

por *Jorge Luis Sánchez* (*)

EL PARADIGMA TRADICIONAL

Como argentinos, como miembros de una familia de productores agropecuarios y como profesionales de Marketing, nuestro compromiso con un futuro mejor para el sector agropecuario es permanente.

En Argentina (y creeríamos que en el resto de Latinoamérica) desde hace muchas décadas los productores agropecuarios, de todos los tamaños, orígenes, o clases sociales, reciben de sus padres y sus abuelos los paradigmas.

Aunque los paradigmas pueden ser varios y de diferente índole, hay uno que es común a todos los productores y que, además, resulta ser el más significativo: producir de sol a sol, de lunes a domingo, incorporando toda la tecnología posible, para obtener los mejores rendimientos.

Lo planteado es válido para las producciones extensivas o intensivas, tradicionales o no, para consumo en el mercado interno o para exportación.

Tan fuerte ha sido y sigue siendo dicho paradigma, que hasta forma parte, de diferentes maneras, de los apelativos máximos de comunicación que identifican a entidades representativas del agro.

Si tuviéramos que representar el paradigma por una palabra, sería "Producir", que implica que todos los esfuerzos del productor se orientan a la faz productiva, ya sea que se trate de commodities agrícolas y/o pecuarios, sin valor agregado, o de producciones intensivas con diferente grado de incorporación de valor.

Pues bien, este paradigma, incluso aplicado exitosamente por empresas agropecuarias medianas, grandes y muy grandes de Argentina, algunas de las cuales son conducidas por exitosos y reconocidos profesionales del sector (médicos veterinarios, técnicos agrónomos, ingenieros agrónomos, licenciados en producción agropecuaria, licenciados en economía agraria, etc...), **no es el modelo recomendable para la inmensa mayoría de los productores ni para el país.**

Lo dicho no es un capricho ni una visión degradatoria de las profesiones nombradas. No es el modelo recomendado por las siguientes razones:

1. La mayor inversión en la cadena la realiza el productor.
2. El mayor riesgo lo asume el productor.
3. El productor es el que recibe la menor porción en la cadena de valor Productor >> Consumidor Final.
4. Quien más invierte, más arriesga y menos recibe, no es conocido ni valorado por el consumidor final, principal eslabón de la cadena de valor y agente decisorio de compra del producto con más valor agregado y de mayor precio.
5. Nula posibilidad de exportación para el pequeño y mediano productor.

Veamos algunos ejemplos, que quizás ayuden a comprender mejor el asunto:

Maíz Pisingallo

En 1995, nuestra consultora le informó a varios empresarios agropecuarios pequeños y medianos sobre nuestra percepción de que un gran cambio que comenzaba a darse en el mercado del consumo de pochoclo (pop-corn) en Argentina al producirse una profunda transformación en las salas cinematográficas de país. Las tres cadenas más grandes del mundo desembarcaron en Argentina, encabezadas por la australiana Hoyts General Cinema, y revolucionaron el concepto de "ver" cine "comiendo" y "bebiendo" dentro de las salas. La transformación fue de tal envergadura que el negocio de los alimentos y las bebidas, especialmente el pochoclo, hoy compite con la venta de las entradas. Como todo cambio de hábito de consumo liderado por la juventud (recordar lo ocurrido con las hamburguesas, las papas fritas, las gaseosas y la cerveza, sólo por citar algunos ejemplos), el éxito del pochoclo quedó garantizado y el consumo continúa y continuará creciendo en nuestro país y en el mundo. Si usted analiza los costos de producción del maíz pisingallo y los compara con los precios de venta del pochoclo al consumidor final, comprenderá por qué les decíamos a los pequeños y medianos productores agrícolas que produjeran pisingallo y que le incorporaran valor, con el asesoramiento correspondiente de Marketing, produciendo y vendiendo pochoclo, como mínimo en las localidades cercanas a sus campos. Por favor estimado lector, no se olvide que la Argentina es el segundo productor mundial y el primer exportador de maíz pisingallo, después de los EE.UU, siendo seguido por Brasil y Sudáfrica.

Pollo

Esto le toca muy de cerca a la mayoría de los lectores de este artículo, porque se trata de su actividad. Y claro, el pollo no es la excepción, en lo que a valor agregado se refiere. ¿Cuánto le pagan 1 kg de pollo puesto sobre culata de camión en su criadero? y ¿Cuánto vale 1 kg de pollo cocinado al spiedo, o 1 kg de pollo relleno, o 1 kg de hamburguesa de pollo, o 1 kg de suprema de pollo lista para cocinar, o 1 kg de presitas rebozadas, o 1 kg de matambre de pollo o 1 kg de salpicón de ave?

Papa

Aunque la situación de los productores paperos, de la zona de Balcarce, ha mejorado con relación a diez atrás como consecuencia de la llegada de McKain, es indudable que no es necesario ser ningún experto para darse cuenta que el precio por 1 kg de papa que se le paga al productor no tiene relación alguna con el valor de 1 kg de papa pelada, cortada y congelada, y mucho menos con igual cantidad de papa pelada, cortada, prefreída y congelada.

Carne Bovina

En el país de "la mejor carne del mundo", donde hasta nos peleamos en los tribunales por la cuota Hilton, la inmensa mayoría de los productores ganaderos siguen sin comprender un fenómeno de Marketing (incorporación de valor) que tiene casi 50 años de haber llegado a la Argentina, y que incrementa la rentabilidad de 1 kg de carne en una forma casi mágica: la hamburguesa. Pero, además, existen otras formas de incorporar valor a la carne bovina y de llegar al consumidor final.

Soja

Qué podemos decir el cultivo que es la "vedette" agrícola de Argentina. En este caso, también el valor agregado es una asignatura pendiente para el productor. Porque la "carne verde" ya cuenta con una cantidad inmensa de alimentos con valor agregado cuyo consumo

umenta día a día, arrancando por la hamburguesa o milanesa, pasando por el aceite, y llegando a los texturizados saborizados (alto contenido proteico y 0% de colesterol).

Lana

Quizás la lana de las razas ovinas, cuyos principales rebaños se encuentran en la patagonia argentina, sea uno de los más tristes ejemplos para los productores y para el país. Imaginen cuál sería la rentabilidad de un productor lanero si fuese socio o accionista en una fábrica de pullovers. La Argentina tendría que ser el principal exportador de prendas de lana ovina, porque tiene todas las ventajas competitivas.

Trigo

¿Qué rentabilidad tendrían los productores agrícolas del sudeste de la provincia de Buenos Aires, si su trigo Candeal lo convirtiesen en exquisitos fideos para exportación...?

Podríamos escribir cientos y cientos de renglones con ejemplos de todos los sectores de la producción agropecuaria, incluyendo las actividades productivas regionales, donde la alternativa de incorporación de valor (que permite generar mayor rentabilidad, tener menor riesgo y lograr el reconocimiento y valoración del consumidor final) no es utilizada por la inmensa mayoría de los productores.

LOS NUEVOS PARADIGMAS

Como decíamos en la página anterior, el principal cambio del productor agropecuario es pasar de la producción, al reconocimiento y valoración por parte del consumidor final.

Esta transformación implica que el productor agropecuario debe planificar su negocio en función de los nuevos paradigmas, que son:

- Orientación de la empresa hacia el consumidor.
- Gestión de la producción y la comercialización en función de la calidad.
- Incorporación de valor a la producción.
- Diferenciación de producto y/o segmentación de mercado.
- Escala económica compatible con el menor riesgo y con una presencia en el mercado sustentable.

Orientación de la empresa hacia el consumidor

Con este paradigma el productor agropecuario se convierte en un proveedor que "satisface" al consumidor final, que lo identifica y valoriza.

Esto que es fácil de escribir es muy difícil de llevar a la práctica por quienes, como los productores agropecuarios, de generación en generación "sabían" producir sin siquiera conocer las necesidades insatisfechas de los consumidores finales.

Cumplir con este paradigma significa, por ejemplo, que para lanzar al mercado un nuevo producto o una nueva versión de un producto actual, se cuenta con la aprobación de la estructura de la demanda potencial (clientes que comprarán el producto) constatada en una investigación exploratoria de el/los segmento/s de mercado/s meta a los cuales se quiere llegar. Y las decisiones de avanzar o dejar sin efecto el proyecto se toman teniendo en cuenta la opinión del potencial consumidor final, inclusive en contra de los sentimientos, preferencias o pautas culturales del productor agropecuario.

Todas las investigaciones y los estudios realizados en diferentes países, en los más diversos segmentos de mercado, y en la mayoría de los niveles socio-económicos, indican que los tres principales atributos "valorados" por todos los consumidores a sus proveedores son: innovación, calidad y servicio. En consecuencia, la orientación de la empresa hacia el consumidor no puede obviar esta pauta cultural universal.

La innovación es positiva para el proveedor sólo si el cliente la valoriza. Ser una empresa innovadora significa detectar y capitalizar con "creatividad" las nuevas oportunidades de negocio que se presentan en el mercado. También hay que tener presente que los innovadores son copiados, y quienes los copian casi siempre venden el producto más barato, ya que no tuvieron que asumir el costo de investigación y desarrollo original. Por lo cual cuando una empresa se sube al tren de la innovación lo debe hacer para siempre, si no quiere perder esa ventaja en el consumidor, y para ello el Marketing ha desarrollado la "Obsolescencia Programada", lo cual significa que cuando el producto innovador es copiado, ya se tiene desarrollada la nueva versión o el nuevo producto que lo reemplazará, impidiendo de esta forma que el competidor capitalice la innovación.

Sobre la calidad avanzaremos al tratar el siguiente paradigma.

El servicio, siempre es importantísimo, mucho más cuando los productos cada vez se parecen más, muy especialmente los alimentos, y la única forma de diferenciarse es a través del servicio. Por un momento, estimado productor piense cómo valora usted a un proveedor cuando le dan un buen servicio o un servicio diferencial.

Gestión de la producción y la comercialización en función de la calidad

La calidad es el factor más exitoso con el que cuentan las empresas para competir y el pilar más importante para garantizar la "fidelidad" de los consumidores.

Como nuestra experiencia indica que en Argentina existe una confusión generalizada sobre qué es calidad, nos permitimos incluir su definición: Es el cumplimiento de todos los requisitos (del cliente, legales, reglamentarios y técnicos).

Todos los requisitos deben ser cumplidos cuando se trata de calidad, pero muy especialmente los del cliente, porque si el mismo no "reconoce" la calidad porque no le provoca "satisfacción", aunque se cumplan todos los restantes requisitos, la empresa podrá fracasar con el producto.

La calidad es valorada por los consumidores desde pautas socio-culturales, por lo cual su vigencia es permanente y no está relacionada con las situaciones socio-económicas negativas que pudiese atravesar coyunturalmente el consumidor. Si usted incorporó, entre las acciones de su vida que le provocan satisfacción, el consumo de queso azul de excelente calidad y un día, por la circunstancia que fuese, usted no puede adquirir dicho alimento porque no cuenta con el dinero suficiente, en su interior seguirá intacta la valoración de la calidad. Por lo cual se demuestra que la calidad no es un negocio para hoy, es un negocio para siempre.

La responsabilidad sobre la calidad de un producto no termina cuando se lo produce, todo lo contrario. En la comercialización hasta llegar al consumidor final es donde están los mayores acechos contra la calidad. En Argentina la cadena de frío en la distribución de alimentos perecederos es muy ineficiente, sin control alguno por parte del Estado, y ello provoca una sensible disminución de la calidad del producto que llega al consumidor final, inclusive en muchos casos con riesgo para la salud del consumidor.

Independientemente del nivel de calidad que una empresa haya alcanzado con sus productos o de los éxitos comerciales que coseche día a día, siempre tendrá un costo adicional por la "no" calidad, que es muy difícil de cuantificar y, según los resultados de investigaciones de mercado, está asociado a diferentes grados de insatisfacción de los clientes.

Está comprobado en forma contundente, en el país y en el mundo, que la mayoría de los clientes insatisfechos con un producto, no realizan ninguna queja o reclamo, y cuando el proveedor se entera de esta situación suele ser demasiado tarde. En el caso de los alimentos, donde el principal agente decisorio de la compra suele ser mujer, se agrega a la "no" calidad percibida por el cliente, el hecho de que la mujer es capaz de transmitir a otras personas de su entorno hasta cinco veces más que el hombre su insatisfacción con un producto o con un proveedor.

Para disminuir a su mínima expresión el costo de la "no" calidad es recomendable la implementación de un "Sistema de Gestión de la Calidad o SGC" certificable de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, la más exitosa en la historia del mundo. Adicionalmente, los mecanismos de medición, análisis y corrección que establece la Norma ISO 9001:2000 permiten bajar significativamente otros costos.

Incorporación de valor a la producción

Como expusimos en la primera parte de este trabajo, la incorporación de valor es un requisito ineludible para cualquier productor que quiera crecer sin que, en igual medida, aumente su riesgo empresario.

La primera acción de incorporación de valor es el desarrollo y registro de una "Marca Comercial" que identifique los productos con valor agregado que llegarán al consumidor final. Se trata de un tema de gran importancia que condicionará las acciones de comercialización. Es muy difícil alcanzar el éxito con una marca inadecuada o con falencias técnicas, inclusive teniendo un buen producto.

La segunda acción es el "Envase" del producto. En este sentido el envase cumple un doble rol: conservar de la mejor manera posible al producto y lograr la atención del consumidor la primera vez. A partir de la segunda compra, el contenido (el producto propiamente dicho) es el factor determinante de la compra y el envase sólo conserva su rol de conservar al producto.

Luego, la cadena de incorporación de valor dependerá de las oportunidades de negocio (demandas insatisfechas) que existan en el mercado y de las posibilidades tecnológicas y económico-financieras del productor. Pero, inclusive en las situaciones más negativas (muy pequeña disponibilidad de capital) se puede incorporar valor, que sea reconocido por el consumidor, utilizando herramientas del Marketing, y siendo creativos.

Diferenciación de producto y/o segmentación de mercado

La clásica curva de demanda (inversamente proporcional a la del precio de venta) puede no cumplirse cuando se utilizan estrategias competitivas de diferenciación de producto y/o segmentación de mercado, mejorando la utilidad del alimento.

En Marketing, hoy más que nunca, se tiene conciencia de la importancia de los aportes de ciencias como la Psicología y la Sociología para analizar las percepciones de los consumidores, que inclusive pueden ir en sentido contrario de las leyes o reglas económicas.

Los alimentos que tienen alta valoración de los consumidores por ser "diferentes", esencialmente a partir de su calidad, logran dos resultados positivos: alejarse de sus competidores al momento de las comparaciones por parte del consumidor (no es comparable) y predisponer al consumidor a pagar un precio mayor. Es más, en los sectores más altos de la pirámide socio-cultural existe la percepción de que un precio muy bajo casi siempre está asociado a una menor calidad.

Los productos no tienen las mismas probabilidades de éxito en todos los segmentos de mercado, debido a que cada nivel de una pirámide de consumidores tiene pautas socio-económicas y socio-culturales propias. Todo es importante al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, pero muy especialmente las pautas culturales, incluyendo la religión, de los potenciales consumidores, que adquiere una relevancia crítica cuando se trata de exportar alimentos con valor agregado.

En los lanzamientos zonales o regionales, es recomendable comenzar por los segmentos de mercado que hayan demostrado mayor afinidad y valoración hacia el producto.

Escala económica compatible con el menor riesgo y con una presencia en el mercado sustentable

En la era de la globalización y con las comunicaciones al alcance de cualquier persona a través de Internet, la escala económica de la empresa es un factor cada día más importante.

En tal sentido, la escala resulta definitoria bajo dos aspectos: relación costo-beneficio y posibilidad de abastecimiento de la demanda.

La escala del negocio en la producción determinará los "costos" y, consecuentemente, los beneficios que el productor obtendrá. A mayor escala, se obtiene una dilución de los costos fijos con aumento de la rentabilidad.

Cuando un producto es exitoso y el productor no puede abastecer las necesidades de la estructura de la demanda (clientes) se produce un efecto boomerang debido a la demanda insatisfecha. Como mínimo, la imagen en el consumidor se reciente, y, como máximo, un competidor detecta la oportunidad y abastece la oferta faltante.

Lo indicado en este artículo es válido para las producciones agrícolas o pecuarias, extensivas o intensivas, tradicionales o no, para consumo en el mercado interno o para la exportación.

Cumplir con los cinco paradigmas mencionados en este artículo, no garantiza que el productor agropecuario logre el nivel de competitividad necesario para un éxito sustentable. El éxito sustentable va de la mano de los mandamientos o principios de la competitividad, lo cual agregaría nueve factores más a considerar en la gestión empresarial.

QUÉ HACER

Todo lo que recomendamos para la adopción de los nuevos paradigmas de la producción agropecuaria es válido para las producciones agrícolas o ganaderas, extensivas o intensivas, tradicionales o no, para consumo en el mercado interno o para la exportación, y para cualquier tamaño o tipo de explotación.

Para poder cumplir con los nuevos paradigmas, lo primero que habría que hacer es realizar el análisis del ambiente que lo rodea teniendo en cuenta las características agronómicas, meteorológicas, de infraestructura, culturales, sociales, políticas y económicas de la zona en la cual está localizado el establecimiento agropecuario.

Al respecto resulta importantísimo la cercanía o lejanía de conglomerados urbanos de más de 25.000 habitantes y el tipo de caminos existentes. El asfalto y una adecuada oferta de flete son fundamentales.

También hay que analizar la composición de la cadena de comercialización minorista, ya que no es lo mismo ser proveedor de cadenas de supermercados que de comercios minoristas individuales (verdulerías, almacenes, carnicerías, granjas, fiambrerías, casas de comida, etc...) y restaurantes, bares, confiterías, hoteles y hosterías.

En esta investigación, donde el productor realiza la primera aproximación a las oportunidades de negocio existentes en el mercado, todo es importante, porque las características y las necesidades insatisfechas del primer "mercado meta" pueden condicionar la realización o no del negocio.

Las comunidades suelen tener a otras comunidades más grandes como referencia, si este fuese su caso, le recomendamos que también avance sobre la comunidad referente, porque en ellas puede detectar oportunidades innovadoras que luego se trasladarán a su comunidad.

Al análisis de la estructura de la demanda (consumidores) hay que sumarle el de la estructura de la oferta, real o potencial. Se trata de los otros productores agropecuarios que abastecen o podrían abastecer al mercado.

Dentro de este universo, es clave identificar quiénes podrían ser aliados y quienes no. Al respecto, lo primero a tener en cuenta son las pautas socio-culturales que lo acercan o lo alejan de sus colegas (competidores). Cuanto más los conozca, menos riesgos tendrá que asumir en futuros negocios.

Una vez analizada la zona de influencia del productor agropecuario (como primer paso, diríamos que no debería superar los 100 km a la redonda) hay que ingresar en el propio establecimiento y con la ayuda de un profesional, podría ser el contador, realizar el análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas) sobre la base de la explotación actual (la del paradigma tradicional). De dicho trabajo debería surgir la cartera de productos primarios que el productor puede o podría producir en las mejores condiciones competitivas.

El siguiente paso es comparar los resultados FODA del productor con las oportunidades de negocio que se presenten en el mercado para llegar al consumidor final con productos primarios que tengan valor agregado. El concepto a tener en cuenta para el desarrollo del negocio es "Del productor al consumidor" que es altamente valorizado por todos los consumidores, pero muy especialmente por las amas de casa, principales agentes decisorios de compras de alimentos.

Si del análisis surgen oportunidades de negocio debería buscar los socios para el proyecto. La búsqueda de socios tiene dos efectos muy positivos que disminuyen el riesgo del negocio: 1) mayor escala económica del negocio y 2) menor posibilidad de competencia.

En este trabajo no tocaremos los aspectos de la producción primaria extensiva o intensiva, ya que no son de nuestra incumbencia profesional y, además, en la Argentina los productores agropecuarios los tienen muy bien desarrollados, sólo nos referiremos a las

acciones y procesos necesarios que se deberían realizar a partir de la incorporación de valor al producto primario.

Lo recomendable es que los productores que se asocien para aumentar su rentabilidad, lo hagan creando una empresa independiente de los establecimientos agropecuarios de cada uno. Esto es fundamental para el éxito y crecimiento sustentable del emprendimiento.

Definidos los socios del emprendimiento es recomendable la contratación de un Consultor de Marketing que los asesore en todos los aspectos comerciales del proyecto, comenzando por el nombre de la sociedad y la/s marca/s de los productos a comercializar.

La persona jurídica que conformen (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada o cooperativa limitada) será "cliente" de cada uno de los productores agropecuarios dueños. Este modelo tiene la gran ventaja de conservar intactas las idiosincrasias en los campos de cada uno y la posibilidad de poderse abastecer en otros proveedores que no sean los socios.

La nueva empresa no sólo debe constituirse con un estatuto social, sino que debe implementar las reglas y modalidades según las cuales los socios le venderán. Este es uno de los temas más importantes y delicados. Toda la política de abastecimiento y compras debe estar basada en estándares de calidad, por lo tanto los socios deberán competir (con los privilegios que se definan) con cualquier productor agropecuario que ofrezca el mismo o mejor estándar de calidad. La definición de los estándares se debe realizar con criterios técnicos estrictos y modernos.

La empresa debería llegar con sus productos al consumidor final a través de puntos de venta directos (locales alquilados), es lo ideal, o a través de los canales de comercialización que en cada caso correspondan.

También debería crecer en su comercialización en etapas, haciéndose fuerte primero en el conglomerado urbano más cercano a los establecimientos agropecuarios de los socios, y luego avanzando a otras localidades en un mayor radio de acción. Sólo es recomendable expandirse cuando la situación comercial sea firme y con demanda creciente.

Por favor exigir al escribano que el objeto social de la empresa sea lo más amplio posible y no signifique en el futuro un impedimento para realizar negocios. Por lo cual debe contemplar la producción, incorporación de valor, fabricación, fraccionamiento, envasamiento, distribución, comercialización, importación y/o exportación de productos primarios provenientes de los reinos vegetal, animal y mineral, incluyendo publicidad, promoción, merchandising, franquicias y/o concesiones del negocio.

Cuanto mejor esté constituida la sociedad, menos riesgos futuros tendrá y menos dinero deberán invertir los socios.

Si los socios no quisieran que, ante el fallecimiento de uno de ellos, ingresaran sus herederos legítimos, pueden establecerlo en el contrato de constitución, realizando la correspondiente ingeniería legal basada en la contratación de seguros de vida y la obligatoriedad de vender por parte de los herederos.

Habiendo constituido la empresa y elegido los productos para los cuales existen oportunidades de negocio en el mercado, hay que desarrollar el "Plan de Negocios".

De acuerdo a lo observado en las PYME de Argentina en los últimos 20 años, éste es uno de los temas de inexistencia generalizada, y causal de muchos fracasos, incluyendo buenas ideas mal implementadas.

El plan de negocios es una herramienta útil para cualquier empresa nueva que requiera asumir el menor riesgo posible, ya que muestra el análisis escrito y cuantificado del negocio que se quiere emprender. Si se solicitará financiación bancaria o extrabancaria, el plan se vuelve imprescindible.

Los planes de negocio de las pequeñas empresas con pocas actividades y procesos sencillos, son de diseño y desarrollo fácil. En realidad, lo más difícil es superar las barreras culturales que existen en los productores agropecuarios.

Para el desarrollo del plan de negocios nuestras recomendaciones son:

Ponga en funcionamiento la empresa con la menor inversión posible en inmuebles, instalaciones y equipos. Por lo cual es recomendable que alquile la estructura o contrate servicios de façon. La excepción a esta regla se plantea cuando el negocio es exclusivo o está protegido por una patente, en donde lo recomendable es todo lo contrario, o sea no depender de terceros.

Trate de capitalizar todas las inversiones realizadas con anterioridad por terceros convirtiéndolos en socios o asociados, especialmente si los mismos tienen sus empresas diseñadas y preparadas para agregar valor a los productos que usted comercializará. Si usted es productor de cerdos y desea incorporar el mínimo valor vendiendo cortes envasados al vacío en envases flexibles multilaminados de barrera, lo recomendable es buscar un frigorífico de faena con las instalaciones adecuadas, con habilitación para tránsito federal otorgada por SENASA y con una sección de fraccionamiento y envasado que cumpla con todas las exigencias de calidad y seguridad. Si, por el contrario, su aspiración es agregar el máximo valor posible a la carne porcina fabricando delikatesens, usted debería buscar como socio o asociado a una planta industrial de chacinados y salazones que cumpla con los requisitos del caso. Lo mismo ocurre con los granos, ya que si produce trigo, el mínimo valor lo obtendrá buscando un molino harinero, y el máximo con una planta industrial de panificados, galletitas, bizcochos, etc...

Cuando tenga que elegir tecnologías tenga en cuenta las "tendencias" de los mercados más evolucionados que el suyo. Si fuese posible, averigüe en los países que marchen a la vanguardia en los productos que haya elegido, ya que normalmente serán los que influirán sobre el suyo en el futuro. Nunca elija una tecnología que sea muy barata pero obsoleta, porque su empresa será identificada y relacionada con ella, afectando muy negativamente las futuras acciones de comercialización de nuevos productos innovadores.

Antes de pedirle cotización a cualquier façon por la incorporación de valor para el desarrollo de un producto innovador (innovación industrial o comercial) exija que le firmen una cláusula de confidencialidad, reserva y propiedad intelectual.

Tenga presente que no hace falta tener una planta industrial de alta tecnología para comercializar muy exitosamente un producto. Sólo se requiere haber detectado fehacientemente la necesidad insatisfecha en los potenciales consumidores y poder llegar a los mismos en tiempo y forma. La inmensa mayoría de las "marcas propias" de las grandes cadenas de supermercados no son fabricadas por ellas, sino por façones que a su vez comercializan sus propias marcas.

Cuando un potencial façon le firme una cláusula de confidencialidad, reserva y propiedad intelectual o un contrato de fabricación a pedido, incluya, en la cláusula de alcances, un texto como el que sigue o equivalente: "el façon se obliga por sí o por interpósita persona, y sus subsidiarias o cesionarias, directas o indirectas en cualquier lugar del mundo y/o sus accionistas y/o sus socios y/o sus directores y/o sus socios-gerentes a no divulgar (o no divulgar ni a fabricar)..." El façon debe estar impedido en el contrato, y con toda la fuerza

legal, de fabricar para sí el producto de la empresa y de incorporar la tecnología a sus propios productos.

Cuando elija un façon tenga muy presente qué posibilidades técnicas tendrá de abastecer una demanda creciente de sus productos. Una de las peores enemigas del Marketing es la "Demanda Insatisfecha", que genera resentimiento en el consumidor que no puede obtener un producto que desea y le satisface.

Si no tuviese el suficiente capital de trabajo para contratar el façon, le recomendamos tratar de realizar un trueque (pago en especies) con la empresa que le incorpore valor a su producto. Usted entrega una cantidad de producto primario y recibe a cambio otra cantidad menor de producto con valor agregado.

No tenga miedo de ser innovador y trasgresor con un nuevo producto. Sólo analice seriamente los riesgos a través de un cuadro FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas). Normalmente, las mayores utilidades están relacionadas con productos innovadores y revolucionarios. La pasta de ajo untable, saborizada y pasteurizada, que en las góndolas europeas es más cara que el caviar ruso, es un simple ejemplo de valor agregado con altísima contribución marginal, para un producto primario como el ajo cuya coyuntura internacional (baja de precios producida por China) hizo que quebraran cientos de pequeños productores agrícolas del sur de la provincia de Buenos Aires en Argentina.

¡Nunca jamás lance al mercado un producto sin haberlo testeado con los potenciales consumidores!!! Si no dispone de los fondos para contratar una empresa que le realice los testeos, hágalos usted mismo hasta donde le den sus posibilidades, aunque sea entre todos sus amigos, familiares y conocidos.

Si desea conocer más sobre un modelo de Plan de Negocios, ingrese y descárguelo en: www.tecsima.com.ar/archivos/Mod_Plan_de_Negocios.pdf.

Una vez realizado el plan, como es lógico, hay que llevarlo a la práctica realizando siempre un control de gestión, como mínimo anual.

Nuestros mejores deseos y que con la adopción de los nuevos paradigmas los pequeños y medianos productores agropecuarios tengan una mejor calidad de vida y disminuyan su riesgo empresario.

(*) **JORGE LUIS SÁNCHEZ**, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de **TECSIMA S.A.** Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©2005 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. Publicado en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn en las cuentas del autor.