a-computer-chess-game-1420826910>

Estrategias: una introducción

En las páginas siguientes nos centraremos en las distintas estrategias que podemos desarrollar. En esta cartilla se analizarán estrategias competitivas. En la cartilla siguiente, estrategias cooperativas y asociativas, ambas integran los dos aspectos del enfoque de Coopetencia que veremos más adelante.

Estudiaremos las distintas maneras que tienen los productores para obtener una porción mayor del mercado existente o para evitar que su porción del mercado disminuya.

Para esto:

- diferenciaremos entre estrategia y plan operativo;
- analizaremos las principales estrategias competitivas que existen, y nos centraremos en aquellas que más se adaptan a la realidad de los pequeños productores de la agricultura familiar, que no venden *commodities*: las estrategias de focalización;
- desarrollaremos algunas tácticas asociadas a la estrategia de focalización, que en conjunto son conocidas como “*marketing de guerrilla*”;
- abarcaremos las diferentes estrategias de crecimiento que se pueden encarar y tomaremos como variables los productos que se ofrecen y los mercados a los que se puede llegar, y
- por último, veremos algunas estrategias críticas, que se aplican en aquellos casos en que es imposible crecer o mejorar la posición en el mercado.



Por qué pensar en estrategias al comercializar

Adoptar una cultura “estratégica” en comercialización significa analizar los negocios desde lo económico y lo financiero, pero también desde lo simbólico y lo competitivo.

La comercialización sí o sí es estratégica, porque el productor debe enfrentar competidores sin saber muchas veces sus objetivos y planes, operar en un mercado que no conoce, y tratar de entender qué quieren los clientes hoy y qué querrán en el futuro. Tiene que combinar ideas, observación, análisis y sentido común y ser capaz de entender la lógica del deseo, que suele ser irracional.

Para productores tanto como para ingenieros agrónomos y veterinarios esto es un desafío, porque no es una ciencia exacta, no se puede medir, entran en juego cuestiones psicológicas, de comunicación, percepciones, gustos y cuestiones culturales que no están acostumbrados a manejar.

Estrategia y tácticas

La palabra estrategia viene del campo militar. Desde esta concepción una estrategia es:

“Un plan de acción que se realiza a través de una serie de maniobras y acciones relacionadas entre sí”.

El complemento de la estrategia es la táctica.

Esta se define como “las acciones que permiten concretar la estrategia”.

Muchas de las acciones se pueden planificar e integran el plan operativo (son las decisiones que se toman sobre cada factor que vimos: producto, precio, envase, marca, canal, etc.).

Hay otras acciones que no se planifican de antemano, ya que van a responder a los actos imprevistos de las otras fuerzas hostiles e incluso amigas (ver diagrama de página 15).

La analogía entre estrategia y táctica militar y comercial es directa y útil. En la guerra se trata de ganar terreno, en la comercialización, el terreno es un mercado específico condicionado por leyes, estados de ánimo colectivos, condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

El productor tendrá diferentes recursos para aplicar la estrategia que diseñe: personas con habilidades y conocimientos, sistemas productivos, de transporte, recursos financieros, su reputación, etc. La estrategia que diseñe debe tomar en cuenta en primer lugar estos recursos a su alcance.

PROCESO PASO A PASO



El Diagnóstico FODA de la cartilla anterior está pensado para ayudarle al productor a analizar cuáles son los puntos débiles del emprendimiento en los que debería concentrar su energía. Esto en sí ya define una estrategia en relación con su situación interna. Pero la estrategia debería tomar en cuenta también factores externos: qué hace la competencia, cómo cambia el contexto social, político y económico y cómo cambian los gustos, necesidades y deseos de los clientes.

En la cartilla anterior vimos algunas técnicas de diagnóstico que facilitan ese análisis, necesario para definir hacia dónde “apuntar la artillería” y llegar a los objetivos propuestos. Como todo cambia, estos análisis no sirven de una vez y para siempre. Si no se repiensa cada tanto dónde se está parado y hacia dónde sería preferible apuntar, no se podrá cambiar la realidad. Tampoco cambiará el futuro de los productores.

Cuando el productor familiar o la organización de productores actúa en el mercado sin ese trabajo de “inteligencia” competitiva, está casi “volando a ciegas”. Esa función de inteligencia consiste en entender, en cada caso:

- cuáles son los vínculos con los otros actores (clientes, proveedores, competidores, complementadores);
- cuáles son los segmentos de mercado a los que se va a apuntar;
- cuál es el posicionamiento de los competidores (y el propio) dentro de cada segmento;
- cuál es la estructura de poder;
- cuáles son las fuerzas competitivas que actúan, y
- cuáles son las maniobras factibles y cuáles las inviables.

Los especialistas en comercialización clasifican a las empresas y productores que participan en un mercado según las categorías de:

- **líderes**: la primera en un rubro,
- **desafiantes**: las segundas del rubro, que intentan ser primeras y desafían al líder,
- **seguidoras**: las tres o cuatro que siguen dentro,
- **encajonadas**: el resto, que por lo general se mantienen en un bajo nivel de ventas en comparación con las otras categorías y no representan un riesgo para ellas.

Estas categorías se aplican pensando en el mercado total de un rubro: todo el mercado de los dulces, o todo el de la miel.

Sabemos que un pequeño productor, o inclusive un grupo de pequeños productores reducido como los que usted suele acompañar no podrá competir con el “líder”, ni con el “desafiante”.

Inclusive le resultará difícil competir con las “seguidoras”. Por lo general, la mayoría de los productores se encuentran encajonados, trabajan un pequeño segmento del mercado.

Ahora bien, el líder del mercado para cada consumidor es el que mejor satisface todas sus necesidades. Aquellos productores que son “seguidores” por su estilo competitivo (tratan de no competir con el “líder”) o están encajonados, pero venden siempre la misma pequeña cantidad a los mismos clientes, seguramente son los verdaderos “líderes” de ese segmento y en ese segmento en particular su “desafiante” puede estar absolutamente controlado, sin posibilidades de competir.

Ser el líder de un pequeño segmento, en lugar de liderar todo el mercado, no es un problema en sí mismo. La medida del éxito o del fracaso está en la rentabilidad que genera trabajar únicamente con ese segmento y si esa rentabilidad satisface o no las expectativas de ganancias.

Si los productores no están satisfechos con las ganancias que les dan hoy sus fincas o sus productos y servicios, deberán desarrollar nuevas estrategias de crecimiento y entonces sí deberán atender a lo que ocurre en el mercado.

Vender más o menos unidades de un producto, o tener más o menos ingresos por ventas, es la consecuencia de procesos que deben ser entendidos si se quieren manejar de forma eficiente. Y no siempre vender más es tener más ingresos.

Es posible forzar ventas en el corto plazo si se llena de mercaderías en consignación al canal de distribución, si se hacen ofertas promocionales muy ventajosas, si se lanza una ingeniosa publicidad y se invierte en comprar mucho espacio en los medios para lograr que los consumidores prueben un nuevo producto saturando a los oyentes. Pero estas acciones no tienen eficacia en el tiempo y pueden tener un costo mayor a la ganancia.

Pero si los productores pretenden una rentabilidad permanente y creciente deben apuntar a estrategias de mediano y largo plazo que logren un posicionamiento competitivo. Estrategias para mejorar el sistema de producción de la finca (sea individual o de la organización de productores) y estrategias de comercialización.

Es decir, se necesita pensar el modo en que las respectivas estrategias y planes de producto, canales de distribución, promoción y precio alcancen todo el potencial, en forma unidireccional, integrada y sostenida.

La principal tarea de la comercialización es tener una estrategia. Especialmente en mercados en los que es cada vez mayor la rivalidad competitiva.

En las páginas siguientes propondremos diferentes diagramas que intentan ordenar un poco esa realidad caótica y clasificar las diferentes estrategias competitivas que usted puede encarar. Deberá ayudar a los productores a elegir la que más convenga según el análisis que realicen de su situación actual y del contexto.

- Entender los vínculos que hay entre los distintos factores del sistema.
 - Detectar segmentos en los que conviene vender nuestros productos.
 - Pensar y descubrir ventanas por donde entrar.
 - Levantar y construir barreras para evitar que nos sorprendan.
 - Definir qué posicionamiento queremos tener e implementar acciones de comunicación para lograrlo.
 - Combinar productos o negocios que encaramos de manera simultánea.
- Esas son las claves de la comercialización.

Tenga en cuenta que:

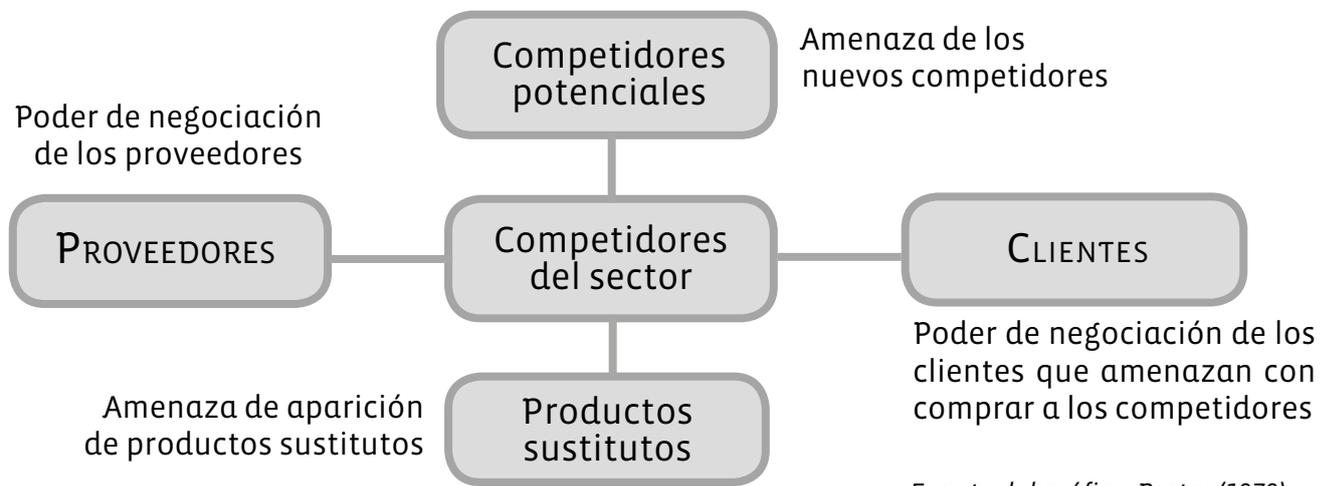
- La elección de la estrategia depende de la imagen que tengan los otros del productor o de la organización de productores y de la imagen que estos quieran proyectar a futuro (posicionamiento).
- La elección de la estrategia depende a menudo del tipo de producto y del tipo de mercado.
- La elección de la estrategia depende también del tamaño y de los recursos de los que disponga el productor.

Estrategias competitivas

Competitividad es la capacidad que tiene una unidad productiva para conquistar, mantener e incrementar lucrativamente una porción del mercado.

Una ventaja competitiva es cualquier característica que tenga el producto o el grupo de productores que los protege de la competencia directa dentro de su sector.

La capacidad para explotar las ventajas competitivas que tengan esos productores en el mercado depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales: los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.



Fuente del gráfico: Porter (1979)

Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa, las otras dos una amenaza indirecta debido a su poder de negociación.

El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas es lo que determina en última instancia el beneficio potencial de un producto-mercado.

Las fuerzas dominantes que definen el clima competitivo cambian de un mercado a otro.

- En algunos casos están representadas por los proveedores que restringen la oferta para conseguir precios mayores en las materias primas (por ejemplo, los mayoristas retienen productos hortícolas en los galpones o depósitos para aumentar el precio de la papa).
- En otros casos la fuerza dominante son los clientes, al negarse a pagar determinado precio o al querer imponer sus condiciones (por ejemplo, los acopiadores en algunas cadenas, como puede ser la industria láctea).
- Los competidores son la fuerza dominante en casi todos los mercados, vistos desde la perspectiva de los agricultores familiares. El latifundista o el gran acopiador con infraestructura propia (transporte, cámaras de frío, logística y conocimiento de los mercados abiertos).
- En algunas circunstancias, puede aparecer un producto sustituto que aparezca como la fuerza dominante en el mercado en que usted se encuentra. En el rubro tecnología y comunicaciones vemos como se dan procesos de sustitución permanentes: grabar música bajada de la web en memorias micro SD reemplaza a los CDs, y los equipos de computación veloces reemplazan a los más lentos. Cualquiera que desarrolle una innovación puede generar un proceso de sustitución del deseo del consumidor: *“ya que estoy, gasto unos pesitos más y me compro el de 40 pulgadas”*... Los

fabricantes que no incorporen televisores grandes pierden su porción del mercado, al aparecer productos sustitutos. Lo mismo puede pasar con los alimentos: durante las últimas décadas se cambiaron las pautas de consumo a partir de la incorporación de la mujer a la vida laboral. De a poco, se ha dejado de comprar alimentos frescos para comprar alimentos preelaborados y fáciles de cocinar. Otros ejemplos pueden ser la forma en que el cerdo va sustituyendo a la carne vacuna por el costo menor, o las heladeras portátiles de plástico a las canastas artesanales...

Frente a estas cinco fuerzas competitivas (clientes, productos sustitutos, proveedores, competidores actuales y competidores potenciales), hay dos estrategias clásicas:

- Lograr costos más bajos que los competidores y vender a menor precio.
- Producir o vender productos que el consumidor perciba como de características únicas o especiales.

En estos casos se está en presencia de los dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una unidad productiva: costos bajos o diferenciación.

La base fundamental para lograr un desempeño sobre el promedio del sector es conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las dos ventajas competitivas que mencionamos antes: costos bajos o diferenciación, combinadas con el panorama del sector en el cual el productor produce y vende, lleva a tres estrategias básicas para conseguir un desempeño superior al promedio:

- Liderazgo en costo.
- Liderazgo en diferenciación.
- Enfoque.

Las dos primeras tratan de lograr la ventaja competitiva en todo el mercado, una apunta a ser líder en los costos y la otra a diferenciarse de los competidores.

La estrategia de enfoque, también conocida como “alta segmentación”, implica ser un líder en costo o en diferenciación pero sólo en un segmento o nicho de mercado.

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones que un productor pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

El núcleo de la agricultura familiar, a menos que desarrolle estrategias asociativas como las que veremos en el próximo capítulo, por lo general, no puede tener un liderazgo en costos.

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de precios bajos
Para todo el sector	Diferenciación	Liderazgo de costos
Para un nicho o segmento	Enfoque o alta segmentación	

Salvo que se trate de una empresa con mucha tecnología o con un producto muy creativo, exclusivo o con alguna característica nueva u original, tampoco le resultará fácil diferenciarse, ya que le será complejo abastecer a todo un sector al carecer de la capacidad productiva requerida para generar volúmenes grandes.

Por lo tanto, la principal estrategia que pueden implementar los pequeños productores rurales, al operar solos en el mercado, son la focalización o alta segmentación: ser los mejores para un nicho o segmento del mercado.

En el capítulo sobre los clientes verán distintos criterios de segmentación. Sin embargo, definir el segmento al que nos vamos a orientar no es el único componente de esta estrategia. Al ser usada por los productores chicos para poder enfrentarse con éxito a las grandes empresas, la estrategia de focalización ha recibido el nombre de “marketing de guerrilla”.

Marketing de guerrilla

Guerrillas hubo siempre, más allá del contenido ideológico que las haya movido. Desde Espartaco en su lucha contra las legiones romanas, hasta Robin Hood cuando peleaba contra los guardabosques de Sherwood y el ejército inglés, desde Gandhi hasta Güemes, Fidel Castro o Mao, todos se caracterizaban por ser pequeños grupos que luchaban contra grandes ejércitos organizados. Una situación similar a la del pequeño productor al enfrentarse a las grandes empresas de su rubro. En muchos casos, han ganado justamente por eso.

De los 560.000 soldados que Estados Unidos tenía en Vietnam, solamente 80.000 peleaban. El resto eran administrativos, cocineros, choferes, oficiales, etc., y cada vez que había que tomar una decisión, deliberaban una semana para ver qué era más correcto. Los militantes del Viet-Cong cubrían todos los roles al mismo tiempo: peleaban, cocinaban y no tenían



Una propuesta original de la cooperativa Cauqueva que les permite diferenciarse.

Fuente de la imagen: <http://www.tiendaconsol.coop/tienda-2/pastas-secas/fideos-de-harina-de-maiz-morado/>

vehículos para conducir. Como los agricultores familiares que tiene que administrar, producir, vender y negociar con el banco o el técnico que viene a supervisar en que usó el préstamo o el subsidio, todo al mismo tiempo.

Con esto no queremos decir que sea sano ni conveniente que el productor asuma todos estos roles, aunque puede ser necesario en una etapa inicial. Si es posible habría que tratar de delegar algunas funciones, de asociarse o de buscar aliados que puedan colaborar con el productor.

Si los vietnamitas le ganaron a Estados Unidos, es un signo de que la estrategia de guerrilla puede sernos útil para enfrentar a los grandes.

Principios de *marketing* de guerrilla

1. Definir un segmento de mercado suficientemente chico para ser defendido con facilidad

Revisen el concepto de segmentación en la cartilla sobre los Clientes. Aplíquelo permanentemente. Si los productores se hacen amigos de sus clientes ellos mismos serán su mejor defensa. Conocerlos mejor, saber qué piensan y cómo sienten. Un finquero que vende verdura casa por casa que conoce a sus clientes uno por uno, que sabe en qué casa hay chicos y les regala caramelos, que sabe donde hay perros para traerles algún resto de comida y que se acuerda del nombre de cada persona, e incluso se adapta en cuanto a la forma de pago a los días de cobro de cada vecino, tendrá “cubiertas sus espaldas” cuando aparezca una verdulería cerca que ofrezca *delivery*. La gente se acordará del proveedor habitual: “ese muchacho, es tan bueno...” y esta será la principal barrera para la competencia, que al tener un territorio mucho más amplio, no puede ofrecer el mismo servicio.

2. Lanzar el ataque sobre un frente lo más estrecho posible

Si piensan ampliar el territorio, conviene hacerlo lentamente. Concentrarse en una manzana sola, si es necesario, y hablar con cada vecino. Escoger una escuela y repartir muestras entre los alumnos. Los comentarios se multiplicarán entre los chicos y entre las familias. Si el producto o servicio es bueno, los comentarios reforzarán su promoción. No quieran exportar a Brasil si todavía no conocen al vecino de al lado. Si se tienen unos pocos clientes muy buenos, podrán prestarles toda la atención del mundo: enviarles postales cuando se vayan de vacaciones, invitarlos a comer, mandarles información y podrán estar pendiente de la marcha de sus negocios y ayudarlos también a ellos a mejorar.

3. Pase lo que pase, nunca hay que actuar como un gran productor

No hay que burocratizarse. Cuando la unidad productiva crece un poco algunos productores familiares quieren parecerse a los grandes y dejan de vender, de poner el cuerpo directamente en el frente de batalla. El que asuma dentro del grupo familiar el rol comercial o de administración no se puede empezar a quedar en la finca todo el día. Esto no quiere decir que no debe planificar. Siempre se deben planificar los próximos pasos comerciales. Pero sin poner la excusa de la planificación para postergar eternamente la puesta en marcha del plan. Hay que tratar de ponerse plazos y orientarse a la acción. Para esto sirven las técnicas de monitoreo que veremos en la última cartilla.

4. Sólo los grupos y empresas líderes pueden defenderse

Aquí aplicaríamos el principio: soldado que huye sirve para otra batalla. Hay que ser flexible y tomar decisiones rápidas. Si no puede con un gran competidor, es mejor cambiar de mercado, de producto o retirarse a tiempo. Tratar de enfrentarlo puede dejar al productor chico en una situación muy débil como para empezar otro rubro nuevamente.

5. La mejor estrategia de defensa es la audacia y la rapidez para atacar

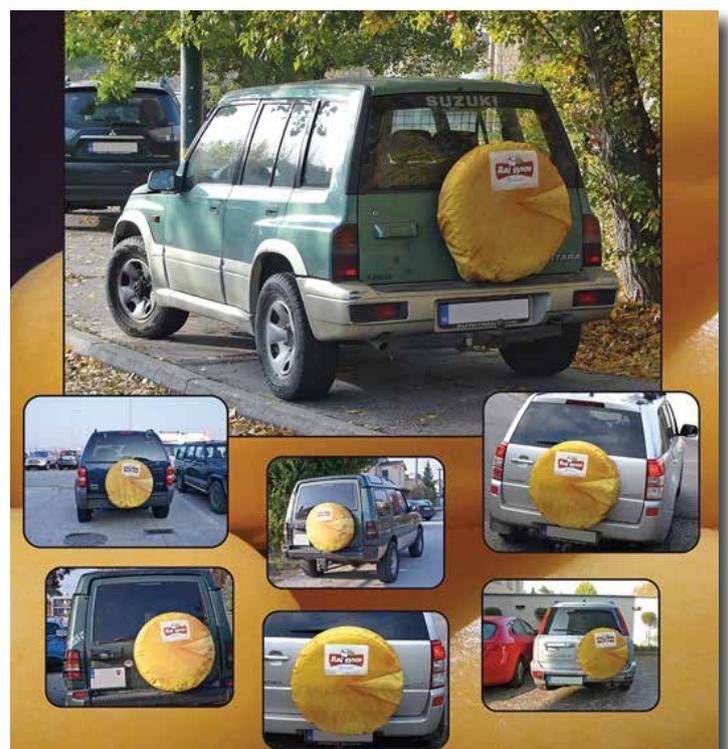
Si se ve conveniente, hay que introducirse en el territorio del mayor competidor para generar sorpresa. Instalarse un domingo en algún lugar de concentración, desplegar banderas, entregar muestras con alguna promotora, generar cierta espectacularidad, aunque esto dure un corto tiempo. Y repetir el operativo varias veces en distintos lugares el mismo día. El efecto sorpresa da buenos resultados.

6. Ser noticia

La guerrilla pone bombas o secuestra aviones para lograr repercusión en los medios. No se trata de que los productores se transformen en kamikazes, pero sí que piensen cómo generar algún hecho que sea noticia y tenga que ver con lo que producen. La “Esquina de las flores” (un restaurant naturista) consiguió cobertura de prensa por el colorido con que pintó el frente de su local en la Capital Federal y por poner en el restaurante tabloncitos y banquetas para que coman juntos personas que no se conocían antes.

Un productor de quesos de Eslovaquia puso en marcha la campaña “La llanta de queso”: mandó a hacer fundas de llantas con forma de queso y se las puso a las llantas de auxilio de unos 100 vehículos particulares. A los dueños les pareció algo simpático y se transformaron en móviles publicitarios, lo que permitió incrementar las visitas al negocio.

Fuente: <http://www.informabtl.com/querrilla-con-llantas-de-queso/>



Caso 1: CARNICERO CORDOBÉS

El valor de un buen nombre para el emprendimiento

La clave: generar reputación, con innovación en la comunicación. Le puso el nombre “Paul Mac Carne” a la carnicería y a un corte de carne “Paul Mc Cartney”. La foto fue posteada en la cuenta personal de Paul Mac Cartney, ya tiene más de 18.000 likes. Muchos medios le hicieron una nota y la publicaron en Argentina.

Nota de diario Clarín:

Un insólito homenaje en Alta Gracia

Pablo Arana llamó “Paul Mac Carne” a su carnicería. El ex Beatle recibió una foto del local y la subió a Internet. La repercusión fue tan grande que ya planean abrir sucursales.

Sir Paul McCartney, el hombre que tuvo más fama que el mismo Jesús –como aseguró alguna vez John Lennon–, un vegano convencido de sus creencias naturistas, descubrió gracias a un amigo que en la recóndita ciudad serrana de Alta Gracia hay una carnicería bautizada en su honor: Paul Mac Carne.

Pablo Arana (33), el dueño de este local abierto hace sólo diez meses, le contó a Clarín cómo nació la idea: “Una tarde estábamos con un cuñado buscando un nombre con gancho y salió así. Dijimos: Paul es vegetariano. Pero ni se va a enterar”.

Claro, los 11.8650 kilómetros que separan Alta Gracia de St. John’s Wood, el barrio del noroeste de Londres donde vive el autor de Yesterday, eran más que suficientes para mantener el anonimato y que ese nombre fuera nada más que una típica humorada cordobesa.

Sin embargo, McCartney sorprendió al mundo –y a su tocayo cordobés– al postear hace dos días la foto del comercio en su cuenta de Instagram: “Un amigo vio esto en sus vacaciones. ¡Qué gracioso! Con amor, Paul”, le dedicó. La foto ya cosechó 18.000 likes.

“Vino una turista extranjera y me contó medio en español, medio en inglés, que la esquina nuestra estaba en Internet. Y después un amigo me dijo que ingresara a Instagram, que Mc Cartney había publicado una foto del local. Pensé que era broma. Pero miré y estaba ahí. Estoy sorprendido por la repercusión”, detalla este cordobés, hincha de Belgrano, seguidor de “La Mona” Jiménez y del mítico cuarteto de Liverpool.

“La repercusión es increíble, hoy se vendió toda la carne. Recién mañana vuelve el camión. Lo más pedido fue nuestro corte Paul Mc Cartney que es un costillar, al mediodía ya no teníamos más”, cuenta Pablo.

Pero hoy es otra la realidad: llovieron pedidos para comprar una franquicia de la carnicería. Y Pablo viajó de urgencia a Córdoba a registrar la marca.

Pese a la fama, este no es el primer caso de una carnicería ligada a la música en Córdoba: en los 90, la periodista Rosana Bustos y su marido abrieron La Vaca Cubana, inspirados en el éxito de Patricio Rey y sus Redonditos de Ricota: “El nombre no fue casual, había que resistir a como dé lugar”.



Ver también el link: <https://www.youtube.com/watch?v=EwkifW3tG5w>

Caso diseñado por Ing. Agr. Eduardo De Lillo, UNIR.

Quizás la historia personal del productor o del grupo de productores, el relato de vida, tenga algún aspecto novelesco o heroico que permita armar una historia que resulte atractiva a algún medio local o regional.

Algunos productores que se vuelcan al rubro turístico y gastronómico se conectan con periodistas y medios de comunicación para ofrecer canjes para lograr publicidad a cambio de hospedaje o transporte gratis.

7. Pintarse la cara y mantenerse escondido

Aunque el productor no tenga una gran estructura, y su finca sea pequeña, algo desprolija y tenga un galpón lleno de mercadería y materia prima que ya no sabe dónde poner, los clientes no tienen porqué saberlo. Hay que saber usar *camouflage*. Por ejemplo, invertir en un buen diseñador gráfico para diseñar una folletería digna del mejor competidor y enviarla por correo a una lista de potenciales clientes... Nadie tiene porqué suponer cuál es la situación real, solamente se interesará en recibir un buen producto o servicio.

8. Estar preparado para actuar en el momento apropiado

Esta recomendación es sencilla: cuando puedan, deben aprovechar las oportunidades que se les presenten.

9. Buscar aliados

Los productores pueden buscar aliarse a sus proveedores, a sus distribuidores, a sus clientes y a sus complementadores. Si es posible, también a sus competidores (véase la próxima cartilla).

10. Encontrar un punto débil de la competencia y atacar ese punto

Siempre hay algún punto débil donde atacar. Si tomamos como ejemplo a los comerciantes que deben enfrentar a los hipermercados, los puntos débiles que pueden aprovechar es su falta de especialización, la impersonalidad (una góndola no puede asesorar sobre el uso de un producto), la imposibilidad de comprar al fiado, la lentitud de la atención cuando se hacen compras chicas (grandes colas para pagar aunque se compren 4 productos) y la falta de surtido de algunos productos.

Estrategias de crecimiento

Un objetivo de la mayoría de las organizaciones es el crecimiento (crecer en términos de ventas, valor agregado, beneficios, cantidad de personal, recursos). Diversas estrategias pueden conducir al crecimiento.

Según Igor Ansoff existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento: hacia los productos actuales o nuevos o hacia los mercados actuales o nuevos.

	Mercados conocidos	Mercados nuevos
Productos actuales	<p>1. Penetración de mercado</p>	<p>2. Desarrollo de mercado</p>
Productos nuevos	<p>3. Desarrollo de producto/s</p>	<p>4. Diversificación 5. Integración</p>

1. Penetración de mercado

Consiste en que el productor busque ampliar las ventas de los productos que ya vende en sus mercados actuales. Por lo tanto, existen dos posibilidades: aumentar la cantidad consumida y/o aumentar la participación en el mercado.

Para ello, se pueden utilizar dos herramientas:

a) Aumentar el uso por los clientes actuales:

- un aumento de la unidad de compra (dos kilos al precio de uno)
- incentivos de precio para aumentar el uso (descuentos)
- incentivos a través de la comunicación publicitaria
- anuncios de nuevos usos del producto

b) Atraer clientes de la competencia:

- diferenciación mayor de marcas
- intensificación del esfuerzo de comunicaciones
- mayor distribución

La estrategia de penetración exige una cierta cantidad de dinero para su realización, inversión que deberá ser evaluada por el productor.

2. Desarrollo de mercado

Consiste en que el productor busque mayores ventas al llevar sus productos actuales a nuevos mercados.

También se presentan dos oportunidades:

a) Abrir mercados geográficos adicionales

b) Atraer otros segmentos de mercados:

- desarrollo de otras versiones del producto que sean atractivas a otros segmentos
- uso de ciertos canales de distribución
- publicidad en otros medios

3. Desarrollo de producto/s

Consiste en la búsqueda por parte de la organización de mayores ventas mediante la creación de productos nuevos o mejorados para su mercado. Existen dos posibilidades:

a) Modificar las características o aspectos del producto:

- nuevos tamaños
- nuevos envases
- versiones de calidad diferente del producto.

Ejemplo: si vendía dulce de frutilla hecho con azúcar, comenzar a producir también dulce de frutilla con stevia u otro endulzante dietético.

b) Desarrollar y producir nuevos productos destinados a los mercados actuales.

Ejemplo: Si vende queso de cabra con una marca, vender con la misma marca leche o crema de cabra. Si vendía dulces o jaleas de una fruta, vender con la misma marca lo mismo pero de otra fruta.



Foto: <http://www.chimbotenlinea.com/secciones/la-morina>

4. Diversificación

Esta estrategia significa entrar en productos-mercados distintos de aquellos en los que la organización está actualmente posicionada. Según exista o no relación entre los nuevos negocios o productos involucrados con los anteriores, podemos clasificar la diversificación en:

- **Diversificación concéntrica:** consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que posean una tecnología similar a la línea de productos existentes. Estos productos complacerán y atraerán a nuevas clases de clientes y/o a los clientes actuales.

Ejemplo: si el productor vende dulce de frambuesa en frasco, puede envasar el dulce en tarros de 20 litros para vender en restaurantes, fábricas de repostería, etc.

- **Diversificación horizontal:** consiste en que el productor busque agregar nuevos productos que no están relacionados tecnológicamente con la actual línea pero sí con la comercialización, ya que el productor puede agregarlos a los canales de distribución ya establecidos. Consiste en vender productos complementarios a los clientes existentes.

Ejemplo: Si volvemos al caso anterior, el productor llega a casas de artículos regionales con sus dulces de frambuesa en frasco, y comienza a producir cajas de madera talladas pintadas al esmalte. Recupera así una tradición familiar. Los mismos vendedores llevan los dos productos a los mismos comercios de artículos regionales.

- **Diversificación conglomerada:** consiste en que el productor o la organización busque agregar nuevos productos para una nueva clase de clientes. Los nuevos productos no tienen relación con la tecnología que ya usa, ni con sus productos o mercados actuales. El productor entra en negocios nuevos y diferentes del tradicional.



5. Integración

En este caso se trata de crecer dentro del sector en el que se está por una extensión lateral, hacia arriba o hacia abajo de la actividad base.

- **Integración hacia arriba:** adquiere o controla sus fuentes de aprovisionamiento.

Ejemplo: además de fabricar dulces de frambuesas, el productor compra un par de hectáreas y siembra sus propias frambuesas.

- **Integración hacia abajo:** adquiere o controla mejor su red de distribución, controla un sector industrial.

Ejemplo: además de fabricar dulce de frambuesa y cajas de madera tallada, instala un comercio de artículos regionales en Bariloche.

- **Integración horizontal:** adquiere o controla algunos competidores por absorción o asociativismo.

Ejemplo: Se asocia con dos fábricas más de dulce de frambuesa para poder llegar a un cupo de exportación razonable, de forma tal de poder cerrar un acuerdo con un importador de Blumenau, en Brasil.

De estas últimas alternativas hablaremos con mayor detalle en la cartilla N° 6 sobre Asociativismo.

El riesgo en las estrategias de crecimiento*

Como facilitadores de procesos de comercialización tenemos que evitar partir de un implícito que se repite cuando se trabaja estos temas con productores familiares: que los mercados en los que operan los pequeños productores (es decir, los mercados actuales) no son rentables, o no son lo suficientemente grandes, por lo que casi necesariamente hay que identificar mercados nuevos hacia los cuales dirigir los esfuerzos, sin considerar la carga de costos y riesgos que esto implica. A esta conclusión debe llegarse con estudios de mercado y no con información desarticulada o anecdótica.

Si bien el curso se propone formar facilitadores de “innovaciones comerciales”, no siempre lo nuevo es lo mejor. O, al menos, hay que tener muy en cuenta los riesgos, porque los que arriesgarán el capital y deberán hacer inversiones en dinero, pero también en trabajo y aprendizaje de nuevos procesos, serán los productores. En el diagrama siguiente repetimos la matriz de Ansoff de la página 22, pero ahora en cada cuadrante incluimos los posibles riesgos y costos de transacción de la estrategia correspondiente.

** Para la redacción de este apartado se tuvo como fuente principal el libro de Zelada Briceño Acceso a Mercados para Pequeños Productores que puede encontrar en el Repositorio de materiales*

Gráfico: Matriz de riesgos y costos de transacción de las diferentes estrategias competitivas de la matriz de Ansoff

Nivel de riesgo 

	Mercados conocidos	Mercados nuevos
Productos nuevos	<p>Investigación y desarrollo del nuevo producto y validación de mercado.</p> <p>Eventual efecto caníbal (competir con nuestros propios productos que ya se venden en el mismo mercado).</p> <p>Costos por pagar el derecho de piso con el nuevo producto hasta acumular suficiente experiencia.</p>	<p>Investigación y desarrollo de producto y de mercado, con altos costos.</p> <p>Curva de aprendizaje alta.</p> <p>Se deben realizar pruebas y pilotearlas y luego ajustar la curva de demanda para evitar sub o sobreproducir (con posibles pérdidas de mercadería).</p>
Productos actuales	<p>Acciones que incentiven la frecuencia de compra.</p> <p>Publicidad competitiva.</p> <p>Desarrollar algún factor diferencial o ventaja competitiva.</p> <p>Evaluar algún o algunos segmentos del mercado actual para focalizarse.</p>	<p>Posible necesidad de cambiar o ampliar procesos y estructuras productivas para llegar a una economía de escala que permita abastecer nuevos mercados (plantas de empaque acopio o frío, por ejemplo).</p> <p>Investigación y desarrollo de mercado.</p> <p>Apoyo en los canales de distribución.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del Gráfico N° 13 "Costos de transacción en la matriz de Ansoff", del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaboración: Mercadeando S.A.

No es fácil arrancar un proceso que implica diseñar procesos industriales, diseñar y fabricar nuevos envases, conocer nuevas formas de llegar a mercados desconocidos, etc. Si se elige una estrategia de diversificación hay que evaluar de manera realista si hay suficiente capacidad en los productores o en su organización para encarar al mismo tiempo el aprendizaje necesario para producir algo nuevo y llegar también a nuevos mercados. Como ejemplo, pensemos si un grupo de productores se propone cambiar el tipo de cultivo como estrategia de diversificación. Deberán comprar nuevas semillas, desarrollar experiencia en el manejo del nuevo cultivo, prever sus períodos vegetativos, el tiempo necesario para alcanzar una cosecha comercializable, superar la resistencia cultural a cambiar de cultivo, etc.

Riesgo y costo de la innovación comercial

	Mercados conocidos Alta experiencia de los productores	Mercados nuevos Baja experiencia de los productores
Productos nuevos Baja experiencia de los productores	Riesgo relativo	Máximo riesgo
Productos actuales Alta experiencia de los productores	Mínimo riesgo	Riesgo relativo

Fuente: Gráfico N° 16 "Matriz de Gestión de Riesgos en las intervenciones de Acceso a Mercados", del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaborado por Mercadeando S.A.

Por esto, antes de lanzarse a desarrollar un nuevo producto es bueno preguntarse a qué segmento del mercado le puede interesar lo que actualmente producen los productores.

Y si la idea es cambiar de mercados, lo más lógico es seguir una progresión: empezar por mercados más cercanos, según el diagrama que incluimos en la columna de la derecha, en lugar de querer quemar etapas y saltar de una venta barrial a una exportación a la Unión Europea, por ejemplo.

Gráfico: Progresión lógica para diversificar mercados



Fuente: Ampliación del Gráfico N° 17 "Cartograma del Ciclo de Evolución Comercial Natural de las MyPEs", Zelada Briceño (2008:51)

Estrategias críticas

Como vimos en el diagnóstico FODA (cartilla 4), si las debilidades y amenazas son mayores que las fortalezas y oportunidades, y no podemos dar vuelta la balanza, debemos desarrollar estrategias alternativas para perder lo menos posible. Aquí desarrollamos tres de ellas:

Contención

El productor no tiene problemas en la venta de sus productos: por lo tanto, el tipo de productos se vende, las promociones funcionan, la distribución es eficiente. Además, el número y tipo de clientes es satisfactorio. Se trata entonces de contener, de “mantener” igual en el tiempo la situación existente en la unidad productiva familiar. Su estrategia consistirá en conservar los volúmenes de producción, el tipo, calidad y presentación de los productos o servicios, los medios de promoción utilizados, la cartera de clientes y los canales de distribución del producto. El productor deberá hacer esfuerzos por obtener mejores utilidades por sus productos, fundamentalmente a través de bajar costos de producción. De todas formas, el productor debería estar atento y no contentarse con mantener lo que ya tiene. En esta época de cambios, es posible que en cualquier momento aparezca una fuerza competitiva (competidores, sustitutos o nuevos competidores) que le quite su actual porción del mercado.

Recolección

Ocurre cuando el productor vende todo lo que produce, tiene una buena y suficiente cartera de clientes que le compra habitualmente, pero sus productos tienen poca o ninguna oportunidad de ser vendidos en otros sectores. No hay modo de captar nuevos clientes o esta posibilidad es muy pequeña. En esta situación el productor no deberá poner más esfuerzos en la comercialización de sus productos. Para ampliar su ganancia quizás pueda achicar los costos de producción pero, al contrario de la situación anterior, sin gastar dinero o evitando nuevas inversiones en ese producto. En todo caso, deberá reinvertir en nuevos productos para probar alternativas.

Retirada

El productor en este caso deberá cerrar, achicarse, cambiar de rubro o desarrollar algunas de las estrategias de crecimiento ya descritas (desarrollo, diversificación, integración, etc.). El mercado es poco interesante, pequeño y malo, y los productos tienen poca o ninguna salida. El negocio no funciona. El productor deberá retirarse, cambiar su estrategia o cambiar de rubro.



Fuente: <https://alberto.wordpress.com/2012/04/01/por-desesperacion/>

En la selección de una estrategia adecuada, existen una serie de preguntas claves que el productor deberá hacerse para llegar a conclusiones que faciliten estos cambios:

- ¿Qué actividades se deben abandonar o traspasar a otras personas?
- ¿Cuáles se deben dejar en segundo plano o dedicarles menos esfuerzo?
- ¿Qué actividades se deben impulsar o dedicarles mayor esfuerzo?

En resumen, se trata de saber qué debe hacer el productor hoy, con el fin de mejorar en los próximos años.

Enumeraremos a modo de repaso todas las estrategias y tácticas presentadas, así es más fácil ver las alternativas:

Estrategias competitivas

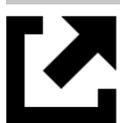
- Principios de guerrilla comercial

Estrategias críticas

- Contención
- Recolección
- Retirada

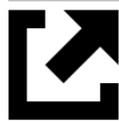
Estrategias de crecimiento

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación
- Integración



Si el productor o la organización ofrece varios productos, la estrategia puede ser diferente para cada uno de ellos.

En el Repositorio de materiales, dentro del Tema 5, encontrará la cartilla “Estrategia de cartera de productos” para aplicar en estos casos, que preparamos como complemento.



Para ampliar las estrategias, también puede consultar la cartilla N° 12 “Cooptencia”, donde se detallan

estrategias en relación, no sólo a los competidores y los clientes, sino también con relación a los proveedores y los complementadores.

De la estrategia comercial de los productores a la estrategia de trabajo del facilitador

En este proceso que va del diagnóstico al análisis de los datos y a la definición de una estrategia y un plan operativo, los facilitadores pueden asumir diferentes roles. Para terminar la cartilla tomamos como organizador el esquema MODEM con que la iniciamos para detallar algunas de las intervenciones que podrían encarar.

Nivel de análisis	Área de trabajo	Posibles intervenciones
Nivel macro	Análisis del macroambiente competitivo.	<p>Acompañamiento en actividades de sensibilización con empresarios del sector, donde se presenten propuestas productivas a desarrollar por el grupo de productores.</p> <p>Organización de reuniones con integrantes de la cadena productiva (o si no hay antecedentes, quizás facilitar la conformación de un foro o red con dichos integrantes para analizar las articulaciones posibles).</p> <p>Sistematización de información sobre cambios en la legislación económica relacionada con el emprendimiento que puedan incidir en las estrategias de crecimiento a futuro.</p>
	Análisis de los consumidores y sus tendencias.	<p>Ayuda en la formulación de los términos de referencia y en la búsqueda de consultoras que puedan realizar investigaciones de mercado cuantitativas y/o cualitativas.</p> <p>Ayuda en la organización de encuestas más simples (por internet o en grupos allegados) y grupos focales.</p> <p>Búsqueda y sistematización de información de fuentes secundarias por internet (en cámaras empresarias, por ejemplo) para realizar perfiles de mercado.</p>
Nivel meso	Análisis del marco regulatorio vigente.	<p>Capacitación e información a los productores sobre trámites en la administración nacional (IG), INAES, AFIP, SENASA, ANMAT, etc.), provincial o municipales.</p> <p>Asesoría legal y contable para completar los trámites y estar al día.</p> <p>Financiamiento de los costos involucrados (o acompañamiento en la búsqueda de financiación).</p>
	Análisis de la competencia del sector de negocios.	<p>Análisis subsectoriales.</p> <p>Diagnósticos competitivos.</p> <p><i>Benchmarking*</i> con otras zonas y empresas ofertantes.</p>

* *Benchmarking* es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o, a veces, dentro de una empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre orientada a la mejora continua y enfocada fundamentalmente en los clientes.

Nivel micro	Establecimiento de relaciones con los proveedores.	Acompañamiento para la articulación comercial con proveedores (para la reducción de costos o mejora en la condiciones de venta y pago). Directorios de nuevos proveedores. Sistemas de información de proveedores.
	Establecimiento de relaciones con los clientes.	Prospecciones de mercado. Apoyo en la organización de eventos promocionales eventuales: ferias comerciales, ruedas de negocios, desfiles de productos textiles y artesanales, misiones comerciales, etc. Apoyo en la organización de ferias francas o de economía social permanentes.
	Problemas o innovaciones que deben implementarse en la gestión comercial de las MyPEs.	Capacitación y asesoría especializada en los distintos aspectos del plan operativo comercial (diseño de envases, etiquetas, marca, cuestiones logísticas, etc.). Capacitación y acompañamiento en la gestión de ventas y atención al cliente. Capacitación y acompañamiento en el análisis de costos y definición de precios. Capacitación y asesoría técnico-productiva enfocada en la demanda. Capacitación y asesoría técnica para la conformación y/o institucionalización de asociaciones de productores. Acompañamiento posterior para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Sistemas de información comercial diseñados especialmente.

Fuente: Elaboración propia a partir del Cuadro N° 2 “Alternativas de intervención por nivel MODEM®” del libro Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 Experiencias de un Modelo para Armar, elaborado por Mercadeando S.A.

Actividad. Pensar estrategias

Como podrá concluir después de la lectura de este capítulo, la variedad de factores que inciden en la definición de la estrategia es importante, pero, además, se presentan de maneras particulares en cada actividad, cada territorio, cada mercado y cada productor o grupo de productores.

Esto hace casi imposible proponer una actividad universal, que sirva para todas las situaciones. Idealmente, luego de la etapa de diagnóstico debería haberse constituido un equipo –aunque esté integrado por un par de personas como mínimo– para el tema de comercialización, que sirva de interlocutor suyo y que lleve adelante el tema en la familia del productor individual o en la organización de productores. Si esas personas tienen costumbre de leer, imprima un par de copias de las páginas 22 a 26 y de la página 28 y compártalas con el compromiso de reunirse en un par de semanas para analizar las posibles estrategias comerciales. El objetivo es achicar la cantidad de variantes que existen a unas pocas alternativas, debido a que algunos de los factores seguramente actuarán como cuello de botella e impedirán el desarrollo de algunas de las estrategias descriptas.

Una vez reducida la cantidad de variantes, se puede abrir la discusión al conjunto de los productores para evaluar cuál de las alternativas que quedaron es la que más conviene a corto y mediano plazo.

Si no cuenta con interlocutores, sea porque es un productor individual o son muy pocos en el grupo, puede usar una primera reunión para compartir el apartado sobre Guerrilla Comercial, una segunda para trabajar sobre las mismas páginas (22-26 y 28) y, si la situación lo justifica porque se dan varias producciones simultáneas, otra para trabajar las estrategias de carteras de negocios que están descriptas en el documento con dicho nombre que encontrará en el Repositorio.

Anote lo que se propone, pero también las razones por las que eligieron esas estrategias y tácticas y no otras.

Definidas las estrategias centrales, pueden trabajar con las siguientes cartillas los distintos aspectos específicos del plan operativo. El siguiente ejercicio es una lista para su chequeo.

Luego evalúen en conjunto periódicamente. Pueden utilizar para evaluar las herramientas de monitoreo que incluimos en la cartilla correspondiente, sumada a los criterios que se elaborarán en conjunto durante el curso.

Actividad. Lista de chequeo para la estrategia comercial

Esta lista puede ayudarlos a revisar si han definido cómo resolverán cada uno de los factores del sistema comercial en función de la estrategia que eligieron adoptar.

ESTRATEGIA DE CARTERA

1. MERCADO/S OBJETIVO
2. PRODUCTO/S OFRECIDO/S

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO (cartilla 7)

1. PÚBLICO/S OBJETIVO
2. MINORISTAS

ESTRATEGIA FUNCIONAL

1. PRODUCTO (cartilla 9)
 - Segmentos de mercado y posicionamiento de los productos
 - Análisis de la oferta-producto
 - Presentación-envase-marca
2. PRECIO (cartilla 10)
 - Análisis de la elasticidad de la demanda y relación precio/calidad con competidores
 - Precios altos y venta selectiva
 - Precios bajos y venta masiva
 - Libertad de precio a los minoristas
 - Aplicación de un precio psicológico
 - Plazos, listas, créditos y modos de pago
3. VENTAS (cartilla 11)
 - Capacitación de vendedores
 - Construcción y uso de bases de datos de clientes

4. DISTRIBUCIÓN (cartilla 8 y 14)

- Elecciones de nuevos canales
- Elección de circuito minorista, puntos de venta y frecuencia de abastecimiento
- Remuneración de los puntos de venta

5. PUBLICIDAD / PROMOCIÓN (cartilla 13)

- Publicidad masiva
- Publicidad directa
- Actuaciones en los puntos de venta
- Acciones promocionales

ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS (cartilla 6)

- Asociarse con otros productores para:
 - comprar juntos
 - producir juntos
 - industrializar juntos
 - vender juntos
- Asociarse con competidores
- Asociarse con proveedores de insumos
- Asociarse con complementadores

Fuente: Adaptación de <http://www.igape.es/es/crear-unha-empresa/asesoramento/manuais-de-xestion/item/417-como-elaborar-un-plan-de-marketing/417-como-elaborar-un-plan-de-marketing>

Actividad. Evaluando estrategias

Para priorizar estrategias, puede utilizarse un afiche con una lista más larga de indicadores, ya que se puede y es recomendable concentrarse no solamente en la estrategia de comercialización en sí misma, sino también en aspectos relacionados con el proceso de organización de la comunidad y la modificación de las relaciones de poder o los apoyos necesarios para que esta pueda implementarse con éxito. Acompañamos una lista posible que puede ser mejorada o ampliada según cada contexto (adaptada de Weyrauch y Selwood, 2007). La tarea es tratar de asignarle puntaje a cada criterio para cada una de las estrategias junto con los productores. Sugerimos cambiar los números por un nombre que identifique claramente a cada estrategia.

CRITERIO	ESTRATEGIAS				IMPORTANCIA
	1	2	3	4	
Genera apoyo en la comunidad y en la opinión pública					
Hay datos y evidencia que surgen de investigaciones serias que apoyan esta estrategia					
Puede alcanzarse en el corto/mediano plazo; 3 a 18 meses					
Se identifican y se puede acceder a los políticos que toman decisiones que se requieren para implementar la propuesta					
Es políticamente viable					
Es técnicamente factible (se tiene o se consigue el personal con conocimiento técnico y el equipamiento e infraestructura necesarios para ejecutarlo)					
Es económicamente factible (los recursos públicos o privados necesarios deberían estar disponibles para su implementación)					
Incluye un cronograma coherente con el procedimiento establecido oficialmente para la toma de decisiones					
Motiva a los productores					
Permite que todos los productores que integran la organización estén incluidos en la estrategia					
No generará mayores diferencias entre productores grandes y chicos si la estrategia tiene éxito					
Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas, redes o coaliciones en la comunidad					
Estimula la movilización de otros actores					
PUNTAJE TOTAL					

Bibliografía

Battú, Enzo et al. (2003) Las oportunidades de negocios y el mercado. Identificación de oportunidades de negocios y estudio del mercado apropiado en las Microempresas Asociativas Rurales. IICA - Paraguay. Asunción, Paraguay.

Bernet, Thomas; Thiele, Graham y Zschocke, Thomas (2006). Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide. Centro Internacional de la Papa - Papa Andina. Lima, Perú.

Burin, David (1999). Marketing para Emprendedores. Manual del curso a distancia emitido por Canal 9 por Formar Educación a Distancia. Buenos Aires, Argentina.

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

Burin, David; Rabey, Mario; Heras, Ana Inés; Guerrero, Waldo Ernesto y Rodríguez, Asunción (2005). Informe final de consultoría: Investigaciones del mercado de artesanías en lana producidas por pequeños productores de la provincia de Salta. Programa Social Agropecuario de Salta. Salta, Argentina.

Cattaneo, Carlos A. con la colaboración de Lipshitz, Héctor (2008). Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. PROINDER. Dirección de Desarrollo Agropecuario. SAGPyA. Buenos Aires, Argentina.

Ferris, Shaun; Best, Rupert y Mundy, Paul. Seven steps of marketing. Course on agroenterprise and market development for field agents. Versión de prueba. Catholic Relief Services. Baltimore, Maryland, USA.

Kaatz, Ron (1994). Guía de Publicidad y marketing. 75 listas de verificación para ahorrar tiempo y mejorar la eficacia de la publicidad. Editorial Granica. Barcelona, España.

Kotler, Philip (1988). Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, Control. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs, New Jersey, USA.

Levy, Alberto (1994) Marketing avanzado. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Levy, Alberto (1998). Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Lundy, Mark et al. (2014). Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.

Mosquera Echeverry, Erika Eliana; Hurtado Bermúdez, Jhon Jairo y Chilito Encizo, Carlos (2007). Conocimiento del Mercado. La brújula para la Innovación. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural, un camino para llegar a este conocimiento. CIAT. Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural. Managua, Nicaragua.

Perotto, Helio (2005). Guía de oportunidades comerciales para nuevos emprendimientos. Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales. PROSAP. Bs. As., Argentina.

Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979.

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

The Springfield Centre (2009). Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)”. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Departamento Federal de Relaciones Exteriores (FDFA). Berna, Suiza.

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

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

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

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

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



Ministerio de Desarrollo Social
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación