

**EL ACCESO A LOS MERCADOS DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES.
ALGUNOS FACTORES DE ÉXITO,
CONDICIONES, REQUISITOS Y
DESAFÍOS.**

Waldo Bustamante

Santiago, Agosto 2008

INDICE

	Pág.
1. Introducción.....	3
2. Una mirada global a la situación de los pequeños productores y el mercado.....	4
3. Algunos factores e instrumentos claves para el acceso a la dinámica de los mercados.....	16
Definición de los Mercados Objetivos.....	18
• Categoría de los Mercados.....	18
• El Mercado Nacional.....	19
• Los Mercados Intermedios.....	20
• Los Mercados Finales.....	20
• Los Mercados de Productos Orgánicos.....	20
• Los Mercados Internacionales.....	21
• Comercio Internacional Tradicional.....	21
• El Mercado del Comercio Justo.....	22
Gestión Empresarial.....	24
La Innovación como ejercicio permanente.....	32
Diferenciación de productos.....	33
Información Comercial.....	35
Definición de la Unidad de Negocio.....	36
Organización para los negocios.....	37
La calidad y las certificaciones.....	42
Algunos elementos colaterales para la contribución al éxito de las empresas de pequeños productores en su acceso a los mercados.....	44
Servicios Empresariales.....	44
Acceso a recursos financieros para la comercialización.....	44
4. Aspectos a considerar en los proyectos para potenciar el éxito en el acceso a los mercados de los pequeños productores.....	45
Bibliografía consultada.....	53

1. Introducción

El contenido de este documento recoge algunos elementos de la situación actual de los pequeños productores frente al acceso a los mercados, en dónde se plantean algunos de los principales desafíos del sector para incursionar en ellos.

El documento describe los elementos básicos que las empresas de pequeños productores deben considerar para establecer vínculos permanentes con lo mercados, Se describen los principales mercados a los cuales este segmento productivo puede abordar, considerando de manera importante las principales limitaciones y riesgos asociados a cualquier actividad empresarial.

En particular se describe el funcionamiento de los supermercados como mecanismo dinámico de venta de retail, dado que este canal de distribución ha tenido un crecimiento sostenido en el suministro de productos alimentarios en America Latina.

Sin embargo la participación de los pequeños productores, como proveedores de estos, parece ir en merma, como consecuencia de las crecientes exigencias y estrategias de abastecimiento que los supermercados han establecido, principalmente asociadas a las calidades, mix de productos y formulas de pago, que limitan una participación masiva de pequeños productores.

La descripción de algunos factores de éxito para incursionar en los mercados, constituyen una proporción significativa del documento, debido a que son reglas que necesariamente deben ser asumidas por los pequeños productores para poder acceder a ellos y actuar en consecuencia en escenarios muy competitivos y complejos, en donde lo único permanente es el cambio. En tal sentido, para llegar a los mercados con éxito, las reglas que se imponen por el funcionamiento de los agentes participantes, deben ser cumplidas por todos aquellos que busquen una permanencia estable y las técnicas empresariales y de marketing que se deben utilizar son similares, salvo adecuaciones estratégicas, para todas y cada una de las empresas productivas, sin importar su tamaño, productos o servicios.

Por ultimo el documento esboza, algunos elementos que desde la gerencia de los proyectos pueden ser desarrollados para contribuir al éxito de los pequeños productores en su acceso a los mercados.

Las propuestas elaboradas en el documento han sido también generadas sobre la base de la experiencia del consultor, en el trabajo permanente con pequeños productores, microempresarios rurales y redes de articulación de ambos, en su duro afán competir en igualdad de condiciones en los mercados dinámicos.

2. Una mirada global a la situación de los pequeños productores y el mercado

Al analizar la creciente concentración en los procesos de producción y venta al detalle de los sistemas nacionales y regionales de producción de alimentos agrícolas y sus impactos en las condiciones de vida de las comunidades y zonas rurales en los países de América Latina, se constata la necesidad de establecer mecanismos que contribuyan a proporcionar elementos estratégicos para influenciar y guiar al sector público, a los actores de las cadenas agro-alimentarias, a las organizaciones de la sociedad civil y otros actores involucrados, en la definición de enfoques que puedan anticipar y administrar los impactos de los cambios que se producen en los mercados locales, nacionales y regionales.

Se parte de la constatación que en los países en desarrollo los tres componentes que caracterizan a las industrias productoras de alimentos: ventas al por mayor, procesamiento, e intermediación (retail), han evolucionado rápidamente a partir de 1980 como consecuencia de la globalización.

Se puede constatar además que, mientras los gobiernos de los países en desarrollo continúan a apoyar la construcción de mercados de ventas al por mayor, se producen importantes cambios en la consolidación y desarrollo de los procesamientos de productos agro-alimentarios y un despegue vertiginoso de los supermercados con la multi-nacionalización de este sector.

Al mismo tiempo, el comercio mundial de alimentos se duplicó y el comercio de productos frescos y de ganadería se cuadruplicó, sin que estas tendencias aseguraran el acceso de los Pequeños Productores a estos mercados dinámicos y globales.

Del análisis de las experiencias que se verifican en los países en desarrollo y la creciente marginalización de los mercados competitivos de los sectores vinculados a la pequeña producción se pueden delinear algunas tendencias comunes:

- El sector público, tiene una capacidad de anticipación reducida a los rápidos cambios en los mercados de los países en desarrollo y a la creciente exclusión de los mercados de los pequeños productores rurales.
- Los pequeños productores están conscientes de los cambios que se producen en los mercados, pero estiman que pueden hacer muy poco para influir sobre este proceso. Generalmente los productores se focalizan en la problemática que dice relación con los temas productivos ya que consideran que los problemas vinculados a la producción están más al alcance de sus posibilidades.
- Se pueden identificar mecanismos para identificar la concentración/dispersión de los productores y microempresarios en un país determinado lo que puede facilitar a la identificación de la problemática y de mecanismos efectivos para su acercamiento e inclusión a los mercados.
- En general la identificación de políticas, instituciones y programas que interactúan con cadenas de valor productivas reflejan la descoordinación de las intervenciones y un desconocimiento de factores que limitan y los que facilitarán intervenciones efectivas.
- La consideración de las cadenas de valor de los procesos productivos es un punto de acceso útil para explorar donde se encuentran las barreras para el acceso a mercados de los pequeños productores como también para identificar puntos de acceso que produzcan un cambio en el proceso de exclusión.

El mismo proceso de globalización de los mercados incluyendo los acuerdos comerciales ha contribuido a delinear una serie de procesos como la modernización del sector agroalimentario, el crecimiento de los mercados nacionales y de exportación, una constante y creciente exposición a los medios de comunicación, cambios en los estilos de vida y de las preferencias alimentarias que han conducido a cambios más o menos generalizados que se pueden resumir como sigue:

- Creciente conciencia de los consumidores y demanda de calidad de los productos.
- Preocupación por contar con alimentos sanos y no contaminados, por parte de los consumidores
- Emerge en forma creciente y se inserta la moderna venta al detalle (retail) en la cadena de ventas..
- Hay integración vertical de los mercados y cambios en los sistemas de proveedores.
- Las producciones nacionales enfrentan a competidores a nivel global, debido al fácil acceso a mercados nacionales de bienes importados

- Al mismo tiempo se verifica una apertura a otros mercados diferentes a los nacionales abriéndose oportunidades de exportaciones y procesamiento.
- Las buenas prácticas agrícolas incluyendo trazabilidad de la producción se convierten en norma para asegurar la calidad y elemento imprescindible para las exportaciones.

Estos cambios generan una serie de oportunidades y al mismo tiempo desafíos que los pequeños productores deben enfrentar. El alto nivel de exigencia de calidad y preferencias por parte de los consumidores hace que en la mayoría de los casos la producción proveniente de estos sectores no supere los controles de calidad exigidos para la exportación. Los volúmenes de producción generados en el sector son generalmente reducidos y discontinuos; la dispersión de estos productores y sus bajos niveles de inversión influye negativamente en la productividad y en los costos de producción.

Frente a sistemas económicos que actualmente favorecen en los países en desarrollo, la concentración del capital en diferentes sectores de la economía, los pequeños productores presentan una gran debilidad, por su dispersión y falta de asociatividad, en su capacidad de negociación y penetración de los mercados.

El aparato público carece de políticas pro-activas en apoyo de los pequeños productores incluso a nivel municipal y los mercados financieros no dan respuesta a las necesidades de los Productores quienes dependen de los proveedores tradicionales, en materia de financiamiento.

Principales estrategias para la acción identificadas: Sobre la base de estas tendencias se han identificado una serie de acciones posibles que se enumeran a continuación:

- Formar y organizar asociación de productores Desarrollar nuevos modelos de partenariado entre productores y mercados modernos
- Fortalecer el partenariado entre los productores y los nuevos vendedores al detalle (retailers) sobre la base de necesidades y demandas específicas
- Construir y desarrollar la infraestructura del sistema de proveedores para la cadena de valor en las regiones de producción, centros de acopio, empaque, transporte, etc. sin olvidar las áreas remotas.
- Re-activar el papel y las funciones de los agentes de extensión incluidos los servicios de asistencia técnica orientados hacia los mercados, planificación de la producción y buenas prácticas agrícolas.

- Mejorar la infraestructura de transporte para aumentar la competitividad de los P. Productores.
- Aumentar el conocimiento sobre la importancia de la calidad del producto en la cadena de valor; difundir el conocimiento sobre los requerimientos del mercado
- Apoyar la formación de grupos de productores, asociaciones y cooperativas para un mejor acceso al mercado, apoyar medidas legales relevantes y el desarrollo de capacidades de gestión.
- Desarrollar mecanismos financieros, incluido el crédito, en apoyo de los productores y de los grupos de productores y que permitan vincular los grupos de productores con las cadenas de abastecimiento.
- Desarrollar nuevos modelos de producción incluyendo la producción por contrato
- Reforzar los apoyos a la tecnología productiva y a la investigación (incluyendo la diversificación y productos de nicho), a la apertura de nuevos mercados incluyendo la consideración y manejo de los requerimientos de calidad- modernización de los métodos de producción.
- Enfrentar las limitantes más críticas para la producción: políticas de manejo y uso del agua; uso y acceso a la tierra.

Prácticas innovativas para vincular a pequeños productores con mercados dinámicos.

1. Muchos de los factores desencadenantes de la re-estructuración de los sistemas agroalimentarios son en mayor o menor medida inevitables. Por lo que es posible para gobiernos, agencias de desarrollo, organizaciones de productores y sus aliados prepararse y actuar pro-activamente. Sin embargo las respuestas y adaptaciones, a menudo se inician después de los cambios y cuando estos estaban bien avanzados y por lo tanto no hay muchas posibilidades para aprovechar las nuevas oportunidades y reducir los costos sociales. Mas que políticas compensatorias es necesario políticas y programas anticipatorios.

2. A pesar del contexto de mercados liberalizados y libre comercio los gobiernos tienen un espacio significativo para introducir políticas “pro-pobres”. Este espacio está sub-utilizado. Hay necesidad de reconocer la legitimidad de “re-gobernar” los mercados agrícolas. No existe ningún país en el mundo que haya desarrollado su agricultura basado en un modelo de puro desarrollo del sector privado. Actualmente la intervención pública en es de gran importancia en los países OECD (Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico)¹

¹ Solo México es parte de OECD de los países ALC.

Dejando a un lado los subsidios, hay un sin número de intervenciones que los gobiernos pueden desarrollar. Políticas públicas que favorezcan la inclusión pueden ser a la vez pro- pobres y pro-mercado; no existe contradicción.

3. El potencial del sector privado es grande y efectivo en promover vinculaciones efectivas entre mercados dinámicos y pequeños productores. Sin embargo el potencial del sector privado como "socio para el desarrollo" está sub-utilizado. Las iniciativas del sector privado tienen beneficios económicos y técnicos desde el punto de vista de construcción de capacidades pero no parece tener impacto en el fortalecimiento económico de las organizaciones de los productores a parte la relación comercial que se puede crear. Además no se ha constatado de los casos estudiados que haya habido una fuerte cooperación del sector público en favorecer la cooperación del sector privado.

4. La acción colectiva es siempre una estrategia importante para aumentar la participación de los pequeños productores en los mercados dinámicos. Los estudios han demostrado que las empresas privadas prefieren a menudo trabajar con productores organizados más bien que con individuos debido a que se reducen los costos de transacción y se hace más efectiva la capacidad de transferir capacidades.

5. ONGs y agencias donantes buscan construir cadenas de valor que pertenezcan a las organizaciones de productores (integración vertical). Los estudios de caso han encontrado que los beneficios económicos netos para los productores en cadenas de valor de propiedad de las organizaciones de productores no parecen ser mayores que los encontrados en las iniciativas del sector privado, aunque el impacto en términos de construcción de capacidades es mayor.

Del mismo modo no hay posibilidad de comparar con las iniciativas del sector privado donde también cerca del 60-80% de los nuevos negocios fracasan. en general las intervenciones de los donantes parecen ser ineficientes ya que no consideran a) el hecho que las cadenas de valor están compuestas de diversas compañías especializadas, mas bien que de una sola empresa encargada de todo; b) el punto de entrada más efectivo para intervenir no es siempre al nivel de los productores; c) las cadenas de valor no pueden ser construidas por agentes externos sino que deben ser construidas sobre la base de iniciativas del sector privado.

6. Los servicios financieros no están cercanos al desarrollo de las cadenas de valor y acceso a mercados. Es importante desarrollar

productos financieros que den respuesta a las necesidades de las MYPES en el desarrollo de las cadenas de valor.

7. Para favorecer la inclusión de los PP en los mercados, diferentes agentes necesitan participar y cooperar, los casos exitosos reportan: colaboración entre: a) productores organizados y capacitados; b) un sector de negocios receptivos y c) programas y políticas públicas favorables. Muchas veces esta colaboración está apoyada para facilitadores especializados.

8. No existen todavía modelos ni metodologías replicables.

Algunos desafíos de la Pequeña Agricultura en los mercados dinámicos.

Dentro de las principales características y a manera de somero diagnóstico, la pequeña agricultura presenta algunas falencias y enfrenta algunos desafíos para incursionar y mantenerse en mercados crecientemente exigentes y de creciente dinamismo. En particular estos rasgos, características y desafíos son entre otros, los siguientes:

- a. **Ofertas altamente dispersa.** Las unidades de la pequeña agricultura se encuentran fuertemente diseminadas espacialmente y presentan dificultades para enfrentar y acceder los mercados consumidores, dado que se encuentran lejanas de los centros de consumo y los procesos de integración entre pequeños productores aun son incipientes.
- b. **Alta competencia entre pequeños productores.** En el espacio rural muchos pequeños productores desarrollan producciones de los mismos rubros. Este fenómeno puede obedecer a la replicabilidad que hacen respecto de sus "vecinos", informaciones sobre proyecciones que se generan en forma espontánea, por el éxito logrado por algunos pequeños productos en la temporada, por las condiciones de suelos y acceso a recursos hídricos, o por meros efectos culturales, etc. Por lo anterior, desde el punto de vista del mercado se generan una multiplicidad de ofertas que, al no estar articuladas compiten entre ellas, en donde generalmente los intermediarios colocan las reglas de comercialización, con los efectos negativos en los precios transacción pagados.
- c. **Ausencia en la aplicación de un Enfoque Empresarial.** Los pequeños productores, son en esencia empresarios, si consideramos

que el riesgo es el denominador común de cualquier empresa. De igual manera, como microempresarios o pequeños empresarios, administran sus escasos recursos con una racionalidad muchas veces distinta a lo que en términos ortodoxos sería un enfoque empresarial, ligado a la obtención de utilidades o el lucro y a la administración eficiente de los recursos. En relación con ello, este sector no aplica en forma empírica los conceptos empresariales, quedando en desventaja con relación a otras unidades económicas que si desarrollan métodos de gestión más eficaces y eficientes.

- d. **Ausencia de información de mercados.** La casi nula obtención de información comercial y de mercados, es un rasgo marcadamente negativo que atenta contra el desarrollo del sector de los pequeños productores. Estos, por lo general, quedan a merced de los agentes intermediarios, en cuanto a fijación de precios y siguen desarrollando una estrategia de carácter productivista, sin conocer que sucede en los mercados finales con sus productos, ni conocer cuales son las oportunidades que se generan en estas dinámicas comerciales (gustos, tendencias, normativas, certificaciones, etc.)
- e. **Baja Calidad de los productos.** El desconocimiento de las regulaciones y requerimientos del mercado, la necesidad de vender toda la producción, la utilización de tecnologías de producción no apropiadas, atentan contra la capacidad de concebir que la Calidad es un parámetro cada vez más exigido por el mercado y que debe ser un atributo inherente al producto. Existe en general, bajas calidades de los productos que producen los pequeños productores, principalmente por la aplicación de parámetros y métodos de control.
- f. **Ausencia de enfoque de mercado.** Ligado a los puntos anteriores no existe una estrategia del sector que este orientada a la búsqueda de alternativas productivas, que tengan como orientación los requerimientos que provienen del mercado. Se sigue asumiendo la estrategia de producir y luego salir a vender y no la de investigar que quiere el mercado y luego adaptar la producción para satisfacer determinados requerimientos de los consumidores.
- g. **Diferenciación de productos.** Las empresas mas desarrolladas realizan grandes esfuerzos, tanto económicos como de mercadeo, en orden a diferenciar sus productos de los existentes en el mercado, con el firme propósito de atraer la atención y lograr una cierta lealtad por parte de los consumidores de sus productos. Esta estrategia de marketing, no es aplicada por los pequeños productores al ofrecer y vender sus productos en donde se destacan muchas veces la ausencia

de marcas, empaques adecuados, denominaciones de origen, promover ciertos atributos percibidos por los clientes (naturaleza, ruralidad, etc.) aspectos que no permiten identificar los productos y abrirse espacios en los competidos mercados, a fin de lograr la recompra por parte de los consumidores intermedios o finales.

La participación de las empresas de distribución e intermediación

El paradigma del acceso a las cadenas de supermercados

Los supermercados han irrumpido en forma vertiginosa a través de incremento sostenido de sus transacciones comerciales en el mundo y particularmente en America Latina. Este fenómeno de distribución minorista o " retail" comienza su auge a partir de la década de los años 90 transformándose en una de las industrias de distribución mas potentes alcanzando ventas solo en lo concerniente a alimentos a la suma de US\$ 700 billones al año (Stanton 2001).

Para muchos países en desarrollo, la revolución de los supermercados se inicio entre los comienzo y mitad de la década de los 90 , ya para principio de la década del 2000 las ventas de alimentos en supermercados excedieron el 50% de las ventas totales al detalle en muchos países de America Latina. (*Informe Agricultura para el Desarrollo. del Banco Mundial 2008*)

Este proceso ha generado una creciente y sostenida estrategia de concentración en el mercado de alimentos a nivel mundial, en donde han logrado influir en las estrategias comerciales de las diferentes cadenas agroalimentarias

CUADRO N° 1
NIVELES DE CONCENTRACIÓN SUPERMERCADOS
Por país -% de ventas de las 10 mayores cadenas

<i>Países</i>	<i>% de ventas</i>
AMÉRICA LATINA	
México	95.0
Argentina	92.0
Colombia	92.0
Brasil	70.0
Chile	66.0
EUROPA	
Dinamarca	94.0
Noruega	89.0
Francia	83.0
Inglaterra	74.0
Bélgica	65.0
Italia	34.0

Fuente: Sergio Faiguenbaum “ Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional” . Mayo 2002

Los supermercados buscan satisfacer las demandas crecientes de los consumidores, aportando los factores de **oportunidad y disponibilidad** de productos colocándolos en un espacio debidamente adecuado (bajo patrones de presentación previamente estudiados) y a disposición de sus consumidores en un solo lugar junto a una alta y variada disponibilidad de productos.

Los supermercados son uno de los canales de distribución que mejor conocen el comportamiento de compras y los deseos de los consumidores, constituyéndose en mecanismos de detección de nuevas demandas, en donde la generación de paquetes o mix de productos- particularmente los agropecuarios- se ha constituido en un requerimiento importante al momento de negociar con los proveedores. Ello ha desarrollado fuertemente la innovación y la modernización de recintos de ventas, desarrollo de display, uso de códigos de barras, software para el manejo de inventarios, tarjetas de clientes preferenciales y ahora la generación de tarjetas de crédito con identidad de los supermercados.

Los supermercados - juegan un rol determinante en “comprender” el comportamiento de la demanda, es decir las preferencias y las

respuestas a precios de los consumidores individuales (Gorenstein, 1998; Farina, 2000). Por lo anterior su estrategia de marketing esta crecientemente enfocada hacia la segmentación de sus clientes y la diferenciación de sus productos por atributos o percepciones de sus clientes.

En relación a los productos alimentarios de origen vegetal, se busca dar respuesta a los cambios de hábitos de la consumidores objetivo, al entregar productos funcionales , listos para usar o consumir por las familias, dado que los requerimientos y exigencias se incrementan hacia inocuidad de productos frescos a fin de garantizar la seguridad en su consumo . Dentro de estos surgen los productos de **IV Gamma**, que han tenido un rápido crecimiento y seguirán desarrollando innovaciones para facilitar las labores de preparación de alimentos de los consumidores, considerando que la población objetivo carece o destina menores tiempos para realizar las preparaciones alimenticias.

Relación Supermercados - Proveedores

El vertiginoso cambio de hábitos y la homogenización de los patrones de consumo de los consumidores, junto con la gran competencia que enfrentan las cadenas de supermercados con otras unidades de negocio del mismo rubro, han impactado crecientemente en las formas de compra de productos y particularmente en los mecanismos y formas de relacionamiento entre proveedores y supermercados.

Ello ha repercutido en aspectos relacionados con los precios de compra, principalmente para apoyar las estrategias de promociones dirigidas a los clientes, el aumento de los plazo en los pagos de las compras a los proveedores, con el perjuicio financiero que ello implica (como consecuencia de ello se ha provocado la salida de algunos pequeños productores que actuaron como suministradores de productos como frutas y hortalizas).

Por otra parte las exigencias de los supermercados por traspasar los gastos de mantención de stands a las empresas proveedoras han encarecido la participación de todas las empresas de proveedores en este canal de distribución minorista. De igual manera las formas de relacionamiento de los supermercados con proveedores, se han ido lesionando, con una nueva estrategia de suministro exigida por estos, en torno a la fabricación de productos, para ser exhibidos y vendidos con marcas propias de los supermercados, las cuales han sido impuestas unilateralmente por estos y compiten en forma asimétrica (en precios, ubicación en góndolas) con los productos suministrados por los diferentes proveedores.

Estos productos, elaborados normalmente por pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a las especificaciones del distribuidor, tienen un precio a consumidor en promedio un 24% menor que la media del mercado (Bagg y Steiner, 2001), y representan para el supermercado la captación de entre un 15 y un 25% de margen, dándole además un fuerte poder de negociación frente a los proveedores.

Esta exigencia forma parte de las estrategias de posicionamiento de los supermercados en los mercados nacionales y locales en particular.

Las exigencias de calidad para los productos así como certificaciones asociadas a estándares determinados por los supermercados, empiezan a marcar una forma de relacionamiento comercial excluyente, principalmente para el sector de pequeños productores, dado las altas exigencias relacionadas con la calidad, calibres, tamaños, volúmenes de ofertas y plazos de pago.

Los Proveedores que se mantienen.

Dada las exigencias planteadas por los supermercados, muchos de los pequeños productores agrícolas que habían penetrado o integrado directamente a estas cadenas, hoy están en dificultades o han quedado fuera. Las razones son pragmáticas y asociadas al tipo de negocio moderno, en donde los proveedores tienen características muy acordes a los tamaños del negocio, en donde se premia la eficiencia, lealtad, oportunidad de entregas, regularidad y variedad de las ofertas y bajos precios.

En varios casos estudiados sobre la realidad de los Supermercados en Chile, Faigenbaum (2) plantea "una misma empresa o productor abastece simultáneamente dos o más cadenas."

En resumen, este es un mercado crecientemente importante en la distribución minorista o retail que constituye un desafío para los pequeños productores y campesinos en el corto periodo. Los resultados de las incursiones de este segmento de productores han sido selectivos y no ausentes de dificultades. Si bien es cierto que constituye una canal ideal y masivo para la venta de sus productos, el poder de estos establece relaciones de creciente asimetría, que es difícil contrarrestar por parte de los pequeños productores en el corto plazo de no mediar la implementación de políticas públicas que apunten a minimizar la brecha existente.

Los pequeños productores se enfrentan a desafíos y barreras que atentan contra su acceso en forma regular. Entre los factores que impiden el acceso masivo de los pequeños productores a estos canales se pueden sintetizar en los siguientes:

Calidad de sus productos. Las crecientes exigencias impuestas por los supermercados, constituyen un factor clave para desarrollar vinculaciones estables de no mediar una política al interior de las unidades productivas que genere instrumentos que permitan garantizar calidades acordes a los requerimientos, en donde los costos de estas implementaciones deberá ser absorbidos por cada una de las unidades productivas interesadas en esta vinculación.

Recursos financieros. Uno de los aspectos que constituye una barrera por el momento difícil de salvar, es enfrentar los largos plazos que establecen los propios supermercados para pagar las compras de productos (entre tres y cuatro meses). Esto es una norma ya establecida y aceptada por los proveedores, lo que ha provocado el desaliento de los pequeños productores que han logrado establecer negociaciones con los estos canales.

Continuidad de las ofertas. Los requerimientos de los consumidores, son reflejados por los supermercados en las condiciones que establecen con los proveedores, en función de que estos puedan garantizar el suministro de productos (en particular de frutas y hortalizas) por periodos prolongados que muchas veces los pequeños productores individualmente no pueden enfrentar.

Mix de productos requeridos por los supermercados. Atendiendo a lo anterior y a fin de garantizar una oferta variada de productos (principalmente frutas y hortalizas) a los consumidores, lo supermercados establecer políticas de suministro de variedades de productos dentro del rubro, por lo que los productores, que generalmente desarrollan producciones de pocos cultivos, no resultan atractivos y rentables para las cadenas de supermercados, constituyendo también un otro factor limitante en las ofertas.

Volúmenes y Organización de Productores. Junto con los requerimientos anteriormente descritos, los volúmenes de demandas de productos constituyen un factor clave para los supermercados, en función del abaratamiento de los costos de transacción, principalmente los asociados a los aspectos de gestión, logística y gastos administrativos. Es por ello que el abordaje hacia este canal de distribución minorista por parte de los pequeños productores, requiere necesariamente de estrategias de

articulación horizontal entre productores para solventar los requerimientos de volúmenes. Ello entonces es una opción que debe ser estudiada y promovida por el Estado y otros organismos que trabajan apoyando el sector, ONGs, corporaciones, universidades, etc.

Precios de Compra. Los precios de transacción, son establecidos por los supermercados, en atención a ello los pequeños productores deben establecer con claridad sus estructuras de costos, a fin de tener claridad al momento de las negociaciones sobre la pertinencia del negocio a desarrollar con estas cadenas.

3. Algunos factores e instrumentos Claves para el acceso a la dinámica de los mercados

" En el mercado lo único permanente es el cambio "

"La empresas exitosas no venden productos sino atributos"

Para definir cuales son los factores para tener éxito en el acceso a los mercados es preciso identificar claramente los principios claves que establece la teoría de la comercialización indistintamente de los productos o servicios que cualquier empresa puede desarrollar. En este sentido los instrumentos claves de la estrategia comercial esta definida por el concepto de las cuatro P, que establece Kotlher (3) y ellos son El Precio, el Producto, La Plaza o distribución y la Promoción.

Los elementos estratégicos definidos anteriormente tienen un objetivo común y dicen relación con la satisfacción de las necesidades o deseos que establece el mercado, entendido como un conglomerado de agentes productivos que participan activa y dinámicamente en función de lograr establecer relaciones estables y duraderas para un conjunto de consumidores que requieren en forma especifica satisfacer sus demandas. Una consideración especifica que debe considerar una empresa es que como unidad productiva esta inmersa en un circuito de alta competitividad, es decir, no esta sola en este escenario, sino mas bien es una mas de muchas empresas que quieren capturar las preferencias de los consumidores. Por tanto, la competencia es un factor determinante para lograr establecer, cual es la unidad de negocio que deberá definirse para lograr una clara diferenciación utilizando para ello algún atributo de sus productos o servicios.

Entendido aquello, se hace necesario identificar cuales son los principales competidores que existe en el mercado para así estudiar los y establecer cuales son sus fortalezas y debilidades, diagnosticando entonces cuales

serán los elementos que pueden ser potenciados para lograr una ventaja competitiva.

Por lo anterior, el mercado a satisfacer constituye la base de cualquier operación empresarial. Ello requiere entonces un estudio acucioso de su funcionamiento, de las expectativas de los consumidores, sus formas de comportamiento en el proceso de compra y los requerimientos que espera encontrar en los productos existentes en la selva del mercado. Es por ello que, las empresas que establecen una orientación estratégica de mercado, deben definir dos conceptos básicos o declaración de principios empresariales, a saber:

1. El deseo de ofrecer un producto o servicio superior y de calidad a sus clientes o servicios.
2. El deseo de Innovar, es decir, desarrollar nuevos o mejorados productos y servicios para satisfacer en forma continua a sus consumidores.

El mercado entonces es la orientación básica de cualquier empresas no importando su tamaño, vale decir se producirá solo aquello que tenga una demanda identificada. Ello es un principio que muchas veces y en particular en el ámbito de la producción agrícola y pecuaria, muchas veces no se considera como un factor estratégico, pues ha prevalecido un enfoque de carácter productivista, en donde las vocaciones productivas muchas veces, influidas por la inercia de la tradición, condiciones geográficas, vocación de suelos, etc. no permite adecuarse a los requerimientos del mercado, dado que implica sin duda un esfuerzo técnico y financiero que muchas veces los pequeños productores agrícola no pueden enfrentar.

Los fracasos derivados de implementar un proyecto empresarial rural se producen normalmente por la falta de planificación y la no observación de las reglas que regulan el mercado.

Hoy en día, la gran mayoría de empresas están conscientes de que no pueden ofrecer en forma óptima a todos los posibles clientes que existen en un mercado determinado. Esta situación, se debe principalmente a que los gustos, preferencias, estilos, capacidad de compra, ubicación, etc., varían entre la personas o entre organizaciones.

Sin embargo, existen "grupos" cuyos integrantes presentan características muy parecidas y que permiten la implementación de

actividades de marketing diseñadas para todo el grupo; lo cual, deriva en un ahorro significativo de tiempo, esfuerzo y recursos.

La primera decisión que cualquier empresa debe adoptar antes de iniciar sus labores productivas es identificar el mercado meta que se abordara a través del suministro de determinados productos. En el ámbito de los pequeños productores agrícolas que ya tienen una tradición productiva, deben readecuar sus producciones hacia aquello, es decir que tengan una clara identificación de cuales productos- que ya elaboran o producen o que deben ser desarrollados y/o adecuados- tienen una oportunidad real y detectada para ser colocados y vendidos en los mercados que se hayan detectados.

Una primera decisión debe ser de carácter más global, en función de definir cuales será el mercado que se desea abordar, en particular se debe prestar especial atención a cuales de estos mercados se tiene mayor posibilidad de abordar o penetrar. La primera decisión entonces será escoger dentro de dos opciones una puede ser el Mercado Nacional o el mercado internacional de exportación.

3.1. Definición de los Mercados Objetivos

Categoría de los Mercados. A manera de ordenar las opciones de mercado existentes, se presentan y describen a continuación algunos de los mercados a los cuales los pequeños productores pueden acceder y por consecuencia estuarios previamente antes de decidir las estrategias de producción y marketing.

CUADRO N° 2

Tipos de Mercado por Acceso y Riesgo para las Pequeños productores

Nacional	Nivel de Riesgo	Nivel de Acceso	Internacional	Nivel de Riesgo	Nivel de Acceso
Geográficos	B	F	Exportación directa- indirecta	A	D
Intermedios	M	I	Comercio Justo	B	I
Finales	B	F	Orgánico	A	D
Especialidad	A	I			
Orgánico	M	D			
INSTITUCIONAL	M	M			

Riesgo: B Bajo **M** Medio **A** Alto **Acceso :** **D** Difícil **I** Intermedio **F** Fácil

El mercado Nacional. Se debe tener especial atención a estudiar el mercado nacional como primera opción, dado el proceso de internacionalización de las economías principalmente en los países de America Latina, donde se ha generado un espacio natural de competencia producto de las crecientes importaciones de productos. Ello tiene especial relevancia dado que las medianas y grandes empresas (principalmente las transnacionales) han desarrollado un creciente proceso de posicionamiento y colocación de productos que compiten con los producidos por los pequeños productores, cereales, frutas, hortalizas, carnes y productos procesados por la agroindustria. Ello ha generado una competencia basada en la rebaja de precios, aumento de la calidad en desmedro de las producciones locales. En este escenario es importante entonces concebir una estrategia de " *captura de los mercados nacionales*".

Esto entonces puede ser una primera decisión empresarial en torno a definir con claridad, lograr un posicionamiento de los productos nacionales orientados a estos mercados nacionales. Ello tiene algunas ventajas competitivas y comerciales para los pequeños productores, principalmente por el conocimiento que estos pueden lograr tener del comportamiento de los consumidores nacionales, producto de su cercanía física.

Una de las principales razones que esta estrategia tiene para los pequeños productores agrícolas, es que el mercado es mas conocido, dado que se puede conocer con mayor facilidad el comportamiento, necesidades y exigencias. En síntesis, nadie conoce mejor como consumen y que consumen nuestros propios habitantes y consumidores. Por lo anterior será mas fácil y con menores costos el estudiar y abordar este mercado. Ello sin duda, conlleva necesaria e inexorablemente la aplicación de estrategias modernas de marketing que pueden asegurarnos un espacio en nuestros propios mercados.

Los mercados nacionales podemos dividirlos entonces en mercados regionales y/o locales como una subdivisión táctica. Se considera entonces que mientras mas cerca estén los mercados de las unidades productivas campesinas y de pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios, mas fácil será el lograr conocer los comportamientos de estos mercados y las formas de compra, los deseos y necesidades de los consumidores finales o intermedios.

El fraccionamiento de los mercados constituye en marketing lo que se denomina los segmentos o nichos de mercados. Por lo anterior las empresas exitosas tratan de lograr producciones adaptadas a los

consumidores, es decir una personalización de la producción para satisfacerlos con mayor precisión y con la clara opción de mantenerse vigente en el mercado con una visión de largo plazo, tratando de establecer relaciones de confianza mutua.

Los mercados intermedios. Dentro de estos mercados las empresas deben estudiar la factibilidad de establecer vínculos con los diferentes agentes de las diversas cadenas agroalimentarias existentes, como son las agroindustrias, brokers, mercados institucionales (comedores escolares, cadenas de restauran, casinos institucionales) mercado gourmet, cadenas hoteleras y de supermercados entre otras. El acceso a estos mercados es una opción que permite desplegar menores esfuerzos de conocimiento y acceso.

Los Mercados finales. La existencia y funcionamiento de ferias de productos agrícolas locales , es un mercado importante y constituye una de las opciones de acceso mas adecuadas para los pequeños productores agrícolas. Es un espacio de ventas que tiene una dinámica interesante, en donde ya participan algunos pequeños agricultores, pero mayoritariamente son agentes de intermediación los que realizan las labores de comercialización con consumidores finales. De igual manera, este segmento es un peldaño importante que permite desarrollar un ejercicio logístico, de negociación y adecuación de las producciones para satisfacer las demandas identificadas.

En general los mercados nacionales con sus subdivisiones, permiten a los pequeños productores un mejor manejo de las variables asociadas a su comportamiento y la identificación mas prematura de posibles cambios tanto en los hábitos de los consumidores como del comportamiento de la competencia y de igual manera en el cocimiento mas cercano de las variables asociadas a las exigencias de calidades y otros requerimiento de carácter logístico

Los mercados de productos orgánicos. La demanda por productos orgánicos crece en forma exponencial en el mundo. Ello como consecuencia de los cambios de hábitos en los consumidores, del deseo de consumir productos saludables, libres de pesticidas y el respeto del medio ambiente. Son mercados emergentes de alta exigencia y que requieren de controles calidad rigurosos y de certificaciones brindadas por organismos especializados. La producción orgánica, requiere de altos costos de inversión y operación, y con niveles menores de productividad si se compara con la agricultura tradicional. Sin embargo los precios de venta de estos productos compensan el esfuerzo financiero y productivo de los productores que lo desarrollan.

Este mercado tiene un gran crecimiento en los países desarrollados y es una opción de exportación y venta nacional interesante si se consideran los requisitos que establecen las empresas certificadoras.

En los países de America Latina, este fenómeno empieza a desarrollarse sostenidamente. Ya existen tiendas en las principales ciudades, que expenden este tipo de productos, como consecuencia de la demanda interna que ha sido inducida por efectos demostrativos externos y *de moda* impuestas y también por la toma de conciencia de consumidores que pertenecen a estratos altos de la sociedad.

Los mercados internacionales. Una clasificación genérica de estos mercados esta dada por los mercados denominados tradicionales y los mercados de comercio Justo.

Comercio internacional tradicional. El creciente proceso de internacionalización de las economías, esta estimulando las expectativa en lo pequeños productores de incursionar en los siempre mas competitivos e inciertos mercados internacionales. Con una aparente percepción que son mercados mas rentables como efecto de que las liquidaciones de estos productos son en divisas extranjeras, dólares o euros. No siempre ello se concretiza en liquidaciones que den como resultado en mejores precios para las empresas exportadoras y en definitiva para los proveedores campesinos o pequeños productores. La principal característica del mercado internacional es su dinamismo en función de las demandas de productos que se traducen en altas y crecientes exigencias y la participación de una creciente oferta de nuevos y agresivos proveedores con una caída de los precios de transacción.

Los mercados internacionales tienen características, comportamientos y exigencias mayores que los mercados nacionales por ahora. La lógica de la globalización inexorablemente tiende a homologar calidades y exigencias que paulatinamente están siendo adoptadas por los mercados nacionales. La creciente mayor información que tienen los consumidores finales de los países, genera mayores exigencias, principalmente en la obtención de productos de mejor costo/beneficio para éstos.

El control de los procesos de comercialización, quedan en manos de las empresas importadoras y de los recibidores en los países de destino, en donde las empresas exportadoras, con la salvedad de las empresas comercializadoras trasnacionales, pierden el control de los mecanismo de

transacción, al estar lejos de los centros de recepción y liquidación y distribución de estos productos.

Por lo anterior los pequeños productores son los agentes productivos con mayor vulnerabilidad en este proceso de comercialización.

El Mercado del Comercio Justo. El Comercio Justo es una vía comercial alternativa, que ha venido siendo desarrollado con fuerza durante los últimos 50 años, mostrando efectos interesantes en los pequeños productores y microempresarios rurales vinculados a esta modalidad de comercio.

¿Qué es el Comercio Justo?

El Comercio Justo es un movimiento económico social que nace en los años 50. Comercio Justo ha existido desde los años cincuenta. Se inició como una sociedad entre un grupo de importadores sin fines de lucro, unos cuantos minoristas del hemisferio norte y un grupo de pequeños productores de países en vía de desarrollo. Estas organizaciones, tienen un claro compromiso con el comercio ético, como el núcleo principal de su misión. Apoyadas por los consumidores, están activamente comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional. Los productos fabricados y distribuidos bajo esta filosofía se realizan con criterios de salarios y condiciones de trabajo dignos, relación comercial de largo plazo, ausencia de trabajo infantil, igualdad entre hombres y mujeres, funcionamiento participativo y respeto del medio ambiente. Además los productos son de alta calidad.

Participación en el mercado de 14 países europeos de café y bananas etiquetadas (%)

Café	2004	2000	Bananas	2004	2000
Reino Unido	20,0	1,5	Suiza	47,0	15,0
Suiza	6,0	3,0	Reino Unido	5,5	<1,0
Austria	2,3	0,7	Finlandia	5,0	n/a
Dinamarca	2,0	1,8	Bélgica	4,0	0,6
Irlanda	2,0	0,5	Austria	2,7	n/a
Bélgica	1,7	1,0	Suecia	<1,0	1,8
Suecia	<1,0	0,8	Dinamarca	0,9	2,0

Fuente: IFAT 2008

Las ventas de productos certificados de Comercio Justo (Fairtrade) han crecido un promedio anual de 40% en los últimos cinco años. En el año

2007, consumidores en todo el mundo compraron productos Fairtrade por un valor que superó los dos mil trescientos millones de euros; lo que supone un incremento del 47% con respecto al año anterior.

La dinámica del comercio justo en Europa

Variables	2000	2004	Incremento (%)
Organizaciones importadoras	97	200	106
Puntos de venta			
Tiendas de comercio justo	2.740	2.854	4
Supermercados	43.100	56.700	32
Otros	18.000	19.300	7
Total	63.800	78.900	24
Personal remunerado (equivalente a tiempo completo)			
Organizaciones de importadores	746	851	14
Asociaciones de tiendas de comercio justo	32	107	234
Asociaciones de etiquetado	71	113	59
Total	849	1.071	26
Facturación (en miles €)			
Organizaciones de importadores	118.900	243.300	105
Asociaciones de tiendas de comercio justo, valor neto de ventas al por menor	41.600	103.100	148
Organizaciones de etiquetado, valor neto de ventas al por menor	208.900	597.000	186
Ventas netas totales de productos de comercio justo (estimada)	260.000	660.000	154
Gastos en Educación/Relaciones Públicas/Marketing (en miles €)			
Organizaciones de importadores	5.600	11.400	104
Tiendas de comercio justo	1.000	1.700	70
Organizaciones de etiquetado	3.500	5.100	46
Total	10.100	18.300	81

FINE, Fair Trade in Europe 2005

El mercado de Comercio Justo, a pesar de que algunos analistas plantean que aun es un segmento poco desarrollado, muestra indicadores de crecimiento de gran interés.

El surgimiento de las cadenas de tiendas a nivel de ciudades en Estados Unidos y Europa ha sido históricamente la estrategia de distribución utilizada para hacer llegar los productos a los consumidores, denominados "alternativos" o conscientes y comprometidos con procesos

de desarrollo de países del tercer mundo, provenientes de productores pobres , pero con altos estándares de calidad.

Una de las reglas del Comercio Justo es pagar un precio mayor a sus proveedores, que los regularmente pagados por el comercio convencional, a fin de favorecer los ingresos y provocar con ello un mejoramiento de sus ingresos y de su estándar de vida. Sumado a lo anterior las empresas comercializadoras de Comercio Justo brindan un apoyo técnico y comercial a los pequeños productores, a fin de lograr los estándares de calidad y ajustar las producciones los requerimientos y modas de los consumidores

A partir del años 2003 en adelante y debido a los incrementos de las cifras de ventas del Comercio Justo, de acuerdo al cuadro anterior, ha provocado el interés de los canales tradicionales de distribución minoristas o retail -particularmente de los supermercados europeos- por comercializar los productos generados por la relación entre pequeños productores y microempresarios de América Latina, África y Asia. . El interés por esta vinculación, obedece a la necesidad de lograr capturar las preferencias de los consumidores de Comercio Justo, aumentando con ello la oferta disponible en las góndolas de estos canales, ahora ampliada con una nueva línea de productos "exóticos" y orgánicos.

Este canal de comercialización constituye entonces una oportunidad selectiva, pero estable para los pequeños productores agrícolas y pecuarios y microempresarios rurales.

La existencia en los países de América latina empresas comercializadoras de Comercio Justo, permiten el acceso a estos mercados a través de una intermediación solidaria y ética que desarrollan empresas comercializadoras locales. Por lo anterior, los pequeños productores y microempresarios rurales, pueden establecer vinculaciones indirectas y directas con las diferentes organizaciones y empresas de Comercio Justo de Europa y Norteamérica.

3.2 Gestión empresarial

"El cliente o consumidor es el verdadero capital de toda empresa"

Qué es la gestión empresarial?

Es la actividad que busca a través de las personas, por lo general equipos de trabajo, permite mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios, para lo cual se deben

identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado del funcionamiento de una unidad productiva.

La manejo empresarial de las producciones de los pequeños productores agrícolas y pecuarios, es un factor determinante para lograr el acceso a los diferentes mercados . Ello como consecuencia lógica, de la alta competencia que enfrentan las producciones agrícolas y pecuarias del continente. La competitividad de las empresas se constituye hoy en día en un factor determinante para permanecer en los mercados en forma estable, adaptándose a los cambios permanente que acontecen en ellos.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al surgimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto, la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces, que la mayor parte de las empresas de pequeños productores se deben adaptar rápidamente a los nuevos requerimientos, para enfrentar los cambios y aprovechar las oportunidades que aparecen en los mercados.

El empresario tiene la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización productiva, deba considerar al cliente como el objetivo principal y ello deberá verse reflejado en cada una de sus labores internas. mejorando su actitud y desempeño en las tareas que desempeña.

La capacidad de crecimiento de una empresa, en el sentido más amplio, se basa en salir a buscar a sus consumidores metas o clientes y no esperar que estos acudan a comprar sus productos

¿Qué elementos harán más cómodas las vidas de nuestros clientes y que productos podemos desarrollar o adaptar para lograr su preferencia?

¿Cómo orientar la capacidad de nuestra empresa organización para lograr producir los productos que el cliente desea o necesita?

¿Qué medios necesitará nuestra empresa para asegurarnos que los clientes compraran nuestros productos y no a la competencia.

Funciones de la empresas

Las funciones fundamentales la empresa son:

Planificación

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos que se deben cumplir para alcanzar las metas"

Organización

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada labor.

"*Organizar* los recursos disponibles, para obtener los resultados esperados"

Dirección y Liderazgo

Toda empresa agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir las actividades de otros en un ambiente empresarial en donde la motivación, el bienestar debe constituir una regla fundamental.

Control

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas signa el curso programado, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas e implementar acciones correctivas que tiendan al cumplimiento de las metas ..

"Supervisar el avance de las actividades del equipo de trabajo en cuanto a los objetivos establecidos"

Existen diversas técnicas de gestión empresarial:

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de tecnologías de información y comunicación.

Gestión Financiera: obtener los recursos financieros (dinero y crédito al menos costo posible), y asignar, controlar y evaluar el uso de estos recursos en la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable, principalmente el seguimiento de sus costos productivos.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del bienestar y estímulo del equipo de y trabajo.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes o insumos que garanticen el proceso productivo, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información en los productos que irán a satisfacer necesidades de los consumidores.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Gestión empresarial abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

El Plan de Negocio.

Todo empresario o empresa debe elaborar un documento denominado Plan de Negocio para definir la estrategia comercial y transformarlo en una carta de navegación para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Este Plan permite analizar la viabilidad del negocio, servir de guía de trabajo permanente y eventualmente ser usado como un instrumento para la búsqueda y negociación de recursos financieros

Que es un Plan de Negocio?

Un plan de negocios es un documento escrito y conciso, preparado por un emprendedor, en donde se describe el negocio actual, la situación del mercado, las futuras acciones y estrategias de implementación.

El plan es una herramienta útil para reflexionar acerca de dónde queremos (o podemos) ir en los próximos meses y cuáles serán los pasos claves para mantenernos en el mercado y sobrevivir, pero fundamentalmente el Plan sirve para comprender el negocio en el que estamos

Porque hacer un Plan de Negocios

El propósito consiste en comunicar la idea del negocio y se constituye en un herramienta fundamental para evaluar la viabilidad de una idea negocio

Estructura de un Plan de Negocios

Debe incluir las características de la empresa: el nombre de la empresa, dirección, número de teléfono, número de fax, dirección de correo electrónico, dirección de página de Internet (si es que se tiene una), el nombre y título del gerente o administrador. Estos son las secciones de un Plan:

Índice (Debe facilitar a los lectores el estudio del plan de negocios)

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, debe por tanto captar su atención al resaltar lo más importante del documento.

El resumen ejecutivo como su nombre lo indica debe ser breve, no mayor de dos paginas y debe responder principalmente a las siguientes preguntas:

¿Qué producto (s) o servicio (s) ofrecerá la empresa?

¿Qué necesidades se están cubriendo?

¿Cuál es el modelo de negocio en especial cual será la fuente principal de ingresos?

¿Quiénes son sus competidores y cuál es la ventaja competitiva que se tiene?

¿Quiénes son sus clientes y cuál es su mercado ?

¿Quién(es) está(n) en el equipo que dirigirá la empresa?

¿Cuál es el estado actual del desarrollo del producto, idea o ya en producción?

¿Cuántos recursos financieros necesitamos para desarrollar el negocio?

¿Cuál es la estructura actual de propiedad de la empresa?

Descripción del negocio

Información Sobre la Empresa

Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción de los objetivos del negocio y el (los) mercado(s) objetivo. Otros puntos a cubrir son los siguientes:

Breve historia de la compañía

¿Qué tipo de negocio es por ejemplo de producción primaria, de transformación?

¿Cuándo se creó la empresa?.

¿Cuál es la forma legal de la empresa (Cooperativa, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)?

¿Quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia tienen?.

¿Qué necesidades del mercado se van a cubrir?.

¿Cómo está(n) posicionado(s) el (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes?.

Cual es la unidad de negocio definida?

El Mercado

Tamaño del Mercado y Tendencias

Describir el tamaño total del mercado así como el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa:

Ubicación geográfica ,estilo de vida, género, edad, ocupación, Nivel de ingresos, tamaño de las empresas competidoras..

Clientes Objetivos

Es importante ser específico y detallado al describir el cliente objetivo para tu producto o servicio, por ejemplo:

si son conscientes del costo o de la calidad, qué tan importante es para ellos la marca, bajo qué circunstancias compran, cómo afecta la estacionalidad, nivel de ingresos, nivel de escolaridad, donde viven.

Competencia

Describir cómo los productos y servicios de la empresa se insertan en el ambiente competitivo. Se debe presentar un listado de los competidores principales con sus ventas anuales y porcentaje de mercado. Se debe realizar un análisis realista de las fortalezas y debilidades de productos y servicios de la competencia. Explicar como la empresa ha planificado posicionarse en el mercado frente a la competencia. Si el producto/servicio tiene atributos especiales, como una patente, certificación, cualidades organolépticas, curativas, nutricionales innovaciones, etc.

Ventas Estimadas

Las ventas estimadas deben estar basadas en el análisis de las ventajas del producto o servicio, los clientes, el tamaño de mercado, la competencia y la penetración del mercado. Esto debe incluir ventas en unidades y en dinero para los próximos tres años. Estas cifras son fundamentales y servirán de base para el estudio financiero presentados en el plan de negocios.

Desarrollo y producción

Describir el estado actual del producto y servicio y el estado en que se encuentra para salir al mercado y ser vendido. Se deben describir el tipo de instalaciones, terrenos, espacios de oficina, maquinaria y personal se necesitan:

Marketing

¿Qué características del producto y servicio se van a resaltar para hacer que los clientes pongan atención a la empresa?

Como parte de la estrategia de mercadotecnia se debe explicar las políticas de precios. Esta es una de las decisiones más importantes porque el precio debe ser el correcto para penetrar el mercado, y capturar un nicho específico. Como se harán llegar los productos a los mercados, que medios de distribución serán necesarios, que publicidad y que medios promocionales se utilizaran.

Dirección

Describir los puestos y funciones que serán necesarios implementar en el negocio incluyendo las responsabilidades y experiencia de cada persona. Desarrollar una estructura organizacional de la empresa a fin de identificar los niveles donde se tomaran las decisiones.

Finanzas

El flujo de recursos financieros, es decir cuánto dinero se necesita y de dónde se obtendrán los fondos. En términos generales, el flujo de efectivo detalla las fuentes de ingreso menos los gastos y requerimientos de capital para obtener un dato del flujo de los recursos financieros para un periodo de 3 años.

Se debe confeccionar un estado de resultados es donde se demuestra que la empresa tiene potencial de generar dinero. Este documento es donde se registran los ingresos, costos y gastos. El resultado deberá demostrar cuánto dinero se va a ganar o perder la empresa durante cada año.

El estado de resultados de un plan de negocios suele expresarse en forma mensual para el primer año y luego en forma anual.

Necesidad de financiamiento

Aportes de capital necesarias para el desarrollo del proceso productivo, de ventas y seguimiento de las actividades empresariales definidas.

3.3 La Innovación como ejercicio permanente

Innovar o morir.

Frente a la alta competencia existente en el mercado, uno de los factores de éxito para alcanzar un mejor posicionamiento o lograr introducir en mercados previamente identificado por las empresas, **es la Innovación permanente**, tanto de productos como de procesos para crear ventajas competitivas.

"Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo." Michael A. West; James L. Farr, 1990

En que consiste la innovación

Significa que lo que se hacía antes ya no es suficiente; hay que hacer algo nuevo y distinto. Pero la innovación no basta por sí misma, sino que ha de ser competitiva y atractiva. Se trata, entonces, de posicionarse en el mercado para hacer algo diferente respecto de los competidores y también de lo que la propia empresa elabora.

Innovación de producto

La innovación de producto es una de las estrategias empresariales encaminada a ganar competitividad en el mercado, mediante ahorros de costos de producción o distribución y mediante la obtención de éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

Razones para la innovación.

- Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
- Permite nuevos argumentos de ventas.
- Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.

El proceso innovador puede nacer de diversas **fuentes**:

- Por iniciativa del cliente o distribuidor. En ocasiones, es el propio cliente o distribuidor es el que solicita un producto exclusivo que se puede llegar a producir incluso, con su propia marca
- Por necesidad. Por ejemplo, para cumplir con la normativa vigente.

- Por iniciativa de algún miembro de la empresa

Tipos de Innovación.

Los siguientes son algunos tipos de innovación identificados y que se pueden aplicar a las empresas de pequeños productores:

- Menor espacio de almacenaje.
- Mayor grado de información al consumidor a través de visualización del producto mediante ventanas en los empaques, etc..
- Información más clara de las ventajas o prestaciones del producto.
- Mejora de la imagen externa del producto o de la marca.
- Diferente presentación del envase.
- Embalaje más atractivo.
- Disminución del peso del embalaje
- Eliminación de componentes contaminantes.
- Utilización de materiales biodegradables.
- Mayor *higiene* para el consumidor final.
- Mayor grado de conservación (productos alimentarios).
- Mayor facilidad de montaje y desmontaje.
- Mayor rapidez en la identificación de sus funcionalidades.
- Mayor facilidad de manejo.
- Mayor número de usos del producto.

La innovación entonces debe ser uno de los factores que las empresas de pequeños productores rurales deben desarrollar y practicar, a fin de adecuarse a los cambios de los consumidores y al comportamiento del mercado en su conjunto. La innovación debe ser vista no tan solo como la forma en que presentamos o mejoramos un producto, sino el buscar nuevos atributos y usos del producto , innovar en los procesos de producción a fin de abaratar costos y también innovar en las formas de relacionamiento con los intermediarios y otros agentes del mercado.

3.4. Diferenciación de productos

"No todos los productos de la misma clase o rubro son iguales en el mercado"

La diferenciación es una estrategia de marketing que trata de resaltar las características o atributos de un producto con el claro objetivo de que sea sentido o percibido por los consumidores como único en el mercado. Esto se elabora con el objetivo de crear un posicionamiento único en el

mercado, con el fin de presentarlo como un producto único y resaltar que no existe otro con atributos o características similares, de tal manera que el consumidor desee ese producto en particular, pues contiene características únicas.

Los productos se pueden diferenciar a través de:

- Marca
- Envase
- Publicidad
- Métodos de distribución
- Servicios adicionales
- Atributos especiales
- Nuevos usos
- Elementos del marketing (promoción)

Si bien la diferenciación es positiva, porque genera ventajas frente a la competencia, puede presentar riesgos. Cuanto más grande es la competencia, la posibilidad de que nuestra diferenciación sea copiada es muy alta, perdiéndose las ventajas competitivas creadas a través ella. Por lo anterior, se debe desarrollar permanentemente el proceso de innovación y monitorear la reacción de los competidores.

Porque debemos diferenciarnos en el mercado.

Las empresas deben lograr que sus productos sean percibidos por los consumidores y sus distribuidores como claramente distintos de otros existentes en el mercado y los objetivos que se perciben son:

- Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
- Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
- Llegar en mejores condiciones al mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos, o grupos de consumidores

Principales factores de diferenciación de productos:

- Características físicas.
- Accesorios que se suministran con el producto.
- Diseño del producto.
- Diseño del envase o el embalaje.
- Marca.

- Publicidad.
 - Política de descuentos, ofertas.
 - Disponibilidad de recambios y servicio post-venta.
 - Garantía.
 - Línea de productos.
 - Disponibilidad.
 - Seguridad en la utilización.
 - Facilidad de manejo, ergonomía.
- Funcionalidad para el uso
 - Denominación de Origen

3.5 Información comercial.

“La información de precios es imprescindible- mas no la única- para la toma de decisiones empresariales”

La Información relacionada con las diferentes variables asociadas al negocio, constituye el pilar fundamental para cualquier empresa y en particular para las pequeñas y medianas empresas rurales de pequeños productores. La información es poder y ese poder es necesario adquirirlo a través de diferentes mecanismos existentes.

La información existe, lo importante es capturarla en tiempo y calidad. Las características de una buena información son: Permanente, Oportuna y Fresca.

Permanente

La información debe ser concebida como insumo más del proceso productivo, con características de estratégica. Esta debe estar concebida en los planes de la empresas y establecerla como un instrumento de permanente búsqueda y uso, y aprovechar oportunidades comerciales y monitoreando los cambios en el mercado, la competencia y en otros ámbitos como las tecnologías.

Oportuna.

El mercado es de características intrínsecamente dinámicas, por lo que las decisiones a ser tomadas frente a coyunturas comerciales o de planificación de acciones, requieren de información que debe estar disponible en forma inmediata

Fresca

La frescura de la información esta dada en la forma como se toma el pulso al mercado, como se están desarrollando los mecanismos de distribución, como esta el comportamiento del consumidor, como actúan los competidores. Hoy en día como parte del proceso de globalización, diferentes hechos políticos, atmosféricos, sociales y económicos pueden constituirse en oportunidades de negocio coyunturales que deben ser aprovechadas por las empresas de pequeños productores. Inundaciones, heladas, guerras civiles, procesos inflacionarios, incremento de los precios de los combustibles, pueden afectar los procesos productivos y con ello el suministro de productos, tanto a los mercados internacionales como nacionales. Son estos hechos, transformados en información, los cuales deben ser analizados por los empresarios rurales a fin de identificar oportunidades o amenazas.

Algunos tipos de Información necesaria para la toma de decisiones de las empresas.

- Nivel y tendencia de precios de productos finales
- Precios de insumos para el proceso productivo de la empresa
- Listado de proveedores de insumos y servicios entre otros empaques, embalajes, transporte, almacenamientos, transformación de productos (frío, deshidratado, etc.)
- Medios de Publicidad pagada y no pagada
- Nuevos procesos de producción
- Información de Importación y Exportación de productos similares o sustitutos.
- Maquinaria y equipos
- Tendencias de consumo
- Normativas fitosanitarias
- Normativas ambientales
- Estándares de calidad
- Tipos de certificaciones exigidas para productos y proceso.

3.6 Definición de la unidad de negocio

“Las Empresas no venden productos sino beneficios.”

Un factor de éxito en el acceso a los mercados, lo constituye la definición por parte de las empresas de cual es su negocio.

Se entiende como Unidad Negocio la decisión estratégica de cualquier empresa en torno a la forma y dimensión de cómo abordar los mercados,

satisfacerlos y como organizarse para ello en el largo plazo, con un enfoque hacia el mercado.

Mientras mas amplia la definición de la unidad de negocio, mayores serán las posibilidades de aprovechar oportunidades comerciales que se presentan en el mercado.

A manera de ejemplo se presentan a continuación algunas definiciones de unidades de negocios de diversa empresas:

Definición de Unidad de Negocio por Empresas

Empresa	Unidad Negocio Enfoque Producción	Unidad Negocio Enfoque de Mercado
Xerox	Fabricamos Fotocopiadoras	Vendemos Equipos funcionales para oficina
Kodax	Fabricamos Maquinas Fotográficas	Vendemos Recuerdos Hermosos
Avon	Elaboramos cosméticos	Vendemos esperanza
El Sapucay Empresa Campesina (Argentina)	Producimos Tomates	Vendemos hortalizas fraccionadas
Red de Flores Campesinas (Chile)	Producimos Flores	Vendemos regalos con afectos
Productoras de Hortalizas (Uruguay)	Producimos hortalizas	Vendemos alimentos higiénicos

El desafío empresarial de redefinir en forma constante su unidad de negocio constituye un proceso dinámico y permanente con el objetivo de acomodar la estrategia empresarial a los cambios permanentes de los mercados y adecuar los procesos productivos y traducirlos en ampliación de líneas de productos que permitan satisfacer las demandas identificadas.

3.7 Organización para los negocios

"La negociación en grupo o en bloque puede mejorar la posición de los pequeños agricultores"

Existen condiciones específicas que imponen los mercados para las empresas y están dadas por la cantidad de productos que deben ser suministrados, la calidad de los productos ofrecidos (trazabilidad), y la continuidad de estas entregas.

Por otra parte los pequeños productores enfrentan altos costos de transacción y no poseen poder de negociación en los mercados de transacción y de productos.

Estas condicionantes muchas veces frenan y dificultan la participación de los pequeños productos en los mercados dinámicos, principalmente -y tal como se explicaba anteriormente- por la atomización y dispersión de las unidades productivas.

Una forma de enfrentar estos desafíos, es establecer alianzas entre productores organizándose para los negocios en forma pragmática o con visión de futuro.

Basta observar como las grandes empresas transnacionales establecen estrategias de fusión y organización para capturar en forma corporativa los mercados de los países. Esta es una estrategia competitiva creciente y que muestra resultados preocupantes para el sector rural, de no mediar una aglutinamiento de los pequeños productores para enfrentar los desafíos de los mercados, principalmente los nacionales en donde emerge la participación- preocupante por cierto-de las empresas extranjeras.

Sin embargo existen experiencias recientes, entre otras, las descritas por Chiriboga (4) muestra que "el desarrollo de organizaciones rurales son valoradas por ser instrumentos funcionales que pueden implementar tareas de comercialización de productos y de compra de insumos con claros beneficios económicos y sociales para sus miembros. La entrega de asistencia técnica, la capacitación y estadios mas avanzados, han prestado servicios financieros y de planificación de producciones."

Experiencias entre otras, como las Queserías Rurales del Ecuador, el Programa de Articulación de Productores por rubro en Chile , han demostrado las bondades y fortalezas de los procesos de integración y organización horizontal de productores. Son desafíos de largo plazo pero que impactan favorablemente en los ingresos de los productores y fundamentalmente en la visibilidad de éstos en los mercados y a los organismos de apoyo al sector.

Clasificación de las organizaciones de pequeños productores

Según el Banco Mundial (5) las organizaciones de pequeños productores se clasifican de acuerdo a:

Organizaciones específicas por productos focalizados en la prestación de servicios económicos en la defensa de los intereses de sus miembros para un producto particular como el cacao, café, algodón y bananos.

Organización de defensa para enfrentar los intereses de los productores, como sindicatos de productores

Organizaciones multipropósito que responden a diversas necesidades económicas y sociales de sus miembros.

A la luz de las experiencias existentes de organizaciones de productores que se vinculan con algún grado de éxito en los negocios, se pueden señalar algunos elementos a considerar para su desarrollo, excluyendo por cierto los aspectos de exigencias de los mercados, como de las estrategias de acceso

Características de las organizaciones de pequeños productores para enfrentar los desafíos de los mercados

Liderazgo.

Las organizaciones para tener éxito particularmente en los negocios deben ser encabezadas socialmente por líderes que interpreten las necesidades y comportamiento de los miembros, garantizar el proceso de integración y dar el seguimiento.

Por otra parte el rol del líder es fundamental para acrecentar los lazos de pertenencia con la organización, despejar las dudas y temores , y promover una visión motivadora y optimista respecto de cómo enfrentar los desafíos y asumir responsabilidades compartidas de aquellos que se no sienten interpretados por su funcionamiento.

Generación de las confianzas horizontales

Dentro de los pequeños productores existe un factor de desconfianza, el individualismo prima como una cultura que atenta contra la visión de los negocios modernos. Esto genera sin duda el alejamiento y desanimo, frente a los procesos de organización, particularmente por las experiencias muchas veces traumáticas en los cuales han sido protagonistas o s que han sido vividos por otros pequeños productores cercanos a sus lugares de producción.

Este proceso no es de fácil abordaje, se requiere de apoyo de profesionales del área de la sociología para romper las barreras existentes. La inclusión de jóvenes y mujeres en las organizaciones

puede ayudar a este proceso de integración, principalmente porque estos tienen visiones más amplias y permeables a los cambios. El recambio generacional en el campo constituye sin duda un factor que dinamice el despegue del sector, siempre y cuando las condiciones objetivas relacionadas con los recursos necesarios para desarrollar los procesos productivos y de comercialización estén disponibles para el sector.

Establecimiento de objetivos y metas claras

La organización para el desarrollo de los negocios, es un instrumento pragmático para un grupo de pequeños productores y abordar el problema específico, el acceso a los mercados. La organización debe contribuir dentro de los afiliados a la construcción de objetivos comunes para alcanzar los éxitos de la misma. La premisa de que el mercado y sus agentes son el motivo central de su gestación, constituye la base del proceso organizativo y la construcción de empresas exitosas. Lo anterior no excluye la posibilidad cierta de que este proceso organizativo permita como consecuencia lógica el desarrollar otras actividades de carácter social. Lo importante es no perder de vista el objetivo económico de la organización si se construye para este propósito.

En este sentido es preciso determinar y plantear desde la génesis de esta la premisa básica de que los negocios como regla general plantean riesgos inherentes a la actividad y que el alcanzar el éxito en los negocios es una tarea de constancia y de resultados que se alcanzan en el mediano y largo plazo. No existen negocios cuya consolidación y éxito estén garantizados, dado que los resultados esperados se construyen en medio de acontecimientos inesperados dentro de las dinámicas comerciales.

La Gestión y la transparencia.

Para el desarrollo de organizaciones para enfrentar los mercados, estas deben ser concebidas para enfrentar a agentes de la competencia y de las cadenas de distribución, muy agresivos y que actúen bajo criterios netamente economicistas, es decir el lucro. Por lo anterior, si se quiere desarrollar organizaciones orientadas a los negocios deben ser dirigidas por personas que manejen los instrumentos, técnicas y lenguajes que estos agentes utilizan y manejan. Se debe reclutar profesionales con conocimientos de los aspectos empresariales y gerenciales a fin de garantizar la dirección y ejecución de planes de negocios previamente discutidos por los miembros de la organización. Se debe evitar que, producto de una activa participación de los miembros, se debilite el

accionar del encargado de la gestión de la organización, deteniendo el accionar dinámico que los negocios requieren. Particularmente la comercialización es una actividad muy profesionalizada y hacia ello debe orientar los esfuerzos la organización, a fin de garantizar su permanencia en los mercados competitivos e inestables.

Por lo anterior, es necesario el desarrollar al interior de la organización, la transparencia de las acciones mediante la exposición de los resultados y también de las actividades a desarrollar y desarrolladas por la gerencia o administración. No obstante lo anterior, es imprescindible el crear mecanismos de Control de la Gestión de la Organización a fin de dar seguimiento al plan del negocio y por ende a las decisiones que se tomen por parte de estas instancias de dirección. Por lo anterior, la capacitación de los directores de la organización en técnicas de Control de Gestión es fundamental a fin de contribuir al proceso de transparencia y sana supervisión.

Premio al compromiso asociativo.

La organizaciones deben establecer claros vínculos con sus asociados a fin de garantizar su desarrollo. Muchas veces las organizaciones de los pequeños productores se quiebra entre otras razones por a) la mala gestión empresarial b) la falta de compromiso de sus socios y c) del desanimo frente a las adversidades y vaivenes del negocio .

En particular, se requiere de una labor de constante estímulo e información hacia los integrantes de la organización, a fin de lograr una alta fidelización de sus participantes. Por ello, se debe premiar la fidelidad y potenciar la pertenencia de sus afiliados, para contrarrestar tanto el desanimo de algunos integrantes como la influencia muchas veces negativa de agentes externos, principalmente de los intermediarios, quienes siempre trataran de desarticular las organizaciones para hacer prevalecer el espíritu individualista, muchas veces exacerbado por el no cumplimiento de las metas y el trabajo poco comprometido de algunos de sus integrantes.

De igual manera se debe castigar a aquellos que no contribuyen al crecimiento de la organización, a fin de apartarlos del proceso para que no generen un clima organizacional. Es mas conveniente trabajar con pocos comprometidos que con un conjunto medianamente comprometido.

Muchas veces, dada la heterogeneidad de sus miembros y en nombre de la solidaridad, las organizaciones se sienten presionadas a subvencionar a los miembros de mas bajo desempeño y compromiso a expensas de los

que si aportan un mayor nivel de desempeño, debilitando así la recompensa a la eficiencia y la innovación.

3.8 La calidad y las certificaciones.

"La Calidad y la certificación abre las puertas de muchos mercados"

El creciente proceso de globalización y de competitividad en que se desarrollan los negocios, así como el creciente proceso de información a que tienen acceso los consumidores a través de los medios de comunicación, hacen que la variable calidad ya sea concebida como una característica obvia e intrínseca de los productos y servicios, por ende las empresas deben asumirla como parte integral y permanente del proceso de producción.

Esta característica es exigida y esperada por los consumidores finales y particularmente por los agentes de intermediación. Este compromiso debe ser plasmado en la generación de estrategias internas de producción que permitan establecerla desde el momento de planificación de las producciones, los procesos de transformación y en los canales de comercialización.

Dado la creciente incursión de diversas empresas que se disputan los mercados para capturarlos y lograr la fidelización de sus clientes, la empresas de comercialización y distribución han ido creando sus propias reglas de calidad a las cuales las empresas productoras deben adaptarse y cumplirlas. Ya no basta, las disposiciones de calidad genéricas, que puedan garantizar la inocuidad y sanidad de los productos en los procesos de transformación, sino que crecientemente se han ido estableciendo parámetros propios de los agentes de intermediación que establecen requisitos de presentación, cuidado del medio ambiente, uso de pesticidas no contaminantes , productos inocuos, entre otros

Las Certificaciones

"Es un valor añadido que genera una mayor confianza en el consumidor final"

La certificación es un proceso llevado a cabo por una entidad independiente, la que examina y evalúa la conformidad de un producto, proceso, servicio, persona o sistema de gestión con los requisitos definidos, en documentos denominados normas o especificaciones técnicas. La certificación es un proceso posterior a la implantación de sistemas de gestión de la calidad que, al optimizarlos, se traducen en un ahorro de costos y tiempos. Al certificar se pone de manifiesto que la

empresa cumple unos requisitos de calidad determinados, lo que le concede un mayor prestigio entre los consumidores y la competencia. Dicho de otro modo, cuando una empresa consigue un certificado de calidad, significa que el producto o servicio certificado, cumple una serie de exigencias técnicas que han sido establecidas previamente en una norma.

Hay que entender que la certificación es el resultado de un proceso que, en muchos casos, es un pasaporte para acceder a nuevos mercados, a nuevos clientes, que exigen un mínimo a la empresa.

Aunque algunos expertos hablan de la generación de una cultura de la calidad, todos coinciden en señalar el aumento de la competitividad como la clave del surgimiento y la proliferación de los certificados de calidad.

Que aporta al consumidor y a la empresa?

Al ser certificado por terceros, constituyen una información objetiva sobre el producto o servicio que ayuda al consumidor a elegir entre los productos y servicios de características similares que se ofrecen en el mercado.

Generan confianza en el producto, atributo que no aseguran el resto de los competidores, puesto que la empresa decide voluntariamente someterse al proceso de certificación, con controles periódicos de seguimiento, lo que supone una inversión y esfuerzos adicionales.

Mejora la gestión de la empresa, dado que constituye una oportunidad para incrementar la competitividad, mejorar la organización productiva y contribuir a la eficiencia.

Por lo anterior, la implantación de programas de calidad y el lograr certificaciones constituye una inversión para los pequeños productores que tiene importantes efectos, tanto a nivel del funcionamiento de los procesos productivos- al hacerlos mas eficientes- sino que además aportan elementos para diferenciarse de la competencia y alcanzar determinados mercados metas que establecen requerimientos de calidad superiores.

3.9 Algunos elementos colaterales para la contribución al éxito de las empresas de pequeños productores en su acceso a los mercados.

3.9.1 Servicios Empresariales

En el ámbito rural existe una ausencia de servicios empresariales unificados, que permitan apoyar la gestión de las empresas de pequeños productores e incursionar y mantenerse en los mercados. Los desafíos asociados a mejorar la competitividad, mejorar el acceso a los mercados, modernizar la gestión empresarial, requieren de la generación de plataformas de apoyo a los negocios rurales.

Los servicios empresariales constituyen una amplia gama de servicios a la gestión productiva y la mercadotecnia, cuyo propósito se debe enfocar al apoyo de la empresas de pequeños productores y lograr un crecimiento sostenido, facilitando el acceso a los mercados locales, regionales, nacionales y eventualmente los internacionales.

El propósito de las plataformas de servicios empresariales es generar y ofrecer nuevos conocimientos, tecnologías duras y blandas al medio rural. Ello debe llevar a la toma de conciencia de las empresas rurales de pequeños productores de la necesidad de identificarlas como una herramienta útil para su mejor desempeño y consolidación.

Las plataformas de servicios empresariales, están llamadas a constituirse en empresas privadas o mixtas que cobren por los servicios que presten. Algunos componentes de las plataformas de servicios.

- a. Servicio de Acceso a Mercados y comercialización de productos
- b. Capacitación empresarial y comercial
- c. Asistencia técnica empresarial y comercial directa y presencial
- d. Información Comercial
- e. Servicios de Marketing
- f. Servicios contables
- g. Servicios de Asesoría Legal
- h. Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación TICS
- i. Rondas de Negocios

3.9.2. Acceso a recursos financieros para la Comercialización

La necesidad de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos rurales ha creado un importante mercado de oferta de servicios financieros. El éxito de programas de microfinanzas particularmente en

América Latina, es un hecho de fácil constatación que ha llamado a agentes financieros como la banca privada a ofrecer en forma creciente recursos para el sector.

Sin embargo, dentro de los ítems a financiar por estos agentes, no se encuentran claramente establecidos el financiamiento de actividades inherentes al proceso de acceso a los mercados y a la comercialización de productos de pequeños productores y microempresarios rurales. En particular, el financiamiento de instrumentos de marketing para apalancar el proceso de acceso a los mercados aun no está explicitado ni establecido dentro de los ítems a financiar. Ello aun es una zona gris, que es necesario promover y traducirla en ofertas reales.

Recién en los últimos años ha sido incorporado surgido el factoring, como un instrumento financiero para enfrentar las demandas específicas e inherentes al proceso de comercialización de productos agropecuarios. Ello ha permitido solventar los espacios de tiempo generados por el proceso de pago diferido, generados por la venta de productos a agentes de la cadena de comercialización, favoreciendo con ello el mantenimiento financiero de las empresas de pequeños productores.

4. Aspectos a considerar en los proyectos para potenciar el éxito en el acceso a los mercados

Un Proyecto exitoso se podrían definir, como aquella intervención que causa impactos en el desarrollo económico y social en el largo plazo de una zona geográfica determinada y que los habitantes rurales se empoderen de instrumentos y estrategias que les permiten seguir las sendas de desarrollo que el proyecto induce.

Desde el punto de vista económico, los proyectos deben contribuir entre otros, a la generación de unidades de negocios sostenibles y estables, generación de empleos rurales, incrementar los niveles de ingresos, a fin de que se logren mejorar paulatina y sostenidamente los niveles de vida y bienestar.

Desde el punto de vista social, los proyectos pueden contribuir al fortalecimiento del capital humano, incrementar las capacidades técnicas y empoderar a la población objetivo, a fin de hacer sostenible y sustentables los procesos de desarrollo.

Desde el punto de vista de del acceso a los mercados, el éxito se expresa en que las unidades productivas promovidas y apoyadas por los proyectos alcanzan un nivel de conexión permanente con los mercados y

se mantienen en ellos, logrando un reconocimiento comercial por parte de los agentes de las cadenas. También este éxito se expresa en la generación de negocios estables con una debida plataforma de apoyo a través de servicios empresariales locales.

Existen factores internos y externos que pueden contribuir y o afectar el desarrollo de un Proyecto.

Factores Externos.

Las políticas Macroeconómicas

Dentro de los factores externos, que los Proyectos no pueden ser cambiados, alterados o modificados, está el comportamiento de las variables macroeconómicas, entre ellas, el comportamiento de los mercados, las políticas de internacionalización y la apertura de fronteras económicas que afectan al sector productivo rural en particular. Estos datos referenciales construyen un marco de acción importante que deben considerar los proyectos a la hora de diseñar e implementar instrumentos de apoyo a los beneficiarios de los proyectos en desarrollo.

De igual manera, el comportamiento de los mercados, particularmente los nacionales están siendo afectados por las políticas de internacionalización de las economías y el proceso de globalización. Ello tiene una implicancia muy importante en la definición de las estrategias de apoyo a la población beneficiaria, pues constituirán las directrices básicas que deberán orientar la generación de programas de apoyo y la construcción de estructuras operativas al interior de los proyectos.

Las políticas sectoriales

Los gobiernos nacionales definen las políticas sectoriales del sector agrícola y pecuario, con el fin de lograr objetivos y metas de largo plazo para el sector. La existencia de estos documentos forman parte integral del estudio y reflexión de los Proyectos, a fin de incluir sus acciones dentro de este marco regulatorio y establecer los niveles de coordinación adecuados para un funcionamiento armónico con la institucionalidad pública y privada.

La existencia de instituciones del sector en las áreas de influencia del Proyecto, constituye un activo importante que permite la generación de instancias de coordinación y dialogo permanente, a fin de consolidar los proyectos dentro de los planes y programas definidos por los estados.

El comportamiento de los mercados de insumos y productos

Es importante conocer y estudiar los comportamientos de los mercados, principalmente en los rubros que históricamente vienen desarrollando los productores objetivos de los Proyectos de desarrollo en el ámbito rural. El propósito es orientar las actividades del sector de pequeños productores hacia las demandas existentes o potenciales del mercado, adecuando o creando los instrumentos necesarios para dar respuesta efectiva a las demandas identificadas.

El Mercado de financiero

Las intervenciones de los Proyectos requieren de conocer la oferta de recursos financieros para apalancar los procesos de desarrollo productivo y empresarial de los beneficiarios. La identificación de requisitos para el acceso a estos recursos financieros (principalmente microcréditos) disponibles, por parte de la población beneficiaria, constituye un factor a estudiar, con el propósito de articular acciones y complementar, si es del caso, con recursos propios, a fin de garantizar un acceso posible y real de la población objetivo.

Factores internos

La Dirección del Proyecto

La gerencia o dirección del proyecto tiene la misión de generar las metas y objetivos del Proyecto y adecuar sus recursos financieros y humanos que permitan la consecución de los objetivos trazados.

Esta debe prestar atención preferentemente a las variables externas, a fin de identificar los factores críticos que puedan afectar las actividades previstas, particularmente las relacionadas con el apoyo a los procesos productivos.

La Dirección debe concebir la estrategia de desarrollo del proyecto sobre un enfoque de mercados, y abandonar los enfoques productivistas, que han imperado en el ámbito rural. El enfoque es una estrategia orientadora de las actividades y de los ordenamientos estructurales del Proyecto, toda vez que los reforzamientos deben estar acorde a la atención a configurar ofertas negociables de productos y servicios, que tengan demandas reales o potenciales. Ello generara y asegura retribuciones a los productores desde el punto de vista de los ingresos

Desarrollo de una Unidad de Acceso a Mercados y Apoyo Empresarial.

Dada las especificidades de las funciones que requiere el apoyo a los productores en materia de desarrollo empresarial y acceso a mercados, se hace necesario establecer una unidad especializada dentro de la estructura organizacional del Proyecto que se encargue de la planificación, puesta en marcha del proceso de empresarización del sector de los pequeños productores. De igual manera, esta Unidad tendrá la labor de identificar las oportunidades de mercado para determinados productos silvoagropecuarios que los beneficiarios del proyecto puedan desarrollar. Esta Unidad debe actuar como una unidad de avanzada que retroalimente las demás unidades existentes, a fin de dar coherencia a todas las actividades en función de responder a las demandas del mercado con una visión pragmática, en la búsqueda de resultados que mejoran las condiciones de producción de los beneficiarios del Proyecto. En este sentido, la coordinación de todas y cada una de las otras unidades deben actuar en consonancia y coordinación con los hallazgos de oportunidades de mercado que sean identificadas por esta unidad, a fin de darle coherencia, bajo la lógica de capturar mercados y vincular exitosamente a los beneficiarios con diferentes agentes de las cadenas insumo-producto, con los cuales deberán ser integrados y vinculados los pequeños productores. Dentro de las labores que esta unidad debe desarrollar están entre otras, la de estudiar los mercados, identificar oportunidades de negocio, proveer de información comercial, desarrollar dispositivos de aseguramiento de calidad de los productos de los pequeños productores, identificar las falencias existentes en los pequeños productores en materia de gestión empresarial, a fin de proveer insumos para la creación de programas de capacitación y asistencia técnica especializada en comercialización y gestión empresarial de los pequeños productores.

Vinculación permanente con agentes de privados de desarrollo.

La dinámica empresarial y los aspectos relacionados a la identificación de oportunidades de negocio en las zonas de influencia del proyecto, pueden ser auscultadas si se generan los mecanismos de vinculación permanente del Proyecto y los beneficiarios con estos agentes (agroindustrias, empresas proveedoras de insumos y servicios). Ello contribuirá a la visibilización de la población objetivo y a la generación de las confianzas necesarias para encadenar las unidades empresariales que el proyecto apoye con estos agentes. El Proyecto deberá actuar entonces, como un aval técnico de los productores y sus productos al inicio del proceso de empresarización, para luego dejar actuar en forma

simétrica ambos actores privados (pequeños productores agrícolas y empresas privadas). Estos agentes pueden alimentar y orientar las estrategias operacionales del proyecto, a fin de que el Proyecto logre tener un impacto en el mejoramiento de las producciones y minimizar los riesgos asociados a producciones que no tienen claro los mercados metas.

Uno de los instrumentos más efectivos desarrollado en algunos países, es la promoción de rondas de negocios para acercar los agentes que manejan las demandas y los pequeños productores que proveen la oferta de productos.

Fondo de Comercialización.

Uno de los aspectos que no han sido identificados por la mayoría de los proyectos de Desarrollo Rural y Productivos, dicen relación con la ausencia de recursos financieros específicos que apunten a potenciar las actividades comerciales y de acceso a los mercados de sus beneficiarios.

Los recursos financieros necesarios para enfrentar los negocios de comercialización de productos y servicios, deben estar disponibles en forma oportuna para llevar a cabo con éxito las incursiones a los mercados.

Muchas veces los procesos de creación de organizaciones de pequeños productores, no disponen de recursos para lograr la fidelización de los pequeños productores con sus organizaciones, por ejemplo cuando se vinculan a agentes del mercado, cuyos pagos quedan diferidos a plazos de hasta 4 meses, lapso en el cual los pequeños productores, generalmente no reciben ingresos para enfrenar sus gastos más inmediatos (comida, vivienda), creando un desanimo y poca credibilidad hacia su propia organización, abriendo con ello, un espacio para que incursionen los intermediarios (conchenchos, coyotes) quienes con sus modalidades de pago al contado, aunque a menores precios, se ganan la confianza de los pequeños productores, mintiendo con ello la dispersión de sus ofertas.

También la disponibilidad de recursos para hacer usos de instrumentos de marketing, como son el mejoramiento de empaques embalajes, diseño de etiquetas, son imprescindibles para lograr que las incursiones a los mercados cumplan con los requerimientos impuestos por los agentes intermediarios minoristas (comercializadoras, exportadoras) y con ello iniciar los procesos de diferenciación de las producciones para contrarrestar la competencia existente.

Por lo anterior, los recursos financieros destinados para apoyar los procesos de comercialización, pueden ser puestos a disposición de los beneficiarios como préstamos o en cofinanciamiento.

Capacitación

Los proyectos requieren de profesionales de apoyo y de productores que manejen los instrumentos, técnicas y lenguajes de los negocios. Ello en el aspecto que permitirá reducir las brechas entre productores y compradores más exigentes.

Este aspecto debe ser fortalecido desde la generación de Programas de Capacitación permanentes en técnicas modernas de marketing, para conocer las variables que rigen el funcionamiento de los mercados dinámicos, de gestión empresarial para modernizar los emprendimientos identificados o credos por la acción del Proyecto, a fin de mejorar los aspectos de competitividad, manejo de costos entre otros, y también en técnicas de negociación, a fin de que los pequeños productores puedan actuar en forma horizontal con los agentes comercializadores.

Articulación Productiva

La promoción de acciones tendientes a la vinculación empresarial a manera de *“Redes de productores por rubro o de redes de productores por ámbito territorial”*, constituye un desafío de doble propósito para esos Proyectos. Por una parte permite homologar la creación de estrategias productivas, logrando mayor eficiencia y eficacia (costo-beneficio) en la aplicación de instrumentos específicos aplicados a realidades similares y por otra, la creación de Ofertas Negociables para llegar al mercado y cumplir con los requerimientos de Cantidad, Calidad y Continuidad, en donde se hace más efectiva la aplicación de estrategias conjuntas y corporativas de diferenciación a través de atributos como denominaciones de origen, marcas únicas, entre otras. Lo anterior acrecienta la potencialidad de los beneficiarios de los proyectos en alcanzar los esquivos mercados identificados y proveerlos de los productos específicamente demandados por estos.

Generación de Información Comercial.

Las dinámicas de los mercados que se expresan en exigencias específicas para los productos que demanda, requieren que los empresarios rurales y los pequeños productores estén en conocimiento

de estas demandas y exigencias, a fin de poder ofrecer productos con calidad, continuidad y en cantidades requeridas.

Los requerimientos de calidad, cantidad, continuidad y certificaciones, constituyen factores estratégicos a los que deben dar respuesta oportuna los productores agrícolas para lograr competir en igualdad de condiciones con otros oferentes y mantenerse vivos empresarialmente en un mundo globalizado, de permanentes cambios. La información entonces, se ha constituido en un factor fundamental en manejo empresarial, que necesariamente debe ser manejado para los pequeños productores.

Las características de esta información ya ha sido desarrollada en capítulos anteriores de este documento. En particular, cuando se habla de información comercial es necesario concebirla mas allá de las variables como precio final de los productos, sino de otros factores del manejo empresarial moderno como son los insumos, empaques, embalajes, servicios empresariales, certificaciones, disponibilidad de medios de transporte de productos e insumos etc.

Esta información es necesaria que sea provista por los proyectos para solventar los procesos de acercamiento e incursión en los mercados y en el manejo de las variables de la gestión de las empresas rurales.

Desarrollar estrategias de salida

Los Proyectos son acciones transitorias en los espacios rurales. Muchas veces cuando los proyectos llegan a su fin, los beneficiarios quedan "huérfanos" del apoyo de los agentes que han provocado o inducido cambios en las conductas productivas y en la creación, en particular, de empresas productivas. Por lo anterior, los proyectos deben desarrollar estrategias de salida que permitan dejar capacidades instaladas en los territorios, manera de Plataformas de Servicios permanentes que den los soportes necesarios para que los esfuerzos desplegados no queden trancos y el fantasma de la "desolación" institucional quede merodeando en los beneficiarios.

Ejemplo de estas estrategias de salida que han mostrado importantes grados de éxito, es la creación de los Centros de Impulsos Empresariales y de Negocios, creados por el FIDA en proyectos desarrollados en Danli, Honduras. Este CIEN es la conjunción de la participación de los productores organizados, atendidos por el Proyecto en concierto con entidades privadas locales (Cámaras de Comercio, empresas de telecomunicaciones locales, Municipios) bajo la lógica de empresas de servicios autosustentables, a través del cobro de sus servicios en forma

gradual hasta lograr su autonomía total, transformándose en hitos empresariales permanentes en donde el Proyecto queda como la entidad que “sembró” la semilla de los servicios autogestionados por los usuarios y la comunidad toda.

Bibliografía Consultada

1. BID. Guía operativa para Programa de Competitividad para pequeñas y mediana empresa. 2003.
2. BID. La colaboración Publico-Privada en el apoyo a la pequeña empresa" Siete estudios de Casos en America Latina. 2002
3. BID. Memorias Taller de la Comercialización de Servicios Hidrometereológicos. 2000
4. BID. Apoyo del Grupo BID al sector de la microempresa. 2002.
5. BID. Políticas de Apoyo a la pequeña empresa en 13 países de América Latina. 2002.
6. Banco Mundial. Agricultura para el desarrollo. 2008.
7. Banco Mundial. Desarrollo Rural en Honduras por medio del acceso a tierra y fomento a las empresas productivas.2005
8. Banco Mundial. Crisis , precios de alimentos. 2008.
9. Bustamante, W. Apuntes de Mercadeo Moderno para la Microempresa Rural. 2007
10. CBI. Organic Food Products Euromarket Survey .2005
11. Chiriboga, M. Comercializaron y Pequeños Productores. 2007
12. Cardoza, R. Experiencia en comercialización de mango orgánico entre pequeños productores y agroindustrias Backus S.A. 2004
13. Centrarse. Análisis de Empresas Guatemaltecas.2003
14. Durstewitz, P.,Escobar, G. La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados.2006
15. Faigenbaum, S. Estudio " Los supermercados en la distribución alimentaria y su impacto sobre el sistema agroalimentario nacional. 2002
16. Flores, L. Labradores Mayas. Una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados. 2004
17. Gligo, N. Lecciones para el fomento y uso de Internet en las pequeñas y medianas empresas. 2000
18. Hine, J.L., Ellis S. D. Mercadotecnia agrícola y el acceso a mercados de servicios de transporte.2001
19. Huang, J. Reardon, T. Patterns in and determinants and effects of farmer's marketing strategies in developing countries. Regoverning Markets .2008
20. I.F.C Manual de Mejores practicas para hacer negocios en mercados emergentes.2007
21. IFAT. www.ifat.org
22. Kothler, P. Dirección de Mercadotecnia. 2002
23. Mahyol,V. Funcionamiento y operatividad de Comercio Sur." Una experiencia de accesos a mercados dinámicos de pequeños productores de comunidades rurales pobres de los pueblos del sur del Estado de Merida. Venezuela. 2004

24. Mugica, A.,Sanchez, G. Experiencias en comercialización de setas. 2003
25. Negron,V. Comercialización de productos Hortícolas. Agrícola del Norte S.A. 1997
26. Proderqui. La experiencia de Proderqui en el proceso de vinculación de las comunidades Río Negro del Quiche a los mercados. 2007
27. PROMER. Manual Como elaborar un Plan de Negocios para microempresas rurales. 2004
28. Peña, J. La producción orgánica de hierbas aromáticas en Uruguay. 2003.
29. Reardon, T y Berdegú: La rápida expansión de los supermercados en America Latina: Desafíos y oportunidades para el Desarrollo.
30. Regoverning Markets. Making a difference.2008
31. Regoverning Markets: Evidence and action.2008
32. Ripless. Red de Comercialización Comunitaria alternativa. Comal. 2008.
33. Stanton W. Fundamentos de Marketing. 2003
34. Van Sickle, J. Estrategias de mercadeo para productores agrícolas. 2001.