

CÓMO HACER PARTÍCIPES DEL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR A LOS COMPRADORES DEL MERCADO FINAL

INTRODUCCIÓN

Los compradores del mercado final son una parte esencial de la cadena de valor. Al simplemente realizar un pedido o dar su opinión sobre un diseño o servicio propuesto, influyen en su desarrollo. Pero si los vínculos con estos compradores son limitados o disfuncionales, o no existen en un determinado mercado, ¿cómo pueden hacer los profesionales del desarrollo para facilitar su participación? Este informe ofrece recomendaciones prácticas para hacer partícipes a los compradores del mercado final en el desarrollo y la implementación de estrategias para lograr una competitividad mejorada de la cadena de valor.

¿POR QUÉ HACER PARTÍCIPES A LOS COMPRADORES DEL MERCADO FINAL?

Idealmente, el desarrollo de la cadena de valor comienza y termina con el mercado, ya sea interno, regional o global. La demanda de un producto en particular informa la oferta, que a su vez se adapta para satisfacer la demanda y por lo tanto competir en el mercado. Para los actores de la oferta, el proceso de identificación de las oportunidades y los requisitos de un mercado objetivo implica una combinación de técnicas y recursos que se centran en hacer partícipes a los compradores del mercado final. Una investigación secundaria brinda información importante sobre tendencias, datos comerciales y procedimientos, pero el contacto con los compradores es necesario para comprender el contexto y los matices de los diversos mercados. Una base de clientes puede estar a favor de la decoración con muebles extra grandes de colores brillantes, mientras que otra puede preferir un aspecto natural con aires indígenas, e incluso a otra quizás no le atraigan aún las tendencias actuales. Para los profesionales, la participación continua de los compradores es esencial para garantizar que un proyecto adopte y mantenga una fuerte orientación hacia el mercado. A medida que aparezcan los inevitables

cambios del panorama competitivo, deben hacerse los ajustes correspondientes en las estrategias de la industria.

Además de la información de mercado, a menudo los compradores experimentados reconocen los puntos débiles y las posibles ventajas competitivas de la fuente de un producto en varios canales y nichos y pueden ayudar a identificar y organizar en orden de importancia las limitaciones y las mejoras necesarias para impulsar esas ventajas. Con frecuencia, su perspectiva difiere de la de los actores de la oferta, que pueden ser menos conscientes de las oportunidades y las amenazas que surjan. En distintos aspectos, desde la selección de cadenas de valor con posibilidades de crecimiento hasta la realización de un análisis de la cadena de valor, la comparación de los competidores, el desarrollo de una estrategia de la industria, el diseño de intervenciones para satisfacer las demandas del mercado y la evaluación del impacto y la sostenibilidad, el aporte de los compradores del mercado final no sólo es útil, sino también vital. En la implementación, la interacción de los compradores puede elevar en gran medida la credibilidad de los profesionales que buscan fomentar la participación de las partes interesadas locales.

COMPRADOR DEL MERCADO FINAL

Dentro de una cadena de valor puede haber una serie de compradores, desde comerciantes y procesadores locales hasta minoristas y consumidores finales. Las transacciones internacionales también pueden implicar exportadores, importadores y distribuidores. Para este informe, definimos al comprador del mercado final como la entidad de mercado de destino que compra al por mayor para una reventa posterior en cantidades más pequeñas, generalmente a minoristas particulares o directamente a los consumidores finales.

CÓMO IDENTIFICAR A LOS COMPRADORES CORRECTOS

Los compradores del mercado final que pueden brindar aportes valiosos para desarrollar una estrategia de la industria quizás no sean los mismos que en última instancia elijan hacer negocios con esa industria. Con el fin de recopilar información, es importante tener acceso a la mayor cantidad posible de minoristas y mayoristas que muestren interés por productos similares y abstenerse de filtrar a aquellos considerados poco apropiados para un grupo de productores en particular. Si bien a simple vista un minorista de descuento puede no ser el cliente ideal, sus compradores pueden tener un conocimiento singular de los mercados específicos promisorios o de las amenazas competitivas que pueden impactar de modo considerable en la dirección adoptada en una estrategia de la industria. Los compradores de todo tipo (así como los agentes de ventas, los expertos de la industria y otros actores del mercado final) juegan un papel importante en la confirmación y la actualización de las investigaciones secundarias, adaptando la información sobre tendencias,

CÓMO CONQUISTAR LA RENUENCIA DEL COMPRADOR

Tradicionalmente, los agricultores de Huánuco, Perú, han cultivado papas para el consumo local y las han vendido a precios muy bajos. Pero el clima único y la gran altura de Huánuco permiten una producción que no es posible en otras regiones. Al reconocer esta ventaja, se inició el proyecto PRA de Chemonics para facilitar la transición a la producción industrial. Se organizó una reunión con Frito Lay en base a la calidad de una muestra enviada a sus compradores y la participación del proyecto. Frito Lay debía ser persuadida de que existía una base de productores de calidad lo suficientemente grande como para un crecimiento futuro y que los agricultores estaban organizados como para enviar los pedidos a tiempo. Entonces se entabló una relación a partir de transacciones exitosas y una rentabilidad cada vez mayor. Cada entrega aumentaba la confianza y el compromiso de compra de Frito Lay. Hasta el día de hoy, los pequeños productores de Huánuco han firmado contratos con una serie de compañías de papas fritas (entre ellas, Frito Lay) y han generado más de \$1.6 millones en ventas. Los agricultores no sólo pueden vender a precios más altos, sino que muchos han expandido considerablemente sus establecimientos y su capacidad de producción.

explicando los requisitos y recomendando a otros individuos que tienen la información pertinente y que a menudo son actores ocultos, como, por ejemplo, los asistentes de comercialización y los intermediarios especializados.

La identificación de los posibles clientes constituye un desafío mayor que requiere experiencia de la industria en el mercado objetivo y una evaluación exhaustiva de los productos y la cadena de distribución. Guiado por una estrategia de competitividad, el éxito generalmente depende de que los proveedores adapten su propuesta de valor (la serie única de beneficios que ofrecen) a los requisitos de los futuros compradores en cuanto a diseño, calidad, precio, cantidad, entrega, etc. En efecto, un minorista de descuento puede pagar un precio más alto que un mayorista de gran prestigio en virtud de haber eliminado instancias de intermediarios. Sin embargo, el desinterés por visitar el país de un proveedor (o la localidad de un representante por motivos de seguridad), la demora de las respuestas y una fijación particular con los precios bajos hasta el punto de excluir otros atributos a menudo implica una mala correspondencia. Los términos contractuales rigurosos o un historial de sanciones y demoras en los pagos también pueden ser señales de advertencia.

CÓMO OBTENER UNA RESPUESTA

Existen varios métodos para incentivar a un comprador del mercado final a brindar una respuesta y gran parte depende de la industria, el lugar (la oficina del comprador frente a una feria donde el tiempo es escaso, por ejemplo) y el tipo de solicitud. Lo que no es sorprendente es que el más eficaz es la existencia de una relación previa. No obstante, al depender solamente de las conexiones no sólo se limita la cantidad de personas que pueden ponerse en contacto con los compradores, sino que también se corre el riesgo de dar una imagen incompleta y engañosa del mercado. Dado que con frecuencia los compradores exitosos están inundados de solicitudes, la clave para suscitar una respuesta es emplear un método que se destaque entre la multitud. La experiencia sugiere que muchos compradores del mercado final inicialmente acogen la oportunidad de contribuir a una buena causa y comparten de buen grado su conocimiento con los profesionales del desarrollo, especialmente si el plazo asignado es razonable, se comunica con anticipación y se puede adaptar a sus cronogramas.

Los compradores de las grandes compañías tienden a ser menos receptivos ante la sugerencia de una posible relación

comercial, mientras que, más a menudo, las empresas más pequeñas, al ser consultadas, consideran que ese contacto puede ser una oportunidad comercial. Del mismo modo, hay más probabilidades de que los compradores de las empresas pequeñas respondan a los incentivos financieros, tales como los viajes subvencionados a un determinado país. En la industria del turismo, los viajes gratuitos son una tarifa convencional para captar a agentes y operadores. En todos los casos, la investigación y la preparación exhaustivas son fundamentales para despertar el interés de un comprador y extraer información valiosa. Es esencial conocer bien el mercado, las tendencias globales y la empresa específica del comprador.

DESPUÉS DEL ASESORAMIENTO

Avanzar más allá de una encuesta, entrevista o visita inicial al país conlleva identificar un valor comercial legítimo para la empresa del comprador. Dado que las compañías dedican su tiempo y sus recursos a lo que tiene posibilidades de lucro, los profesionales emplean cada vez más un enfoque comercial para hacer partícipes a los compradores del mercado final. ¿Qué será lo que los atraiga de modo tal que respalde la estrategia de una industria para la competitividad a largo plazo? Ya sea que la limitación consista en organizar a pequeños productores, comunicar especificaciones, satisfacer requisitos de calidad, confiar en la posibilidad de cumplir con las entregas, manejarse con las normas y las prácticas comerciales locales, o simplemente la presentación de un producto y la competencia, la asistencia técnica para mejorar las aptitudes y la capacidad de los actores de la cadena de valor ha resultado eficaz a la hora de eliminar barreras. Sin asistencia técnica, la mayoría de los compradores no están dispuestos a iniciar una relación con productores que presenten tales dificultades. Si bien muchos compradores considerarán una oportunidad si se puede demostrar un rendimiento considerable de la inversión, muy pocos se interesan por una propuesta en la que los riesgos financieros superan las posibles recompensas. Esto incluye las inquietudes por proteger los derechos de propiedad intelectual. A menudo, el éxito depende de ayudar a mitigar esos riesgos.

Manejar las expectativas de ambas partes también es crucial. El horizonte para establecer una relación viable generalmente se expresa en años, no en meses. Aunque la finalización rápida de transacciones pequeñas puede ayudar a construir la confianza de ambas partes y a brindar un incentivo para contraer compromisos más importantes, obtener pedidos recurrentes de proporciones considerables

generalmente requiere tiempo y paciencia. No es poco frecuente encontrar a un comprador que tarda tres años en captar totalmente a un grupo de productores luego de innumerables intercambios, o a una cadena de distribución que necesita varios años de mejoras para ser lo suficientemente confiable y competitiva. Como muchos importadores mayoristas observan, los vendedores de las economías desarrolladas también se encuentran con estos márgenes de tiempo prolongados.

Además de hacer pedidos, los compradores del mercado final pueden jugar un papel en el desarrollo de la cadena de valor de varios modos. La asistencia técnica directa que brinda Starbucks a través de centros de apoyo para agricultores es quizás más de lo que la mayoría de las compañías están dispuestas a emprender, pero los profesionales hacen hincapié en que existen modos menos exigentes de contribuir. Por ejemplo, se pueden brindar aportes y/o financiamiento para la producción, asistir con la logística del transporte y ofrecer una mayor flexibilidad para los plazos de entrega. Sin embargo, una importante lección aprendida es evitar apelar a la compasión y la generosidad, un enfoque que tiende más a suscitar una única “compra por lástima” (o una derivación a la oficina

LA INNOVACIÓN ES LO QUE MÁS IMPORTA

En 2002, Noeleen Heyzer, Directora Ejecutiva de UNIFEM, visitó Ruanda y quedó impresionada con la belleza de los tradicionales canastos tejidos. Trabajando con la empresaria Willa Shalit nació una sociedad con fines de lucro con Macy's, que lanzó una modesta colección en 2005 que vendió 30,000 canastos a \$150,000. Muy pronto, los socios reconocieron que la colección tendría una vida útil limitada si no se innovaba. Al año siguiente, Macy's presentó varios productos nuevos, cada uno inspirado en un diseño ruandés tradicional pero con nuevas funciones. Si bien estas aplicaciones novedosas de una artesanía de siglos de antigüedad pueden haber resultado desconocidas para los tejedores, ayudaron a aumentar los ingresos de las colecciones a \$1.5 millones en 2007, de los que casi un tercio se retuvieron para los tejedores. Hoy es una relación comercial exitosa impulsada tanto por el desarrollo continuo de los productos como por la trágica y fascinante historia de la renovación de Ruanda. “Creamos y recreamos muestras hasta el cansancio... si no mejoras y modificas el producto, perderás el mercado”. - Jim Heynen, Director General, Fair Winds Trading Inc.

de relaciones públicas) que un pedido de prueba con la intención de construir una nueva relación.

CÓMO SOSTENER LA PARTICIPACIÓN

La base de las relaciones comerciales duraderas es la rentabilidad para todos los socios. Dada la naturaleza del consumismo y la competencia global, esto se traduce en mejoras continuas del diseño, la calidad y la eficacia, independientemente de que el producto sea verduras, mobiliario para el hogar o visitas turísticas ecológicas. Además de precios competitivos y entregas confiables, el mercado demanda innovación constante, una parte clave de cualquier estrategia de competitividad. Para muchos proveedores pequeños, quizás éste sea el aspecto más difícil de sostener el acceso, en particular, comprender e integrar las tendencias en los mercados extranjeros. Realizar una investigación de los posibles clientes, generar nuevas ideas, producir y enviar muestras y aceptar que tal vez una de diez (o menos) empiece a fabricarse es mucho más fácil de llevar a la práctica para un gran emprendimiento. En muchas industrias, desarrollar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para innovar de un modo similar es esencial para sostener el interés de los compradores (véase el recuadro, arriba a la derecha).

La experiencia también pone de relieve la importancia de las transacciones sin complicaciones. Los principios básicos del buen comercio se aplican de igual manera a todas las fuentes de productos y servicios: responder en tiempo y forma a las solicitudes, comunicar los problemas anticipadamente, prometer sólo lo que se pueda entregar, cumplir con las obligaciones, ser honesto y, siempre que sea posible, superar las expectativas. En los mercados internacionales de hoy, los proveedores también deben ser capaces de comunicarse en línea con eficacia, en el lenguaje de un comprador. La globalización ha intensificado la competencia en el mercado, pero más de la mitad de las veces, un socio confiable aún triunfa ante una módica reducción del precio. También ayuda ofrecer capacidades integradas que incluyan el etiquetado y el embalaje, un servicio que contribuye al éxito de la fabricación en China.

Así, los proyectos pueden tener un gran impacto en la durabilidad de los nuevos vínculos del mercado, al promover buenas prácticas comerciales y la cooperación interempresarial a través de toda la cadena de valor, así como políticas gubernamentales que reduzcan las barreras para comerciar (véase el siguiente recuadro). Lo más importante es que los profesionales hacen hincapié en la

necesidad de contar con una estrategia clara de salida que deje atrás una cadena de valor de buen funcionamiento. Si uno o más actores clave dependen del apoyo externo, se puede poner en riesgo toda la red de vínculos.

UNA MALA POLÍTICA IMPACTA EN LA PARTICIPACIÓN

Para importar de los pequeños productores de Etiopía se necesita fe. La política del gobierno exige que los compradores extranjeros transfieran el pago total a la cuenta bancaria de un exportador para aprobar un envío. También existen otros documentos que pueden demorar un pedido durante días hasta que se obtienen los sellos y las firmas necesarias, lo que aumenta el gasto y la complicación de comprar bienes etíopes. Además, dichas normas no fomentan los nuevos vínculos, ya que muy pocos compradores están dispuestos a depositar los adelantos del 100%, en especial al inicio de una relación con el proveedor. “No está abierto a las exportaciones... otros lugares son mucho más fáciles para importar”, observa Ellen Dorsch, propietaria de Creative Women. Entre los países que crean las mayores barreras normativas para el comercio, Brasil es uno de los primeros, por el proceso lento y costoso de transportar los bienes por los estados. Algunos compradores simplemente prefieren no participar y se privan de productos atractivos ante la posibilidad de llevar a cabo sus negocios en otro sitio y con mayor facilidad.

EL IMPACTO NEGATIVO

No todos los compradores son iguales. Aunque uno pueda conducir una cadena de valor hacia una oportunidad que sea mutuamente beneficiosa, otro puede llevarla involuntariamente por un camino de mayor competencia y márgenes de beneficio cada vez menores. La información y el asesoramiento de cualquier fuente deben ser verificados a través de investigaciones adicionales. Idealmente, los puntos de vista de los actores de la demanda y de la oferta, así como de los expertos de la industria, se obtienen con un análisis integral de la cadena de valor, del que emergen un posicionamiento óptimo en el mercado y una estrategia para lograr y sostener la competitividad.

Más que los términos exigentes para el pago y la entrega o las especificaciones excesivamente complejas, la acción más perjudicial para el desarrollo de la cadena de valor es una promesa sin cumplir. Los compradores del mercado final que no cumplen con sus compromisos de comprar o brindar asistencia no sólo afectan los planes del proyecto,

sino que también debilitan la participación de las partes interesadas. Al trabajar con varios compradores de diversos canales de mercado y al llevar a cabo una evaluación del estado general del cliente antes de hacerlo partícipe, se puede disminuir la incidencia y el impacto de los vínculos fallidos en los proyectos.

CONCLUSIÓN

Es esencial hacer partícipes a los compradores del mercado final en todo el ciclo del programa de desarrollo de la cadena de valor, desde la selección y el análisis hasta la estrategia, la implementación y la evaluación del impacto. Muchos compradores están dispuestos a ofrecer su asesoramiento, pero la mayoría de ellos tienen tiempo y recursos limitados (y están bajo la presión de obtener un beneficio). Por lo tanto, la clave de la participación sostenida es presentar una propuesta irresistible: un producto distintivo, calidad confiable, precios atractivos, transacciones simples y entregas seguras. Para los profesionales, facilitar un desarrollo de la cadena de valor que suscite una mayor competitividad en la industria constituye un desafío que por ende debe comenzar y terminar con la participación exitosa de los compradores del mercado final.

FUENTES

Barber, Ted & Marina Krivoshlykova. “End-Market Study for Indonesian Home Accessories”. Development Alternatives Inc, December 2007.

Barber, Ted & Marina Krivoshlykova. “Global market Assessment for Handicrafts”. Development Alternatives, Inc, July 2006.

Chemonics. “Peruvian farmers go from local markets to international buyers”.

Chemonics International, Inc. “Poverty Reduction and Alleviation Annual Report FY 2006”.

Chemonics International, Inc. “Trade and Investment Program for a Competitive Export Economy (TIPCEE) Annual Report”. Oct. 2006.

Fintrac. “Update on Kenyan Horticulture”. Kenya Horticultural Development Program, January 2007.

Fisher-Thompson, Jim. “U.S., Starbucks, Rwanda Coffee Partnership Equals Success”. America.gov, April 11, 2006.

Henning, Rob, Neal Donahue & Eric Kacou. “Rwanda

Tourism Value Chain Case Study”. OTF Group, January 2008.

The Mitchell Group, Inc. “Promoting Competitiveness in Practice—An Assessment of Cluster-Based Approaches”. November 17, 2003.

Monteiro, Joana & Bonnie Brusky. “Assessing the Impact of the Micro and Small Enterprise Trade-Led Growth Project of USAID/Brazil”.

OTF Group. “Domotex 2006—Lessons and Improvements for Next Time”. April 2006.

OTF Group. “Growth Strategy and Action Plan for the Carpet Cluster of Afghanistan”. April 2006.

OTF Group. “Summary of OTF Carpet Sector Activities”.

Seymour, Lesley Jane. “Rwandans Weave Baskets of Hope”. The New York Times, October 11, 2007.

Envíe comentarios y sugerencias para este informe a Jeanne Downing (JDowning@usaid.gov) y/o Ruth Campbell (RCampbell@acdivoca.org).

Este informe fue escrito por Ted Barber y fue financiado a través del **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para mayor información sobre AMAP y publicaciones relacionadas, visite www.microLINKS.org o comuníquese con Ruth Campbell, la Gerente del Programa ACIDI/VOCA AMAP (RCampbell@acdivoca.org).