



La reina del mercado (1833). Johann Moritz Rugendas.

Por comercialización se puede entender el proceso mediante el cual los/as vendedores/as intercambian productos o servicios con los/as compradores/as, ya sea en un puesto de una feria, una tienda o un quiosco como también de manera virtual. La escena recrea un paisaje urbano con un puesto de mercado con frutas y verduras.



Capítulo 15

Comercialización y desarrollo de negocios en la producción agroecológica

Luis Sáez T.^{1,2}

Carlos Díaz R.^{1,2}

Por comercialización se puede entender el proceso mediante el cual los/as vendedores/as intercambian productos o servicios con los/as compradores/as, ya sea de manera presencial en un espacio físico, como un puesto de una feria, una tienda o un quiosco (normalmente denominado mercado o punto de venta), como también de manera virtual o no presencial, opción cada vez más común en nuestra sociedad.

El acceso a los mercados y el desarrollo comercial de un negocio corresponde a una dimensión de gran relevancia en la gestión empresarial, ya sea en negocios de gran envergadura y alcance, así como en negocios de menor tamaño acotados a los entornos locales. A pesar de lo anterior, el desarrollo de las actividades comerciales no siempre recibe la misma atención en comparación con las actividades productivas, lo que muchas veces se refleja en situaciones como quiebres de stock o falta de continuidad en la entrega a clientes/as, pérdida de producción que no logra ser comercializada y bajos niveles de rentabilidad en los negocios emprendidos, entre otras situaciones.

Para realizar un buen proceso de comercialización es relevante realizar una reflexión inicial que responda a las preguntas ¿qué? ¿dónde? y ¿cómo? se realizará el proceso; de ellos uno de los aspectos más importantes es definir aquello que se está vendiendo y, aunque parezca contradictorio, lo que la empresa vende es definido por sus clientes/as. Por ejemplo, desde la perspectiva de la empresa lo que se está vendiendo son hortalizas como lechugas o pepinos, mientras que desde la perspectiva de los/as clientes/as están comprando salud, frescura, precios convenientes, etc. es decir ¿qué necesidad de los/as clientes/as se está satisfaciendo? Por esta razón, resulta de gran importancia investigar y conocer qué es lo que los/as clientes/as están comprando cuando compran hortalizas u otro producto, ya que constituye la base para el diseño e implementación de la estrategia comercial. Dentro de esa

¹ Universidad de Santiago de Chile, Facultad Tecnológica. Departamento de Gestión Agraria.

² Universidad de Santiago de Chile, Centro de Estudios en Ciencia y Tecnología de los Alimentos.

estrategia, el segundo aspecto a considerar corresponde a la definición del lugar donde se comercializarán los productos, por ejemplo, si se realizará en un local propio, en la parcela, en un mercado establecido de otras personas (supermercados, almacén, etc.), en el domicilio de los/as clientes/as mediante entregas directas, en ferias libres, en mercados campesinos o en otro lugar. El tercer tema relevante en el desarrollo de la estrategia comercial corresponde a la definición de la forma en que se ofrecerá el producto, los canales para comunicar la oferta disponible, es decir, si se hará mediante mensajes radiales, por comunicación directa u otros medios. Finalmente, un tema muy determinante del éxito de un negocio será fijar la estrategia de precios, para lo cual se requiere información sobre los costos de producción, disposición a pagar por parte de los/as consumidores/as y los precios de la posible competencia.

En función del contexto anterior, el presente capítulo pretende ayudar a definir qué es lo que realmente se vende, y encontrar posibles oportunidades comerciales, así como facilitar la estructuración del negocio frente a dichas oportunidades, con foco en la producción de base agroecológica y orgánica de pequeña envergadura.

Lo que vende una empresa versus lo que le compran a una empresa

Al abordar la pregunta planteada sobre ¿qué es lo que compran los/as clientes/as?, las empresas pueden adoptar diversas perspectivas o formas de responder dicha pregunta, lo que permite definir su enfoque o estrategia comercial.

Uno de los enfoques más recurrentes utilizados por los/as productores/as corresponde a la denominada **orientación hacia el producto**, es decir, aquello que se produce y cosecha es lo que posteriormente se intenta vender. Este enfoque es normalmente utilizado en la agricultura, indistintamente del tamaño de los predios, ya que, por la naturaleza de las actividades agrícolas, los esfuerzos se centran en aquello que supuestamente se hace mejor, es decir, producir. Esto se expresa comúnmente en comentarios del estilo: mi padre/madre, mi abuelo/a y sus antepasados siempre han producido lo mismo; estas tierras son buenas para esto; esto es lo que mejor sabemos hacer, entonces por qué voy a cambiar.

De esta forma, es común que cada cierto tiempo los/as productores/as se enfrenten a un mercado que no paga, de acuerdo con sus expectativas, el esfuerzo y dedicación que implica una cosecha. Esta situación muchas veces es relativizada, a la espera de que posteriormente los precios o la cosecha mejoren, aludiendo a los ciclos de precios en la agricultura que se relacionan con las curvas de oferta y demanda, en función de la producción y precio, pero sin atender a que muchas veces las causas más probable de variaciones en los precios son factores como cambios en gustos y preferencias de consumidores/as y clientes/as.

Bajo esta lógica resulta difícil desarrollar el negocio, salvo en aquellos casos en que la producción se realiza con una alta productividad y eficiencia, lo que normalmente se logra produciendo en grandes volúmenes y con uso intensivo de recursos.

Otro enfoque posible de encontrar en el desarrollo de negocios agrícolas, corresponde a la denominada **orientación hacia la venta**, aparentemente basado en el mercado, pero tomando como principal referencia el precio de venta del producto, es decir, no considera otras variables importantes del mercado que podrían explicar el precio actual o la tendencia y, por lo tanto, queda expuesto a situaciones de cambios en los precios cuando ya ha realizado su inversión. En la mayoría de los casos, si por algún motivo coyuntural, como un problema en la cadena logística, se produce una escasez puntual de un producto determinado, se podría reflejar en el mercado como un alza de precios. Si el/la productor/a toma esta señal, bajo este enfoque, tendería a sembrar o plantar el rubro promisorio, pero si los problemas de transporte se solucionan antes de que coseche su producción es probable que el precio retorne a los niveles de equilibrio.

Por ejemplo, en la Región de Los Ríos, los negocios locales como las verdulerías o los proveedores/as de productos procesados se abastecen de hortalizas desde mercados mayoristas fuera de la región, como Temuco, Talca y Santiago. Si por razones puntuales, como un paro de transportistas o un problema climático, se genera una menor disponibilidad desde los mercados mayoristas y a nivel local, aumentará el precio de las hortalizas y podría motivar al cultivo de dichos productos frente a la expectativa de precios altos; sin embargo, al poco tiempo de resolverse el problema de transportes o al reponerse la oferta con producción de otras regiones, el aumento de la disponibilidad de hortalizas a nivel local causará una disminución en los precios y dejará fuera de mercado a los productores que no puedan comercializar a dichos precios.

Un tercer enfoque, que a juicio de los/as autores/as es el más recomendable de adoptar, corresponde a la denominada **orientación hacia el mercado**, de acuerdo al cual la decisión de producir se basa en las necesidades del mercado, lo que implica explorar, estudiar y conocer qué necesidades son pertinentes de satisfacer y qué productos o servicios, que satisfagan dichas necesidades, son valorados por los/as consumidores/as. Se produce aquello que se demanda, pero orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de clientes/as consumidores/as, creando valor, innovando y diferenciándose de los/as competidores/as. En este punto cabe destacar aspectos o dimensiones de la producción de base agroecológica que la hacen sumamente compatible con este enfoque, como la vocación por la diversidad productiva, sustentabilidad y la conexión más directa con los/as clientes/as y consumidores/as, quienes en muchas ocasiones tienen la posibilidad de visitar los sitios de producción e interactuar con los/as agricultores/as.

Detección de oportunidades de negocios

Cada cierto tiempo los/as productores/as y los equipos técnicos que brindan apoyo en terreno se enfrentan a la pregunta de si determinado cultivo o idea podría ser un buen negocio, interrogante que en muchos casos se comprueba mediante un proceso de ensayo y error, y, en el mejor de los casos, mediante un proceso de análisis de necesidades de mercado, seguido por la propuesta de una o más ideas de negocio y su posterior evaluación.

Es muy probable que aquellas personas con mayor experiencia logren visualizar posibles negocios, anticipando su grado de éxito; sin embargo, no todos tienen esa habilidad, por lo que una sugerencia para responder a ¿qué necesidades detectadas podrían ofrecer oportunidades de negocios?, es realizar un estudio e identificación de aquellas necesidades insatisfechas, para luego tratar de suplirlas con la oferta de productos o servicios que sean valorados por los/as clientes/as y consumidores/as. Si se analiza el origen de algunas innovaciones, por ejemplo, en hortalizas o ensaladas listas para consumir, cabe preguntarse ¿qué cliente/a pidió o necesitaba ese producto?, ¿cómo se le ocurrió al fabricante o al/la productor/a?

En un intento por abordar este tema, con base en la experiencia previa y tomando los elementos teóricos antes expuestos, se presenta una propuesta de tres opciones para la búsqueda e identificación de oportunidades de negocios, basadas en demanda insatisfecha, soluciones a externalidades negativas y detección de necesidades silentes, opciones que se explican brevemente a continuación:

Demanda insatisfecha. Se refiere a aquellas oportunidades de negocio que surgen por baja oferta o alta demanda de productos o servicios, según lo plantea el enfoque de mercado, ya que se asume que si hay demanda de un producto es porque el mercado lo desea. Para buscar aquellas posibles opciones, el uso de fuentes de información secundaria puede ofrecer datos iniciales sobre los niveles de oferta del producto a nivel local y regional con la disponibilidad en mercados mayoristas, utilizando para ello bases de datos de organismos públicos como la Oficina de estudios y políticas agrarias ODEPA³ o el Instituto Nacional de Estadísticas INE⁴, así como también estudios de demanda y tendencias alimenticias en Chile por grupos socioeconómico, como la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario y Chile Saludable⁵, los cuales resultan de gran utilidad para identificar aspectos relevantes como tendencias de consumo, comportamientos de precio, estacionalidad, y consumo aparente, o bien para comparar el volumen de venta de productos desde mercados mayoristas externos

³ <https://www.odepa.gob.cl/precios>; <https://www.ine.cl/estadisticas>

⁴ <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/agricultura-agroindustria-y-pesca/hortalizas>

⁵ https://www.minsal.cl/sites/default/files/ENCA-INFORME_FINAL.pdf; <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/estudio-chile-saludable-volumen-i.pdf>

y el volumen de producción local. Este tipo de información puede ser complementada o contrastada con datos levantados desde fuentes primarias, es decir desde los/as clientes/as y consumidores/as, siendo de gran utilidad el uso de técnicas cualitativas, como entrevistas o la investigación etnográfica, que permiten conocer y entender prácticas, conductas y motivaciones de las personas en sus respectivos entornos. Este tipo de técnicas resultan menos complicadas de realizar por parte de los/as productores/as, pudiendo incorporarse como parte de la rutina de atención a clientes/as en puestos de venta, ferias o en la conversación que se produce durante las diferentes transacciones, brindando la oportunidad de conocer de parte de los/as consumidores/as su nivel de satisfacción con las hortalizas que compra a los/as productores/as locales, así como también respecto de lo que compra en supermercados o ferias libres, en aspectos como frescura, variedad y disponibilidad.

Solucionar externalidades negativas. Consiste en identificar efectos negativos que pudieran derivarse de actividades que afectan el bienestar o calidad de vida de las personas. Por ejemplo, la necesidad de prevenir o controlar plagas en la producción agrícola, deriva en muchos casos en la utilización de plaguicidas que son percibidos por las personas como productos peligrosos para la salud y el entorno, por lo que la oferta de hortalizas en cuya producción no se utilizan plaguicidas, no solo puede satisfacer la necesidad básica de alimentación de los/as clientes/as, sino que además contribuye a satisfacer la necesidad de las personas de alimentarse manera más segura, con un menor impacto en el entorno. En este caso, se pueden citar ejemplos como la Cooperativa La Manzana, en la ciudad de Valdivia, que promueve un consumo responsable, no solo desde el punto de vista del uso de plaguicidas, sino que además porque establece relaciones más justas entre quienes producen y quienes consumen. En este caso, como en el de muchos emprendimientos agroecológicos, hay una gran motivación de parte de los/as clientes/as y consumidores/as de contribuir a la regeneración del entorno mediante prácticas productivas más sostenibles.

Un segundo ejemplo interesante de discutir corresponde al caso de las denominadas cosechas participativas, modalidad implementada en la Región Metropolitana en algunos predios agroecológicos, que consiste en que las personas, familias u organizaciones se coordinan para realizar de manera conjunta una cosecha de fin de temporada, esto les permite acceder a productos frescos recién cosechados y a un bajo precio, al mismo tiempo que contribuyen a una producción más sostenible, reduciendo las pérdidas que pudiesen ocurrir en otros tipos de sistemas, debido a que muchos/as productores/as prefieren no cosechar por el bajo precio de mercado alcanzado al final de la temporada (Foto 15.1.).



Foto 15.1. Cosecha de grosella. Agricultoras de la localidad de Boquial 2, Mantilhue, comuna de Río Bueno, Los Ríos.

Detección de necesidades silentes. Corresponde a detectar necesidades no manifestadas de manera explícita por los/as clientes/as y/o consumidores/as, las que mientras no exista un producto o servicio que las satisfaga son difíciles de expresar, por lo que los/as clientes/as sufren en silencio y resignadamente su falta. En este caso se pueden mencionar ejemplos como el desarrollo de las hortalizas o ensaladas listas para consumir, las que han sido de introducción reciente en los mercados regionales. En este sentido, los cambios en estilos de vida de las personas, donde todos los/as adultos/as trabajan fuera del hogar, o por el aumento de hogares unipersonales o sin hijos/as, ha generado cambios en los patrones de preparación de alimentos en el hogar, ya que de ser una actividad que tradicionalmente estaba a cargo de integrantes de la familia como madres y abuelas, que empleaban bastante tiempo y dedicación en la preparación de alimentos, ha pasado a ser una actividad para la cual se dispone de menor tiempo o para el cual se requieren porciones más pequeñas, lo que puede desincentivar el consumo de platos a base de hortalizas en este tipo de hogares. En este escenario, la aparición de productos frescos listos para consumir, como ensaladas preparadas y porcionadas para una persona, que puedan ser compradas durante el traslado entre el lugar de trabajo y el hogar, ha contribuido a satisfacer la necesidad silente de alimentarse de forma saludable y con menor tiempo de preparación, para destinar mayor tiempo libre en actividades recreativas.

Un segundo ejemplo corresponde al desarrollo de nuevos modelos de ferias libres, más pequeñas, que generen menor impacto en el entorno (residuos, ruido, congestión) y que

funcionen en lugares más convenientes y de mejor acceso para la población, cerca de sus hogares y que les permita acceder caminado, responde a necesidades que las personas no siempre pueden articular o manifestar de forma explícita. Dado que la percepción respecto de las ferias libres tradicionales (Sáez et al., 2010), es la de una feria con muchos puestos, que funciona durante la semana o el sábado por la mañana, que deja gran cantidad de residuos y basura después de su funcionamiento, difícilmente podrán demandar una feria más pequeña y que funcione en horario vespertino. Algunos casos de la Región de Los Ríos, similares a este tipo de ferias, corresponden a algunos mercados de productores/as como el que se ha habilitado en Valdivia en conjunto con el supermercado local Teja Market, así como los denominados Mercados Campesinos que se instalan en las plazas de Armas de diferentes comunas de la región (Fotos 15.2.).



Foto 15.2. Mercados campesinos en la Región de Los Ríos.

Si bien esta última alternativa de detección de necesidades ofrece mayor dificultad para el hallazgo de estas, cuando se las detecta y se ofrecen satisfactores adecuados es posible generar negocios de mayor desarrollo y potencial. Existen sencillas técnicas de investigación cualitativa, como por ejemplo una conversación libre y amistosa con los/as clientes/as, conocidas como entrevista no estructurada o bien entrevista semiestructurada, guiada por una pauta de conversación con los temas de interés (Díaz et al., 2013). En grupos con una mayor cantidad de participantes se pueden realizar los denominados *focus groups* o *workshops*, como métodos de investigación cualitativa. Otra técnica de interés consiste en la observación del comportamiento que tienen los/as clientes/as en su entorno (en una feria, un restaurante o en sus vacaciones) denominada investigación etnográfica González y García (2019). Existen además diversas técnicas de investigación de mercado explicadas con detalle por Aaker et al. (2004), Alonso et al. (2017) y Galeano (2004).

Selección de las mejores oportunidades

Si se analiza de manera general el mercado, en términos de oferta y demanda, la oferta está representada por los/as productores/as, que cultivan, promocionan y venden su producción, mientras que la demanda está representada por los/as clientes/as y consumidores/as que demandan y compran tales productos. Los primeros ofrecen, por medio de su producción, una serie de atributos con la promesa de solucionar determinados problemas y satisfacer determinadas necesidades de quienes los demandan; sin embargo, la percepción, creencias y perspectiva de los/as productores/as, y lo que creen que necesitan sus clientes/as, puede diferir de lo que los/as clientes/as y consumidores/as requieren o esperan para satisfacer sus necesidades, es decir lo que realmente quieren.

Para ambos casos existe un punto de encuentro que representa el grado de éxito de los negocios, un traslape entre la oferta y la demanda, siendo más exitosos aquellos negocios en los que se observa mayor traslape entre oferta y demanda. La intersección es lo ideal. La parte de la oferta que queda fuera de la intersección, podemos decir, es un esfuerzo innecesario, algo que se ofreció y nadie quiso, es pérdida. La oferta que queda fuera de esta intersección muchas veces se pierde en el campo cuando los precios son tan bajos que el costo de la cosecha es mayor al ingreso que genera su venta, o bien, la producción se desperdicia a lo largo de la cadena de producción al no ser comercializada por falta de interés de los/as compradores/as (Figura 15.1).



Figura 15.1. Oportunidades de negocios. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la sección de los demandantes que queda fuera de la intersección es insatisfacción, por lo que en este espacio hay oportunidades de negocio para quien logre atender esas necesidades. Las necesidades insatisfechas se pueden dividir en dos grupos: primero, las que los/as consumidores/as necesitan y saben que necesitan, esto es muy conveniente satisfacer; el segundo grupo, aquellas que los/as clientes/as necesitan pero que no lo saben, es decir, las necesidades silentes. Detectar y satisfacer estas últimas genera las mejores opciones de negocios. La detección de oportunidades de negocios es un proceso continuo, toda vez que las necesidades, gustos y preferencias de los/as consumidores/as no son estáticas, sino que pueden cambiar o ser influenciadas por diversos factores, como el nivel de ingresos, los estilos de vida, estacionalidad, etc. La detección de oportunidades de negocios es parte relevante en el desarrollo de un negocio, sin embargo, cuando los/as productores/as y equipos técnicos se ven enfrentados a múltiples oportunidades, la decisión de qué negocio abordar puede ser difícil de tomar, y, en muchos casos, implica un gran esfuerzo cuando se trata de abordar la mayor cantidad posible de oportunidades. Frente a un escenario de múltiples oportunidades de negocios, a fin de priorizar qué negocios abordar, se propone el uso de una matriz de priorización de oportunidades, de tipo 2 x 2 como se observa en la Figura 15.2, la que considera dos criterios, facilidad de la puesta en operación y nivel de impacto esperado, en términos de la cantidad de productores/as beneficiados/as.

La facilidad de implementación se refiere a la necesidad de inversiones para realizar el negocio, así como la necesidad de capital de trabajo, el nivel de conocimientos productivos o la cercanía de clientes/consumidores. Aquellas oportunidades de negocios que requieran un menor nivel de inversiones o aquellas cuyos/as clientes/as estén ubicados más cerca de los/as productores/as, tendrán mayor facilidad de implementación en comparación a las que requieran una inversión más importante. Esto no implica que las oportunidades que requieran inversiones o capital de trabajo no deban realizarse, sino que pueden ser abordadas posteriormente, de manera progresiva y en la medida que se adquiera mayor experiencia comercial.

Por otra parte, el criterio de nivel de impacto, se refiere principalmente a la cantidad de productores/as que pueden articularse a una determinada oportunidad de negocios. De este modo, aquellas oportunidades que beneficien a una mayor cantidad de productores/as tendrán más impacto en comparación a las oportunidades que beneficien a una cantidad acotada de personas. Nuevamente, esto no significa que las oportunidades de negocios que beneficien a una cantidad acotada no deban realizarse, sino que pueden ser abordadas posteriormente, de manera progresiva, de igual forma que aquellas oportunidades que requieran mayor nivel de inversión.

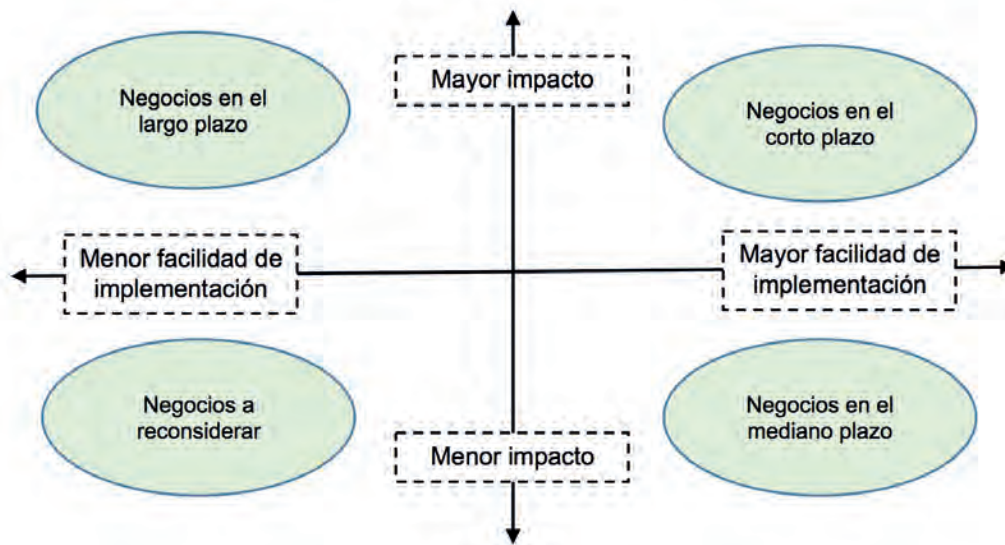


Figura 15.2. Matriz de priorización de mercados y negocios. Fuente: Adaptado de Toro y Sáez (2013).

Al aplicar estos criterios es posible ubicar las diferentes opciones de negocio en cuatro cuadrantes, de los cuales aquellas oportunidades que se ubiquen en el cuadrante de mayor facilidad y mayor impacto son los negocios aconsejables de abordar en el corto plazo, mientras que aquellos negocios con menor impacto o mayor dificultad pueden ser abordados en etapas sucesivas de desarrollo o una vez que se cuente con mayor experiencia. De acuerdo con la matriz propuesta, es aconsejable priorizar los mercados y negocios cuya implementación sea más fácil o requiera menos esfuerzos, así como negocios de mayor impacto en términos de cantidad de personas beneficiadas y generación de ingresos.

El desarrollo de los negocios puede ser abordado utilizando un enfoque progresivo, priorizando aquellos con mayor facilidad para su puesta en marcha, ya sea porque existe mayor experiencia productiva, se requiere un menor volumen de oferta, no se requieren inversiones en el corto plazo o bien existe un mejor conocimiento del mercado o de los/as clientes/as. En la mayoría de los casos, estos mercados corresponden a habitantes y vecinos/as de sectores aledaños a los sitios de producción, para pasar luego a otros modelos, que requieren mayor coordinación como los mercados de agricultores/as (Sáez *et al.*, 2013; Contreras *et al.*, 2014).

Este enfoque propone un desarrollo progresivo de los mercados, comenzado con productos en los que se cuenta con mayor conocimiento y experiencia productiva, comercializándolos en el mismo lugar de producción o en la misma localidad, para luego abordar nuevos mercados con dichos productos, incorporando una cartera más amplia de productos a fin de diversificar la oferta y hacerla más atractiva, o bien en función de los requerimientos de los/as clientes/

as, pero siempre de manera progresiva (Figura 15.3). Existe más información sobre tipos de mercados locales, así como aspectos a considerar en su diseño e implementación en Sáez *et al.* (2015) y Sáez *et al.* (2017).

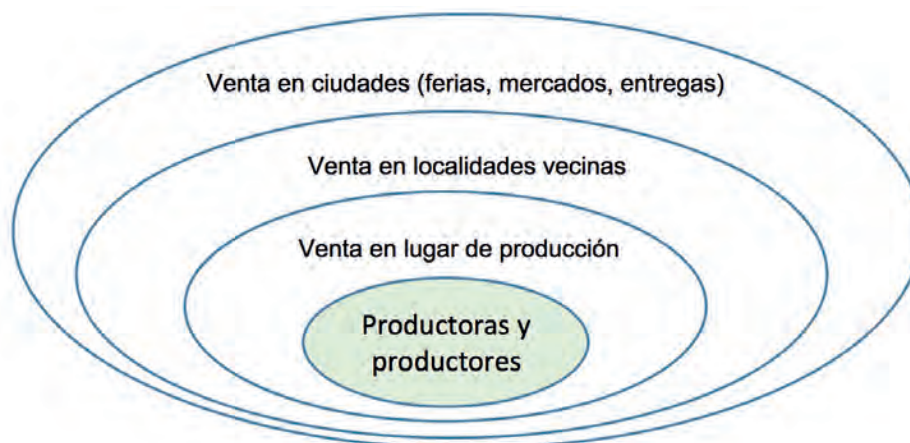


Figura 15.3. Desarrollo progresivo de mercados y negocios Fuente: Adaptado de François, 2000.

Desarrollo de un modelo de negocios

En la sección anterior se mencionó que la identificación y priorización de oportunidades de negocios es un punto de partida relevante, sin embargo, para poder llevar a cabo el negocio se requiere operacionalizar dichas oportunidades detectadas y priorizadas. La propuesta de modelos de negocios CANVAS desarrollado en 2009 por Osterwalder y Pigneur (2010) es una herramienta de gran utilidad para la representación gráfica del negocio a desarrollar, o bien para documentar negocios ya existentes, y consta de nueve componentes clave. Algunas aplicaciones de este modelo en el ámbito de la comercialización en la agricultura familiar pueden obtenerse en Kobrich *et al.* (2015).

Los componentes de este modelo son los siguientes:

Segmento de clientes: se usa para determinar el mercado en el que quiere participar la organización y puede ser analizado mediante preguntas como ¿para quién crea valor la organización? y ¿quiénes son los/as clientes/as más importantes de la empresa?

Propuesta de valor: se usa para determinar qué problema ayuda la empresa a solucionar a sus clientes/as, mediante el análisis de preguntas como ¿qué necesidad satisface la empresa? ¿con qué productos o servicios? y ¿qué diferencia a nuestra organización?

Canales: se usa para determinar cómo se hará llegar la propuesta de valor a los/as clientes/as.

Relación con los/as clientes/as: se usa para determinar el tipo de relación con los/as clientes/as, estableciendo si serán los mismos integrantes de la empresa, quién de la empresa, los medios de contacto a emplear y el nivel de involucramiento de los/as clientes/as.

Flujo de ingresos: se usa para establecer cómo se generarán los ingresos de la empresa.

Recursos clave: se usa para determinar qué se necesita para el desarrollo de las actividades, como por ejemplo qué tipo de recursos físicos, económicos, personas y conocimientos.

Actividades clave: se usa para determinar cuáles son las tareas más importantes para poder ejecutar la propuesta de valor, ¿qué actividades se deben desarrollar para que la propuesta funcione correctamente?, ¿qué canales de distribución se deben desarrollar?, ¿qué actividades se utilizarán en las relaciones con los/as clientes/as?

Socios clave: se usa para determinar con quién debe trabajar la organización para que su modelo de negocios funcione, ¿qué otras entidades contribuirán al éxito?, ¿quiénes son los proveedores más relevantes?, ¿cuáles se pueden reemplazar sin mayor problema?

Estructura de costos: se realiza al final como una reflexión sobre los costos que tiene la organización, ¿el modelo se basa en minimizar costos?, ¿el modelo se centra en la creación de valor para productos o servicios?, ¿cuáles son los costos fijos y variables?, ¿es posible generar economías de escala?

Al analizar la relación entre la oferta (producción) y comercialización, es posible distinguir diferentes maneras en que los/as productores/as de base agroecológica abordan el destino de la producción, pudiendo encontrar un gradiente desde aquellos casos donde la producción se destina exclusivamente al autoconsumo, hasta aquellos casos donde la producción se orienta fundamentalmente a la venta. Entre estos dos extremos es posible apreciar la combinación de autoconsumo y venta en diferentes niveles de importancia, lo que da origen a los siguientes modelos de comercialización de base agroecológica:

Producción exclusiva de autoconsumo: corresponde a un modelo en que la producción solo se destina para el abastecimiento del hogar, principalmente del grupo familiar y, en algunos casos de los/as vecinos/as, situación que se ha hecho más recurrente en el contexto actual de pandemia que ha afectado los ingresos de gran parte de la población o a limitado las posibilidades de abastecerse de alimentos frescos. En esta situación cabe destacar a productores/as que declaran no tener interés en explorar la posibilidad de comercializar parte de su producción, así como también la de personas que manifiestan un interés o han pensado en la posibilidad de explorar la venta eventual de un volumen acotado de su producción, a fin de generar ingresos que permitan complementar ingresos desde otras fuentes. En este

caso el modelo presentado en el Cuadro 15.1 puede emplearse como punto de partida para el inicio de negocios emergentes, basados en la venta de excedentes a clientes de zonas cercanas al predio, como vecinos/as, así como a productores/as con mayor experiencia en la venta de hortalizas, que ocasionalmente requieren complementar su oferta.

En este caso, la propuesta de valor se basa en productos hortícolas frescos, de producción local sostenible y libre de plaguicidas, cuya oferta es comunicada directamente a los/as potenciales clientes/as a través de un medio como el teléfono y/o las redes sociales. Por su parte, las actividades y recursos clave se relacionan principalmente con la producción y gestión de los recursos productivos, procurando contar con una producción escalonada y diversa en función de la estacionalidad, para la cual la relación con socios clave como profesionales o instituciones que provean apoyo y asesoría técnica, o bien, otros/as productores/as que contribuyan a complementar la oferta en caso de que sea necesario, actuando como proveedores en tal situación.

Combinación de autoconsumo con venta esporádica de excedentes productivos: corresponde a un modelo en que los/as productores/as obtiene diversas hortalizas principalmente para el abastecimiento de su hogar o grupo familiar, generando ingresos mediante la venta de excedentes de producción, así como otras actividades como la elaboración y venta de artesanías y textiles, productos que se comercializan en talleres prediales o puntos de venta en centros urbanos. En este modelo representado en el Cuadro 15.2., el segmento de clientes es similar al modelo anterior, esto es vecinos/as y habitantes de sectores aledaños al predio, así como otros productores/as con orientación comercial, de igual forma que la propuesta de valor, centrada en la oferta de hortalizas frescas, de origen local y sostenible, libre de plaguicidas. En este caso, se puede agregar que dada la cercanía con clientes/as sería posible desarrollar una coordinación incipiente de la producción con las necesidades o requerimientos de los/as clientes/as. Las actividades y recursos clave son similares al modelo previo y se relacionan con la oferta de parte de la producción que no es destinada al consumo familiar, para lo cual es relevante la relación con socios clave que provean asesoría técnica, por ejemplo por medio de programas como PRODESAL o PRODEMU, que permita mantener un mínimo de continuidad en la oferta para desarrollar negocios de baja envergadura, de manera escalonada y en función de la estacionalidad, ya sea con clientes finales o bien complementar la producción de otros/as agricultores/as de quienes puedan ser proveedores esporádicos.

Cuadro 15.1. Modelo de negocios inicial para producción de autoconsumo.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los/as clientes/as	1. Segmento de clientes
PRODESAL PDTI PRODEMU	Desarrollo sistema de producción agroecológico Producción escalonada Obtención de semillas.	Productos hortícolas frescos y libres de plaguicidas, producidos de manera sostenible por productores/as locales.	Los/as clientes/as conocen las características del sistema productivo y prácticas productivas por medio de visitas al predio.	Vecinos/as de zonas aledañas al predio. Otros/as productores/as con orientación a la venta que desean complementar su oferta de manera ocasional.
	6. Recursos clave			
	Recursos productivos (agua, terreno, semillas). Conocimientos sobre producción agroecológica y producción escalonada.		Comunicación directa con eventuales clientes/as (teléfono, redes sociales).	
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos de producción.		Ventas realizadas directamente a potenciales clientes/as como vecinos/as u otros productores/as.		

Cuadro 15.2. Modelo de negocios de combinación de autoconsumo con venta esporádica de excedentes productivos.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los/as clientes/as	1. Segmento de clientes
PRODESAL PDTI PRODEMU	Desarrollo sistema de producción agroecológico Producción escalonada Obtención de semillas.	Productos hortícolas frescos y libres de plaguicidas, producidos de manera sostenible por productores/as locales, que no están disponibles en canales como supermercados y ferias libres.	Los/as clientes/as conocen las características del sistema productivo y prácticas productivas por medio de visitas al predio.	Vecinos/as que concurren a comprar para abastecimiento doméstico. Productores/as orientados/as a la venta que desean complementar su oferta.
	6. Recursos clave			
	Recursos productivos (agua, terreno, semillas). Conocimientos sobre producción agroecológica y producción escalonada.		Comunicación directa con eventuales clientes/as (teléfono, redes sociales).	
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos de producción.		Ventas realizadas directamente a los/as clientes/as en el predio.		

Combinación de producción comercial y autoconsumo: corresponde a un modelo en que los/as productores/as combinan parte de la producción destinada al autoconsumo, con la producción de uno, dos o tres cultivos, en mayor superficie, lo que permite generar una cosecha más extensa que se destina casi exclusivamente a su comercialización y que contribuyen a generar una corriente de ingresos relevante para el hogar. Los componentes de este modelo se presentan en el Cuadro 15.3., de acuerdo con el cual el segmento de clientes/as se orienta más a personas que buscan abastecerse de productos específicos, como ocurre por ejemplo con la producción de frutillas o frambuesas, cuyos/as clientes/as compran en mayores cantidades ya sea para revender o para la producción casera de conservas u otros productos procesados.

En otros casos, la producción puede orientarse a proveer a otros/as productores/as que comercializan su producción en ferias y mercados locales, diversificándola con hortalizas específicas, como lechugas o pepinos, o bien son comercializadas directamente por los/as productores/as en el mismo predio, como ocurre con la producción de frutillas en comunas como Mariquina (Foto 15.3.).



Foto 15.3. Combinación de producción comercial y autoconsumo (derecha). Producción de frutillas y de hortalizas (izquierda).

En este caso, las actividades y recursos clave se distribuyen entre la producción propiamente tal, que sigue siendo la actividad principal, agregando además la cosecha y acondicionamiento de los productos a comercializar, principalmente en el predio.

Cuadro 15.3. Modelo de negocios de combinación de producción comercial y autoconsumo.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los/as clientes/as	1. Segmento de clientes
Otros productores/as que puedan proveer excedentes de producción. INDAP (SAT - Gestor/a comercial).	Desarrollo sistema de producción agroecológico. Producción escalonada. Obtención de semillas. Promoción y difusión de la oferta.	Productos hortícolas frescos y libres de plaguicidas, producidos de manera sostenible por productores/as locales, que no están disponibles en canales como supermercados y ferias libres.	Los/as clientes/as conocen las características del sistema productivo por medio de visitas al predio o redes sociales.	Emprendedores/as urbanos/as que venden canastas. Clientes finales o intermediarios/as de localidades cercanas que concurren a comprar al predio en cantidades mayores. Productores/as orientados/as a la venta que deseen complementar su oferta. Vecinos/as y habitantes de la localidad donde se encuentra el predio que concurren a comprar para el abastecimiento diario.
	6. Recursos clave		3. Canales	
	Recursos productivos (agua, terreno, semillas) Conocimientos sobre producción agroecológica y producción escalonada. Local de ventas y acopio.		Redes sociales. Local de venta en predio o en lugar cercano.	
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos de producción; costos variables asociados a cosecha y envasado de productos.		Ventas realizadas en predio o local. Ventas realizadas por redes sociales.		

Producción orientada al autoabastecimiento de emprendimientos culinarios y venta de excedentes: corresponde a productores/as que destinan gran parte de su producción a materia prima para emprendimientos propios, de tipo culinarios, basados en la preparación de recetas tradicionales que comercializan como platos preparados en mercados locales y ferias libres. En algunos casos se puede observar la compra de producción a vecinos/as, para complementar su oferta. El segmento de clientes/as y la propuesta de valor corresponde a personas de localidades que buscan preparaciones tradicionales de la región, elaboradas con hortalizas locales como habas y arvejas utilizadas para preparar platos como el chupe de queso de la región de Los Ríos, comercializado en espacios como mercados locales y fiestas costumbristas, puestos de venta de almuerzos en caminos rurales y más recientemente, elaboración y entrega de almuerzos a domicilio (Cuadro 15.4). En este caso, los recursos y actividades clave se distribuyen entre la producción hortícola propiamente tal, así como el acondicionamiento de la producción, la provisión de un espacio de preparación y venta de la producción, lo que requiere de socios clave como municipalidades u organizaciones sociales que provean de dichos espacios.

Producción orientada a la venta: corresponde a productoras/es que se enfocan en la producción y venta de sus productos en diferentes canales (mercados locales, ferias, supermercados locales, redes sociales, venta a intermediarios, entre otros), de forma individual o asociativa. En algunos casos se puede observar la compra de producción a vecinos/as para complementar su oferta, o bien la elaboración de productos procesados a partir de producción de huerta o frutales de traspatio (Cuadro 15.5). En este modelo, el segmento de clientes considera tanto a personas de sectores aledaños a través de mercados locales o puestos de venta, como a personas de sectores más lejanos, a través de venta presencial en mercados y ferias libres de sectores urbanos, así como por medio de venta no presencial de canastas de productos a través de redes sociales. Los recursos y actividades clave en este modelo, se distribuyen entre la producción propiamente tal y las actividades de promoción y venta. En el caso de las actividades de producción, el objetivo es proveer el flujo continuo de una oferta diversa mediante el cultivo escalonado. En la Foto 15.4. se observan invernaderos para producción de tomates y pepinos en Mariquina, comercializados en ferias libres de Valdivia, mientras que al lado se observa cilantro y perejil de producción local comercializados en supermercados de la comuna de Panguipulli.



Foto 15.4. Producción orientada a la venta.

Cuadro 15.4. Modelo de negocios basado en el autoabastecimiento de emprendimientos culinarios y venta de excedentes.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los/as clientes/as	1. Segmento de clientes
Municipalidad (uso de espacios públicos). Organizaciones sociales (uso de sedes e instalaciones). INDAP (SAT). SERCOTEC.	Desarrollo sistema de producción agroecológico. Producción escalonada. Obtención de semillas. Promoción y difusión de la oferta. Preparación de los platos y recetas.	Preparaciones frescas y saludables, elaboradas con ingredientes hortícolas frescos y libres de plaguicidas, producidos de manera sostenible por productores/as locales, que no están disponibles en canales como supermercados y ferias libres.	Los/as clientes/as conocen las características de los ingredientes y preparaciones por medio de redes sociales, visitas al predio y a los centros de abastecimiento culinario costumbristas.	Población local de sectores aledaños o sectores urbanos cercanos. Turistas que buscan abastecerse de productos frescos y locales en época estival.
	6. Recursos clave Recursos productivos (agua, terreno, semillas). Conocimientos sobre producción agroecológica y producción escalonada. Infraestructura/ equipamiento de elaboración y venta de preparaciones. Puesto físicos de venta.		3. Canales Redes sociales. Puestos de venta propios. Puestos de venta municipales.	
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos de producción; costos variables asociados a cosecha y poscosecha. Costos de comercialización (traslado de productos, pago de local). Costos de elaboración (combustible, insumos).		Ventas realizadas directamente a los/as clientes/as en los puntos de venta.		

Cuadro 15.5. Modelo de negocios en producción orientada a la venta.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los/as clientes/as	1. Segmento de clientes
Municipalidad (uso de espacios públicos) Organizaciones sociales (uso de sedes o instalaciones). INDAP (SAT - Mercados Campesinos) SERCOTEC. Supermercados locales.	Desarrollo sistema de producción agroecológico. Producción escalonada. Obtención de semillas. Promoción y difusión de la oferta. Acuerdos comerciales con canales de comercialización de mayor tamaño.	Productos hortícolas frescos y libres de plaguicidas, producidos de manera sostenible por productores/as locales, que no están disponibles en canales como supermercados y ferias libres. Capacidad de abastecer a canales con mayor grado de establecimiento o formalidad, para los volúmenes y frecuencias demandados por estos.	Los/as clientes/as conocen las características del sistema productivo por medio de redes sociales o visitas al predio y por su mayor capacidad de abastecimiento.	Población local o de las localidades aledañas. Personas que no pueden concurrir a ferias a comprar y prefieren entrega a domicilio. Turistas que buscan abastecerse de productos frescos y locales en época estival
	6. Recursos clave		3. Canales	
	Recursos productivos (agua, terreno, semillas). Conocimientos sobre producción agroecológica y producción escalonada. Infraestructura / equipamiento de acopio y ventas.		Redes sociales. Puestos de venta propios. Actividades de campo en el predio. Cosecha participativa. Canales de comercialización de mayor tamaño.	
9. Estructura de costos		5. Flujo de ingresos		
Costos fijos de producción; costos variables asociados a cosecha y poscosecha. Costos de comercialización (traslado de productos, pago de local). Incorporación de otras actividades que contribuyan a prorratear costos (cosechas participativas, incorporación de clientes en labores agrícolas).		Ventas realizadas directamente a los/as clientes/as en los puntos de venta. Ventas de pedidos realizados por redes sociales. Ventas realizadas en centro de comercialización de mayor demanda.		

Comentarios finales

El gran desafío de la comercialización en los sistemas productivos con criterios agroecológicos es alimentar de manera saludable y democrática a la población, compatibilizando la necesidad de cubrir el flujo de costos involucrados y generar un excedente para productores y productoras, pero sin perder el foco en el aporte a la seguridad alimentaria sostenible de las personas. En este contexto, modalidades de comercialización como mercados locales, circuitos cortos y circuitos de proximidad, en todas sus variaciones, resultan muy complementarias y alineadas con los principios de la agroecología, al punto que resultan una extensión natural de este tipo de sistemas productivos, haciendo muy difícil pensar en la comercialización de productos de base agroecológica mediante otras modalidades.

Desde la producción agroecológica no se puede atender los enfoques sociales, económicos y ambientales, sin desarrollar una buena planificación del predio y una buena vinculación con las personas que finalmente van a consumir los alimentos. Por esta razón, los mercados locales, los circuitos cortos y los circuitos de proximidad resultan ser una buena opción, porque permiten valorizar a las personas, respetar el medio ambiente y alimentar saludablemente a la población. Asimismo, productores/as pueden acceder de manera equitativa a los mercados, para que, finalmente, los/as consumidores/as logren alimentarse saludablemente y a precios accesibles. Este tipo de mercados puede aceptar un intermediario, pero no cualquiera, ya que debe ser un facilitador del encuentro entre productores/as y consumidores/as, generando confianza entre ellos. Es por ello que reciben la denominación de intermediario equitativo.

El desarrollo y participación en este tipo de mercados es una forma de militancia que permite una defensa activa de la agricultura y su gente.

Referencias

Aaker, D.; Day, G. y Kumar, V. (2004). *Investigación de Mercados* (4ª Edición). Limusa Wiley, México

Alonso, J. C., Arboleda, A. M., Rivera-Triviño, A. F., Mora, D. Y., Tarazona, R., y Ordoñez-Morales, P. J. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 412–420. doi:10.1016/j.estger.2017.10.003

Contreras, R. Krivonos, E. y Sáez T., L. (2014). Mercados locales y ferias libres: El caso de Chile en *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política*. S. Salcedo y L. Guzmán (Eds). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Santiago, Chile. <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>

- François, M. (2000).** *Comercialización de los productos locales. Circuitos cortos y circuitos largos.* Cuaderno de la Innovación (7). European Commission Directorate-General Agriculture.Observatorio Europeo LEADER II.
- Galeano, M. (2004).** *Diseño de proyectos en investigación cualitativa.* 1ª edición. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- González, C.A. and García, D.F. (2019).** The consumer as a resource. Ethnography of consumption applied to market research. *Revista Uruguaya de Antropología y Etnografía*, 4(2), 53-64. Epub 01 de diciembre de 2019. doi:org/10.29112/ruae.v4.n2.4
- Kobrich, C.; Sáez, L.; Quinteros, R.; Serón, F.; Bravo, F.; Cano, I. y Díaz, C. (2015).** *Diseño y evaluación ex – ante de modelos de negocios en circuitos cortos en Chile.* Serie estudios y documentos de trabajo, N°4 INDAP. Ministerio de Agricultura de Chile.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010)** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Ed. John Wiley & Sons, 2013. Strategyzer Series Books.
- Sáez, L.; Torres, V.; Cáceres, L. (2010).** Caracterización de las ferias libres como canal de comercialización en la Región Metropolitana de Chile. *Economía Agraria* 14, 1-7. http://www.aeachile.cl/wp-content/uploads/2017/07/vol14_art-1.pdf
- Sáez, L.; Sandoval, L.M.; Ganga M. (2013).** Definición de la categoría “Producto campesino” en base a preferencias de consumidores del Gran Santiago. *IDESIA* 31(1), 117–127. doi:10.4067/s0718-34292013000100014
- Sáez, L.; Quinteros, R. y Díaz, C. (2015).** *Guía para el desarrollo de circuitos cortos en un área urbana: modelo mercado campesino urbano.* Serie Manuales y cursos, N°3 INDAP. Ministerio de Agricultura de Chile. <http://focorural.cl/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-para-el-desarrollo-de-circuitos-cortos-en-un-%C3%A1rea-urbana-Modelo-mercado-campesino-urbano-2015.pdf>
- Sáez, L., Díaz C. y Kobrich, C. (2017).** Cadeias curtas: experiências e oportunidades no Chile e em outros países da América Latina en Gazzolla, M. y Scheneider, S. (Ed.) *Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas* (pp 309-326). Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Toro, P. J., y Sáez, L. D. (2013).** Desarrollo de una propuesta de comercialización para productos agropecuarios de la Comuna de Navidad basada en circuitos cortos y mercados locales. Tesis de pregrado, Universidad de Santiago de Chile. Colección digital: Trabajos de Titulación y/o Graduación (<https://repositorio.usach.cl/>).