



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**PARAGUAY VENDE**  
PROMOVIENDO CRECIMIENTO ECONOMICO

# TU PRODUCTO AL SÚPER

## PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES PRODUCTOS



**Junio, 2010**

Esta publicación ha sido preparada para la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por Francisco Latourrette y Fernando Cipolla del programa Paraguay Vende.

Este informe especial fue redactado por Francisco Latourrette y Fernando Cipolla, revisado por Reinaldo Penner y Melisa Martínez, editado por Alejandro Sciscioli, corregido por Máximo Zorrilla y diseñado por Burócreativo, bajo la coordinación de la Unidad de Comunicaciones del programa Paraguay Vende.

Esta publicación ha sido desarrollada para la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos del contrato N° EEM-I-00-07-00008-00, TO 346.

La información, las conclusiones, las interpretaciones y las opiniones expresadas en este informe especial son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

**FOTO DE TAPA:**

Los productos de microempresas dentro de la campaña "Tu Producto al Súper" recibieron asistencia comunicacional para ser identificados en las góndolas de los puntos de venta. PARAGUAY VENDE / MELISA MARTÍNEZ, HARDY BARRIOS.



# TU PRODUCTO AL SÚPER

PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES PRODUCTOS

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
DESARROLLO COMERCIAL DEL INTERIOR DEL PAÍS.....	7
La generación de empleo a través de las ventas .....	7
Retos para el aumento de ventas en el interior del país .....	8
El supermercado como canal de ventas .....	8
EXPERIENCIAS DE LA CAMPAÑA "TU PRODUCTO AL SÚPER".....	13
¿Es posible competir con las grandes marcas?.....	13
La campaña como respuesta a la necesidad de vender.....	14
Alianzas.....	16
El plan de negocios como herramienta de crecimiento.....	18
Las ruedas de negocios como herramienta de ventas.....	20
La comunicación como fundamento para los negocios .....	22
Otras acciones desarrolladas.....	25
MICROEMPRESARIOS DE ÉXITO .....	27
María del Rosario Franco, Escobas Santa Rosa .....	27
Ruth Martínez, Hierbas Umar .....	28
Héctor Centurión, productor de hortalizas.....	29
Dominique Frossard, quesos para el desarrollo .....	30
Historia de éxito de la campaña, Pequeñas empresas, grandes productos .....	31
LECCIONES APRENDIDAS.....	33
Con los supermercados .....	33
Con las Mypes.....	36
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA PROVEER AL SUPERMERCADO.....	39
Alimentos.....	39
Manufactura menor de madera.....	40
CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS .....	42
DIRECCIONARIO .....	43
ANEXOS.....	44

# INTRODUCCIÓN

La campaña “Tu Producto al Súper” ha demostrado que con apoyo y asistencia se puede causar un verdadero impacto en las Micro y pequeñas empresas (Mypes) del país. En muchos casos, al aumentar sus ventas luego del ingreso a los supermercados de la zona, las microempresas aumentan su número de empleados, típicamente de 3 a 5 personas. Este informe demuestra que el impacto de estas acciones puede aumentar el empleo en 40%.

En la sección titulada “El supermercado como canal de ventas” se destaca que para ello se debe primero despejar las barreras de acceso de las Mypes a los supermercados. Muchas son acciones tendientes a formalizar, como por ejemplo, obtener el registro de la marca de sus productos, la habilitación sanitaria del establecimiento, la autorización ambiental etc. Aunque éstas son obligaciones de las empresas, también es una responsabilidad del Gobierno, el cual debe facilitar las gestiones y velar por la efectividad de las regulaciones.

Es decir, el sector público no puede quedar pasivo ante la masiva informalidad. Está demás decir que para este efecto tampoco bastan las políticas fiscales, sino que se requiere una intervención deliberada y dirigida. Varios países de la región, como Brasil, Perú y Chile tienen este tipo de programas. Actualmente nuestro Ministerio de Industria y Comercio ya tiene un programa piloto para formalizar Mypes.

Frente a la pregunta ¿es posible competir con las grandes marcas?, este informe demuestra que son necesarias tres estrategias: diferenciación de productos, especialización en nichos y marketing adecuado. Las Mypes pueden competir mediante una presentación y contenido tan especial que captan la atención de los consumidores; o porque son orgánicos y se especializan en consumidores exigentes que

ciudad su salud y el medio ambiente; o bien, porque hacen un marketing directo que convence a los consumidores.

Actualmente, las grandes cadenas de supermercados saben esto y toman en cuenta a las Mypes. Aunque hay muchos supermercados en Paraguay que aún apuestan a conquistar el mercado mediante la oferta de marcas líderes, podrán surgir otras estrategias exitosas que contemplen a las Mypes.

Según este informe las mejores herramientas para vender más productos de Mypes en los supermercados en Paraguay fueron las ruedas de negocios y la contratación de reposidores. Para el efecto, se firmaron acuerdos con cada punto de venta para trabajar según un plan de negocios.

Es decir, más que imponer códigos de conducta a los canales de venta es recomendable hacer alianzas con los mismos sobre puntos concretos de acción que contemplen los intereses de supermercados y Mypes.

Los supermercados, por ejemplo, no quieren solo vender más, sino que también quieren ganarse la simpatía del entorno para generar lealtad en los consumidores. Por ello, con “Tu Producto al Super” la mejor oferta para los supermercados ha sido generar una comunicación efectiva sobre su real interés en su comunidad y en las Mypes de la región.

La conclusión es que al integrar las Mypes y los supermercados del Paraguay se solucionan los grandes problemas del empleo, la pobreza y se abre la compuerta del comercio interno, base de cualquier país para despejar económicamente.

**Econ. Reinaldo Penner**  
Director Ejecutivo  
USAID / Paraguay Vende



**Lidia Maciel,**  
beneficiaria de la  
campana “Tu Producto  
al Súper” en su fábrica  
de trapos de piso de  
Fernando de la Mora.

# DESARROLLO COMERCIAL DEL INTERIOR DEL PAÍS

## LA GENERACIÓN DE EMPLEO A TRAVÉS DE LAS VENTAS

Se ha demostrado que el aumento sostenido en las ventas de una determinada unidad económica genera empleo, observándose éste hecho principalmente en el sector de las micro y pequeñas empresas (Mypes).

La razón de lo anterior se basa en que al existir aumento de ventas se eleva la productividad<sup>1</sup> siempre y cuando se mantengan o disminuyan los costos y de ésta manera se logra mayor competitividad, lo cual refleja una permanencia en el negocio y de ésta forma se garantiza finalmente el empleo. La campaña “Tu Producto Al Súper” se basó en esta línea de pensamiento.

Indudablemente, y considerando los niveles actuales de desempleo e informalidad existentes en el Paraguay, se hace necesario incentivar el movimiento comercial dentro del mercado interno para elevar el nivel de producción nacional y así fomentar actividades empresariales.

De acuerdo a las últimas encuestas realizadas, (Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos - DGEEC, 2008) en el Paraguay aproximadamente el 63% de los trabajadores dentro de la Población Ocupada<sup>2</sup> se encuentran trabajando en pequeñas y medianas empresas, las cuales no cuentan con más de cinco trabajadores, y con un promedio de 3 trabajadores por unidad productiva. Hablamos entonces de un universo de 1.770.619 personas<sup>3</sup>. Por lo tanto, y de acuerdo a lo anterior, se concluye que existen actualmen-

te en el Paraguay unas 590.206 Mypes<sup>4</sup>.

La campaña “Tu Producto Al Súper” se desarrolló mayormente en zonas urbanas del interior del país durante un periodo de trabajo de 14 meses, desde abril del 2009 hasta mayo del año 2010, con una mayor concentración de trabajo en los departamentos de Cordillera, Alto Paraná e Itapúa.

La mencionada campaña consistió en solucionar los cuellos de botella<sup>5</sup> para la entrada de productos de Mypes a los supermercados. Cabe destacar que a pesar de que la campaña se enfocó en el sector de las Mypes, los beneficiarios fueron tanto los supermercados como las micro y pequeñas organizaciones. Para éstos últimos, la asistencia técnica brindada se basó en encontrar nuevos compradores dentro del canal supermercadista, definir sus requerimientos de compra y adecuar la oferta a la demanda existente, siempre apuntando a generar más y nuevas ventas y empleo.

Sin dudas, el sector de las Mypes en el país es considerablemente importante, según la estimación mencionada más arriba. Un universo de 590.206 Mypes emplea el 29% de la población nacional estimada en 6.163.913 personas que a su vez tiene un impacto del 37% de la Población en Edad de Trabajar<sup>6</sup> estimada en 4.830.009 personas. (DGEEC, 2008).

Conforme a las experiencias de la campaña “Tu Producto Al Súper”, por ejemplo solamente en Alto Paraná, donde se han asistido a 80 Mypes, se observó que 25 de ellas, es

1. Relación entre productos obtenidos / insumos utilizados dándole la debida consideración a la calidad.

2. Población Ocupada igual a 2.810.506 personas.

3.  $2.810.506 \times 0,63$  (63%) igual a 1.770.619.

4.  $1.770.619 \div 3$ .

5. Cuello de Botella: término que se refiere al problema principal que ralentiza el proceso de la venta.

6. Población en Edad de Trabajar (PET): Comprende a todas las personas de 10 años y más de edad que suministran mano de obra disponible para trabajar.

## DESARROLLO COMERCIAL DEL INTERIOR DEL PAÍS

decir un 31%, ingresaron al supermercado aumentando sus ventas.

De lo anterior, si consideramos arbitrariamente y recogiendo éste último porcentaje, que un 31% de las Mypes estimadas (es decir unas 182.964 unidades económicas) aumentasen sus ventas y de ésta manera su producción de modo tal a incorporar dos trabajadores más, tendríamos un impacto en el empleo de 365.928 personas adicionales trabajando en ellas, es decir un 40% más (ver cálculos en el Cuadro 1).

### RETOS PARA EL AUMENTO DE VENTAS EN EL INTERIOR DEL PAÍS

Durante el periodo de inicio de la campaña “Tu Producto Al Súper”, se han observado algunas circunstancias complejas que enfrentan las Mypes y que son retos a superar para vender más. A grandes rasgos, de acuerdo con datos recabados por el Centro de Servicios Económicos (CSE) del Este del país (2009), los mismos serían:

1. Escasa formalización para el acceso al capital.
2. Falta de mano de obra preparada.
3. Acceso insuficiente a la tecnología.
4. Sistemas legales poco inteligibles y con frecuencia politizados.
5. Insuficiente presencia regional del Gobierno Nacional en el sector de las Mypes.
6. Altos costos para las Mypes de los servicios de apoyo, como por ejemplo investigaciones de mercado, técnicos especializados, asesores de negocios y servicios de agencias publicitarias.
7. Ausencia de capacitación gerencial en el liderazgo de las Mypes.

Dadas estas circunstancias, las oportunidades de desarrollo y crecimiento para las Mypes se limitan enormemente. En la mayoría de los casos, los retos, en gran proporción, son atribuidos al sector público. Los altos costos, la distancia y la falta de regionalización de los servicios hacen que las operaciones de venta de las Mypes se vean encarecidas eliminando así todo factor de competitividad.

### CUADRO 1: IMPACTO DEL CRECIMIENTO DE LAS MYPES EN EL EMPLEO

	Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) (A)	Promedio actual de trabajadores (B)	Empleos actuales (A x B) (C)
País	590.206	3	1.770.618 (C)
31%	182.964	3	548.892 (D)
Impacto Esperado			
País	590.206	5	2.951.030 (E)
31%	182.964	5	914.820 (F)
Diferencias y Porcentaje			
	1.180.412 (E - C)		40% de incremento en el empleo
	365.928 (F - D)		

Fuente: Elaboración propia.

También se ha observado la ausencia de profesionalismo y liderazgo en las Mypes. Al presentarse alguna oportunidad de negocios, los directivos de éstas no poseen, en la mayoría de las veces, la capacidad y recursos necesarios para enfrentar negociaciones, quedando de ésta forma al margen la posibilidad de introducir sus productos a canales de ventas altamente competitivos y exigentes.

Sin embargo, también se ha observado que todos estos retos son superables en la medida que las Mypes dediquen tiempo y esfuerzos a ello.

Bueno sería principalmente apuntar soluciones para mitigar los problemas 1 y 7 citados más arriba, ya que estos facilitarían enormemente la gestión propia de las Mypes para generar y sostener ventas.

### EL SUPERMERCADO COMO CANAL DE VENTAS

El supermercado se caracteriza por nuclear en su espacio a la mayor cantidad y variedad de productos de consumo masivo. El principal objetivo del supermercado es que el cliente que visita el establecimiento pueda recorrerlo íntegramente, encontrándose con todos y cada uno de los artículos de su interés, los cuales serán objeto de compra.

**CUADRO 2: VENTAJAS PARA EL CLIENTE DEL SUPERMERCADO**

Concepto	Ventajas
Productos	Avances tecnológicos para su conservación
	Variedad
	Cuidados sanitarios en el manipuleo
Pagos	Medios electrónicos
	Un solo pago
Atractivos	Patio de comidas
	Patio de juegos
	Sorteos, premios y promociones
	Servicios anexos de gran variedad
Comodidad	Estacionamiento vehicular
	Seguridad
	Climatización
	Ordenamiento y limpieza

Fuente: Elaboración propia. (CSE ESTE, 2009)

Todos los supermercados buscan ofrecer a sus clientes la mayor comodidad posible, como ser: estacionamiento y seguridad, climatización, patio de comidas y atenciones para niños, siendo éstas las principales características diferenciales en relación a otros tipos de centros de compras, como los mercados municipales. Además, facilitan a sus compradores la forma de pago, ofreciendo medios electrónicos para la realización del mismo.

Es importante destacar que el supermercado pone especial énfasis en la calidad de los productos que vende, lo que se constituye en una garantía para los clientes.

En el Cuadro 2 se muestran algunas de las principales características que ofrecen ventajas a los clientes del supermercado, siendo ellas la principal razón para la aparición y proliferación de este tipo de canales de comercialización..

Todo esto hace al supermercado un canal de ventas atractivo para todo tipo de proveedores de productos.

No obstante, durante la campaña “Tu Producto Al Súper”, se han observado algunas barreras al ingreso de productos de Mypes paraguayas. (CSE ESTE, 2009)

El primer obstáculo observado suelen ser las cantidades mínimas requeridas por los supermercados. Las Mypes generalmente poseen escaso acceso a la producción a escala, principalmente debido a su mínimo o casi nulo acceso a dinero formal para financiar compras de materia prima o insumos en mayor cantidad.

Una segunda barrera puede referirse al tiempo y forma para lograr un abastecimiento sostenido de productos al supermercado. Con referencia a esto se ha observado que en la mayoría de los casos las Mypes, refiriéndonos a sus dueños, poseen trabajos o labores en paralelo.

Otra barrera identificada es el cobro por los productos vendidos. En la mayoría de los casos los supermercados poseen un sistema de pagos a plazos que podría llegar hasta los 90 días inclusive. La micro y pequeña empresa no posee el soporte necesario para financiar ese periodo desde la venta hasta el posterior cobro.

Proceso artesanal de tejido de trapos de piso.

PARAGUAYENDEL/CÉSAR OLMEDO

## DESARROLLO COMERCIAL DEL INTERIOR DEL PAÍS

Siguiendo con el análisis de las barreras para el ingreso de productos de Mypes al supermercado, las habilitaciones otorgadas por los organismos competentes nacionales se constituyen también, en cierta medida, en obstáculos para la venta. En el caso de los productos alimenticios, por ejemplo, son exigidos, entre otras cosas, el Registro de Establecimiento (R.E.) y el Registro Sanitario de Productos Alimenticios (R.S.P.A). Además de tener registrada la marca del producto, el código de barras, información nutricional y otras informaciones que determinan la calidad final del producto para el supermercado.

Finalmente es necesario, en todos los casos, contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Cabe destacar que la mayoría de estas habilitaciones, con algunas excepciones, deben ser tramitadas y obtenidas en Asunción, capital del país. Como durante el desarrollo de la campaña “Tu Producto Al Súper” se ha trabajado con Mypes de las zonas urbanas del interior del país, se ha podido observar que la distancia para obtener dichas habilitaciones

y el tiempo prolongado a ser destinados para sus trámites encarecen el proceso de venta de los productos de las Mypes nacionales. Inclusive, en este proceso aparece la figura del gestor, el cual a su vez también encarece todo el proceso de formalización.

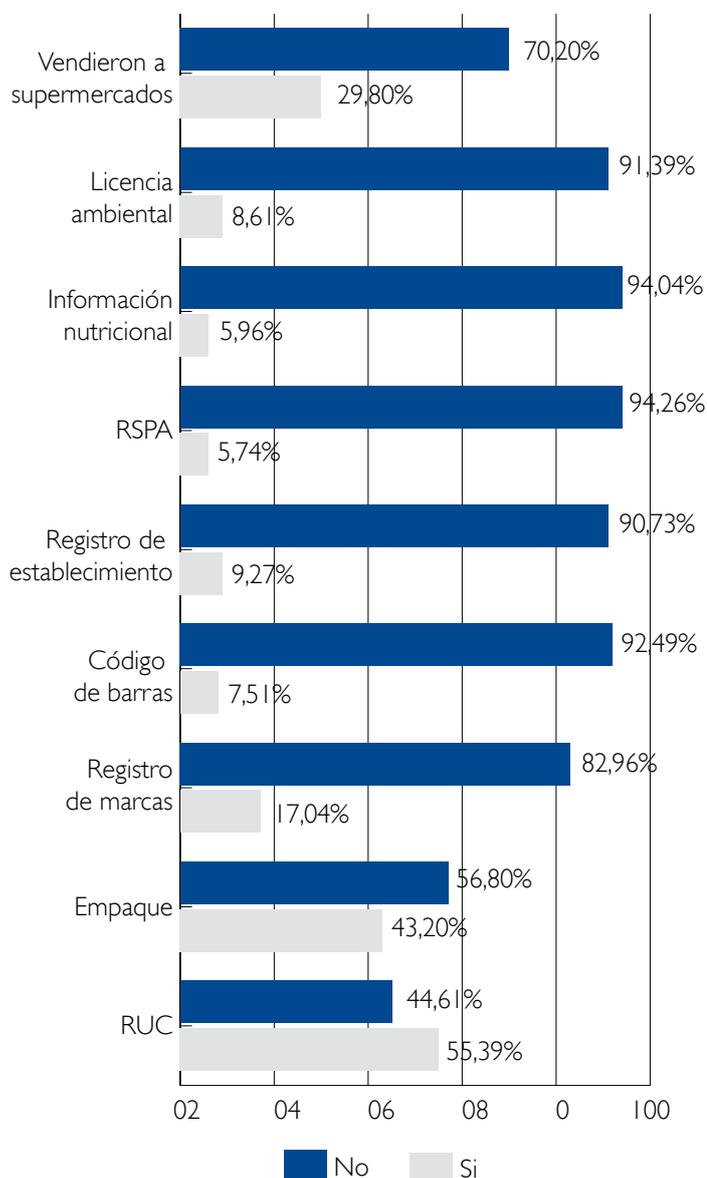
Durante la campaña se ha logrado contactar con un total de 508 Mypes de diferentes rubros, en especial alimentos, domisanitarios y confecciones. Una extracción de la lista detallada se podrá encontrar entre los Anexos del presente informe.

En el Gráfico 1, expuesto en la siguiente página, se puede notar que de las 508 Mypes contactadas durante la vigencia de la campaña, solo el 29,80% ha vendido alguna vez al supermercado, solo el 8,61% posee Licencia Ambiental, el 5,96% expone en su producto la Información Nutricional, el 5,74% posee el RSPA, el 9,27% cuenta con el RE, el 7,51% el Código de Barras, el 17,04% el Registro de Marcas, el 43,20% tiene empaque apropiado y seguro, y por último, el 55,39% tiene Registro Único de Contribuyentes (RUC).



**Derlis Rivas, beneficiario de la campaña “Tu Producto al Súper” en su fábrica de confecciones en Ciudad del Este.**

GRÁFICO I: INFORMALIDAD DE LAS MYPES



Fuente: Elaboración propia.

Esta muestra refleja el grado de informalidad existente en el sector. Resulta urgente realizar un estudio más profundo y acabado a nivel país de la situación actual de las Mypes nacionales que sirva como base de acciones correctivas a futuro en caso de ser necesario.

Si consideramos una población de 590.206 Mypes<sup>7</sup>, y con el siguiente procedimiento de cálculo de tamaño de la muestra, tenemos:

$N$  = tamaño de la población 590.206

$\bar{n}$  = valor promedio de una variable = 1, un propietario por cada micro y pequeña empresa

$se$  = error estándar = 0,015

$V^2$  = varianza de la población al cuadrado. Su definición cuadrado del error estándar

$S^2$  = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia del valor promedio

$P = 0,9$ . Porcentaje estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia del fenómeno

$n'$  = tamaño de la muestra sin ajustar

$n$  = tamaño de la muestra

Entonces, dadas las formulas:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$$

$$V^2 = 0,015^2 = 0,000225$$

$$n' = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + \left(\frac{n'}{N}\right)} = \frac{400}{1 + \left(\frac{400}{590,206}\right)} = 399$$

es posible deducir que con 399 Mypes sería suficiente estimar una realidad representativa. En nuestro caso, tenemos 508.



**Francisco García, beneficiario de la campaña "Tu Producto al Súper" en su fábrica de maníes salados y garrapiñadas en Encarnación.**

# EXPERIENCIAS DE LA CAMPAÑA “TU PRODUCTO AL SÚPER”

## ¿ES POSIBLE COMPETIR CON LAS GRANDES MARCAS?

Competir contra grandes marcas es difícil para todo tipo de empresarios. Sin embargo, teniendo en cuenta que el tamaño de la empresa no necesariamente indica la calidad final del producto y/o el servicio, las Mypes pueden ganar mercados dominados por las grandes marcas.

Las Mypes que logran éxito en los negocios se apoyan en una fortaleza especial. Es interesante analizar algunos puntos en donde éstas pueden destacarse y competir en un mercado exigente, y todas ellas tienen que ver con la “Estrategia”, según puede observarse en el Cuadro 3.

Un ejemplo de Diferenciación es, por ejemplo, cuando las importantes marcas y su respectiva organización de gran tamaño se desvelan por mejorar el servicio al cliente, aunque no siempre lo logran. He aquí una ventaja que pueden tener las Mypes.

Se ha observado en el transcurso de la asistencia que los clientes buscan tener contacto con personas, y no con estructuras organizacionales. Las Mypes son especiales para esto, ya que sus dueños están más cerca tanto del consumidor como del proveedor que los gerentes de las grandes firmas de productos de consumo masivo. Esto también es una ventaja.

Un ejemplo concreto es el de la envasadora y fraccionadora de condimentos Melquis, una Mype que posee cuatro personas trabajando a tiempo completo. Dos se encargan de recibir, seleccionar y separar los productos, mientras que otra se encarga de envasarlos y, la cuarta persona, quien es el dueño, don Inocencio Ramón Duarte, se encarga de

## CUADRO 3: FORTALEZAS DE LAS MYPES

<b>Las Mypes deben ser buenas en:</b>	Diferenciación
	Especialización
	Marketing Adecuado

Fuente: Elaboración propia (CSE ESTE, 2009).

preparar los pedidos, alzarlos al camión y repartirlos en los diferentes supermercados del departamento de Alto Paraná. Al realizar esto, don Inocencio está permanentemente en contacto con personas, asegurando calidad y buena atención a sus compradores.

Con la Especialización se trata de ir por otro camino, de buscar la propia senda. (Maas, 2005). Como ejemplo de Especialización, podemos citar a Dulces Caseros Arami<sup>8</sup>. La microempresa, con la ayuda de la campaña “Tu Producto Al Súper”, a través de ruedas de negocios, logró cerrar ventas con un supermercado, proveyendo dulce de guayaba en baldes para ser utilizado como ingrediente para su confitería. De ésta forma, Arami se inició y especializó como proveedor de productos de marca blanca<sup>9</sup>.

Por último, y con respecto al Marketing Adecuado, un buen empaque es una de las claves para competir en góndola. Captar la atención del consumidor es lo primordial, y un buen diseño logra este objetivo. San Millán<sup>10</sup> es un ejemplo de esto: la Unidad de Comunicaciones del programa Paraguay Vende, dentro del marco de la campaña, ha desarrollado un excelente diseño para San Millán, acorde a las bondades del producto, el cual logró actuar como escudo a la hora de competir en góndola con productos de similares características, inclusive importados.

8. Dulces Caseros Arami: Procesadora de guayaba en dulces. Ciudad de Hernandarias, Alto Paraná - Paraguay. Teléfono: +595 631 21 125.

9. Marca blanca: Cuando se vende el producto sin marca para que otro pueda explotarlo.

10. San Millán: Empresa elaboradora de alimentos y delikatesen a partir de tomates y otras hortalizas. Luque, Central - Paraguay. Teléfono: +595 21 677 471.

## EXPERIENCIAS DE LA CAMPAÑA “TU PRODUCTO AL SÚPER”



DISEÑADO POR BURÓCREATIVO.

**Captar la atención del consumidor es lo primordial, y un buen diseño logra este objetivo. San Millán recibió asistencia técnica de la Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende para mejorar la presencia de sus productos en góndola.**

### LA CAMPAÑA COMO RESPUESTA A LA NECESIDAD DE VENDER

Dada la necesidad de facilitar el encuentro entre representantes de los supermercados (compradores) y los propietarios de las Mypes (vendedores) se diseñó y estructuró la campaña “Tu Producto Al Súper”.

Esta necesidad se fundamenta en los siguientes aspectos observados: (Herman, 2010)

1. Por lo general, los gerentes de compras de los supermercados no disponen de mucho tiempo para negociar con sus proveedores dada la gran cantidad de estos últimos. Por ello seleccionan a aquellos que a su criterio son los más importantes.
2. Otro aspecto relevante es la escasa o casi nula preparación previa a la hora de negociar por parte de las Mypes. Se hace referencia a: carpetas con información de la empresa

y su producto, tarjetas de presentación con información de contacto útil y ordenada y muestras de lo que se desea vender.

3. Por último, existe una falta de adaptación y flexibilidad de la oferta de la Mype a las necesidades del comprador. Mostrar este aspecto es muy importante durante la negociación.

Por tales motivos, se ha hecho necesaria una asistencia que ayude a superar todo lo anterior. Para dar respuesta a estas necesidades, se estructuró la campaña en tres bases operativas en el interior de la Región Oriental del país, en lugares como Coronel Oviedo, Ciudad Del Este y Encarnación, alcanzando inclusive a las zonas urbanas más importantes colindantes con estas ciudades. En el Gráfico 2 pueden identificarse estas regiones.

Las mismas son denominadas Corredores Económicos, las

**GRÁFICO 2: CORREDORES Y LOCALIDADES**

**La campaña “Tu Producto al Súper” se estructuró en tres bases operativas en el interior de la Región Oriental del país, desde los Centros de Servicios Económicos de Paraguay Vende ubicados en Coronel Oviedo, Ciudad del Este y Encarnación.**

<b>Corredor Sur</b>	<b>Corredor Centro</b>	<b>Corredor Este</b>
Encarnación	Coronel Oviedo	Ciudad Del Este
Fram	Juan E. Estigarribia	Minga Guazú
La Paz	Villarica	Pte. Franco
Pirapó	Caacupé	Hernandarias
Obligado	Tobatí	Colonia Yguazú
Bella Vista	Atyrá	Juan L. Mallorquín
Hohenau	Caaguazú	Santa Rita
María Auxiliadora	Limpio	San Cristóbal
	Luque	Raúl Peña
		Iruña
		San Alberto
		Nueva Esperanza
		Katueté
		Salto Del Guairá

Fuente: Elaboración propia.



cuales son identificadas como Corredor Sur, Corredor Centro y Corredor Este. En el Gráfico 2 también se identifican algunas de las ciudades y localidades en las cuales se identificó la presencia de Mypes y supermercados.

Con el trabajo realizado en los tres corredores mencionados se pretendió llegar a la mayor cantidad de Mypes, como así también a un número importante de supermercados.

La misión de la campaña “Tu Producto Al Súper” fue: “Conectar Mypes Con Compradores”. Dentro de esta misión, los objetivos establecidos fueron: generar ventas con responsabilidad social y mejorar la oferta de productos nacionales a través de la asistencia técnica y la formalización de Mypes.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, se estableció conformar alianzas.

**GRÁFICO 3: FORMALIZACIÓN TPS**



Fuente: Elaboración propia.

**ALIANZAS**

Para lograr los objetivos fueron suscriptos varios convenios interinstitucionales con el sector público, a fin de facilitar el proceso de formalización de los productos de las Mypes y así poder cumplir con todos los requisitos exigidos para la venta formal al supermercado. Cabe citar a las instituciones aliadas: Ministerio de Industria y Comercio (MIC), Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM), Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y la Secretaría del Ambiente (SEAM).

A todo esto, se destaca la presencia de las mencionadas instituciones en las tres jornadas de presentación de la campaña llevadas a cabo en cada uno de los corredores económicos. En estos eventos, las dependencias públicas se han presentado ante un gran número de micro y pequeños empresarios invitados por Paraguay Vende, exponiendo sus labores en pro de la formalización del comercio interno.

En tales jornadas se organizaron mesas de trabajo donde las instituciones han recepcionando pedidos y consultas de

todos los asistentes, brindando indicaciones y entregando materiales instructivos en cada caso. En las mesas de trabajo estuvieron representantes del Sistema Unificado de Apertura de Empresas (SUAE), Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN), Dirección de Registro de Marcas, Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA), Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DNVS) y el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN).

En el Gráfico 3 se muestra el proceso de facilitación pretendido para la formalización tanto del producto como para la micro y pequeña empresa.

Como puede notarse, el proceso se inicia de la siguiente manera: Paraguay Vende contacta con las Mypes identificándose la ubicación de la misma y su producto. De esta manera se conforma la base de datos, que es enviada posteriormente a las oficinas del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) para que luego, a través del Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM), se inicie el proceso de formalización por medio de consulto-



**Primera jornada de trabajo de la campaña “Tu Producto al Súper” en el salón de conferencias de la Cooperativa Colonias Unidas en Hohenau, departamento de Itapúa.**

ras adjudicadas por licitación pública.. Una vez finalizado el proceso de formalización, Paraguay Vende a través de la campaña “Tu Producto Al Súper”, promovió los productos en el canal supermercadista.

Indudablemente, con todo lo anteriormente expuesto, se tendrá un número interesante de lecciones aprendidas ya que este proceso se gestó en vista de la necesidad existente de formalizar un gran número de Mypes. (Salomón, 2010).

Este tipo de procesos de índole interinstitucional son buenos indicios para promover el desarrollo económico y social del país. (Invernizzi, 2010).

Por otro lado con la Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU) también ha suscripto una alianza, con el fin de llegar al máximo número posible de supermercados compradores.

**“Este tipo de procesos de índole interinstitucional son buenos indicios para promover el desarrollo económico y social del país”.**

*Salvador Invernizzi, Viceministro de Industria.*

### EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO

Como se ha mencionado anteriormente al hablar de los retos para el aumento de ventas, el plan de negocios se constituye en una herramienta fundamental. El plan de negocios trabajado por la campaña, después de un diagnóstico acabado de la unidad productiva, analiza básicamente los siguientes aspectos:

1. Mercado.
2. Objetivo esperado.
3. Estrategia.
4. Cuello de botella.
5. Acciones correctivas.
6. Resultados esperados.
7. Línea de base.

El Gráfico 4 representa un ejemplo de plan de negocios, el cual contempla los aspectos mencionados más arriba. El mismo es aplicado a un caso real. Cabe destacar que el plan de negocios es diseñado juntamente con el beneficiario, así se logra un mayor compromiso y se delimitan las acciones a ser desarrolladas para el cumplimiento del objetivo propuesto.

Como puede notarse en la parte final del plan de negocios, se muestran dos cuadros con datos de ventas realizadas por la empresa hasta un año antes de la asistencia por parte de la campaña, números que se denominan Línea de Base. Así,

**El plan de negocios no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente al aumento de ventas.**

en el segundo cuadro se proyectan las ventas incrementales deseadas, las cuales, en sumatoria, se describen en la sección de objetivo y estrategia del mismo documento.

Para nuestro caso, el plan de negocios no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente al aumento de ventas.

El plan de negocios debe ser breve, porque los cambios son tan rápidos que requieren acción inmediata. No hay mucho tiempo y un plan largo es difícil de recordar. Además, el plan de negocios debe ser producto de una buena investigación, estar bien escrito y tener una excelente presentación.

Es fundamental identificar bien la realidad donde juegan las diversas fuerzas de la oferta y la demanda, cada una de las cuales está conformada por personas con sus propias escalas de valores. A esto llamamos el mercado. Conocerlo y entenderlo bien hace la diferencia para la elaboración correcta del plan de negocios.

Luego es fácil establecer el objetivo esperado, es decir hacia dónde se dirige la microempresa, lo cual debe ser verificable. Es el primer avance hacia la acción.

Una vez definido el objetivo esperado, viene la estrategia. En términos sencillos, una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La estrategia y la táctica derivan de la antigua Grecia. Para los griegos, *taktikus* significa “suministrar lo necesario para las maniobras” y se refería al arte de mover fuerzas en batalla (habilidad de lucha, destrezas, etc.). *Strategos* era la palabra para “general”. Originalmente, por eso, estrategia significaba “el arte del general”, o el arte de colocar las fuerzas antes de la batalla. En términos militares, estas definiciones todavía se utilizan.

Con esto en mente, podemos entender que la estrategia precede a la táctica. Primero se define la estrategia y luego se pone en práctica la táctica.

**GRÁFICO 4: MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS**

**PLAN DE NEGOCIOS**

**Empresa:** Lacto Crema

**Elaborado por:** Dominique Frossard, Fernando Cipolla y Francisco Latourrette

**Periodo de trabajo:** Periodo Octubre 2008 – Septiembre 2009 por una etapa y a Mayo de 2010 por último.

**Fecha de elaboración:** 29 de junio de 2009

**Descripción y diagnóstico**

**Empresa y producto:**

Lacto Crema es una pequeña empresa familiar localizada en el KM 42, distrito de Yguazú, departamento de Alto Paraná. La empresa se dedica a la elaboración de quesos artesanales, basados en recetas tradicionales suizas. La quesería funciona desde el año 1999 en Paraguay, cabe destacar que desde entonces se ha ganado la satisfacción de sus clientes por la calidad del producto y por su sabor característico. Las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos son estrictamente seleccionadas por su calidad. El maestro quesero es el mismo dueño de la empresa, el señor Dominique Frossard, un inmigrante suizo. Los productos son: Emmental, Vacherin, Boursin, Gruyere, Pepato, Raclette, Mezcla de Fondue, Camembert, Münster, queso tipo sandwich, Tilsit, Tete de Moine, Sbrinz, Reblochon, Appenzell y Parmesano.

**Mercado:**

Los quesos son comercializados actualmente en el mercado local. También son vendidos en la propia planta y, solamente en dos ciudades, Asunción y Ciudad del Este. En Asunción son comercializados en los siguientes supermercados: Super Seis, Stock y Casa Rica a través de un distribuidor local. En Ciudad del Este se comercializa en los supermercados Gran Vía y Paseo Paraná a través de distribución propia.

**Objetivo y Estrategia**

**Objetivo:** Lograr ventas adicionales para Lacto Crema, en USD 18.000.- a mayo de 2010, proporcionando servicios de asistencia técnica en la comercialización de quesos.

**Estrategia:** La estrategia a ser utilizada se denomina Penetración de Mercado. Y consiste en vender más de los mismos productos en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Nos concentraremos en realizar ventas basadas en alianzas, por ejemplo con restaurantes, bares y hoteles.

**Cuello de botella y acciones**

**Cuello de botella:**

Es la falta de una adecuada gestión comercial a las necesidades de la empresa.

**Acciones correctivas:**

- **Paraguay Vende:** Buscar nuevos compradores en las ciudades de: Ciudad del Este, Salto del Guairá, Pedro Juan Caballero y Encarnación.
- **Lacto Crema:** Garantizará provisión y calidad constante de sus quesos a precios estables.

**Resultados esperados:** Ventas incrementales de quesos Lacto Crema en el mercado nacional.

Fuente: Elaboración propia.

**Cronograma de implementación de la asistencia**

**2009**

Actividades	Sub Actividades	Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	"Tu Producto Al Súper"																												
	Invitación																												
2	"Tu Producto Al Súper"																												
	Participación																												
3	Prospectar compradores 1																												
	Restaurantes																												
4	Prospectar compradores 2																												
	Supermercados																												
5	Prospectar compradores 3																												
	Hoteles																												
6	Prospectar compradores 4																												
	Bares																												

**Cronograma de implementación de la asistencia**

**2010**

Actividades	Sub Actividades	Ene				Feb				Mar				Abr				May										
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana										
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Seguimiento a compradores 1																											
	Restaurantes																											
2	Seguimiento a compradores 2																											
	Supermercados																											
3	Seguimiento a compradores 3																											
	Hoteles																											
4	Seguimiento a compradores 4																											
	Bares																											

**Línea de base y metas incrementales en USD**

**Producto:** Quesos Lacto Crema

Línea de base		Ventas incrementales	
Mes	Monto en USD	Mes	Monto en USD
Enero 2008	11.756	Enero 2009	0
Febrero 2008	10.452	Febrero 2009	0
Marzo 2008	12.086	Marzo 2009	0
Abril 2008	12.575	Abril 2009	0
Mayo 2008	13.919	Mayo 2009	0
Junio 2008	13.519	Junio 2009	0
Julio 2008	18.433	Julio 2009	1.000
Agosto 2008	13.556	Agosto 2009	1.000
Septiembre 2008	14.195	Septiembre 2009	1.500
Octubre 2008	15.832	Octubre 2009	1.500
Noviembre 2008	12.280	Noviembre 2009	1.500
Diciembre 2008	13.554	Diciembre 2009	1.500
<b>Total LB</b>	<b>162.158</b>	Enero 2010	2.000
		Febrero 2010	2.000
		Marzo 2010	2.000
		Abril 2010	2.000
		Mayo 2010	2.000
		<b>Total VI</b>	<b>18.000</b>

Empresa      Asesor PIV      Director CSE      Director Ejecutivo PIV

El mismo principio, por ejemplo, ocurre en el campo de las ventas. El objetivo de una buena estrategia de venta es el de ubicar a la fuerza de venta en el lugar correcto, con las personas correctas, en el mejor momento, para así poder realizar la adecuada presentación táctica del producto o

servicio y cerrar la venta. Podemos entonces afirmar que, para sobrevivir en la arena de ventas de hoy, necesitamos de estrategias correctas. Esto deberá incluirse el plan de negocios.

## EXPERIENCIAS DE LA CAMPAÑA “TU PRODUCTO AL SÚPER”

**CUADRO 4: RUEDAS “TU PRODUCTO AL SUPER”**

Corredor	Fecha	Rueda	Lugar	Vendedores	Compradores
Centro	5 de mayo 2009	Villarrica	Salón Auditorio de COOPEDUC	10	1
Centro	25 de agosto 2009	Caacupé	Salón de la Gobernación de Cordillera	35	7
Centro	12 de noviembre 2009	Campo 9	Salón de Eventos ALFF	10	4
Centro	4 de febrero 2010	Cnel. Oviedo	Salón de Eventos Thunder	18	5
Centro	9 de marzo 2010	Caacupé	Salón de Eventos Cristal	15	5
Sur	29 de enero 2010	Encarnación	Salón de Eventos Confitería Mako's	17	6
Este	16 de junio 2009	Hernandarias	Itaipú Binacional	35	17
Este	18 de febrero 2010	Nueva Esperanza	Salón Teatro Municipal de Nueva Esperanza	17	11
Centro / Sur / Este	7 al 14 de julio 2009	Mariano Roque Alonso	Expo Mariano Roque Alonso	30	15
Centro / Sur / Este	14 de octubre 2009	Luque	Expo CAPASU	15	8

Fuente: Elaboración propia (Casa Matriz USAID| Paraguay Vende, 2009 / 2010)

### LAS RUEDAS DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE VENTAS

Como se había mencionado anteriormente, la campaña se originó como respuesta a la necesidad de facilitar el encuentro entre representantes de compras de los supermercados y los propietarios de las Mypes y sus respectivos productos. Tal es así, que como herramienta eficaz para lograr ventas se han diseñado, organizado y llevado a cabo un número importante de ruedas de negocios en los distintos corredores económicos durante la campaña.

Estas ruedas han demostrado ser canales propicios para articular encuentros entre la oferta y la demanda para productos de Mypes. Asimismo, se ha logrado involucrar efectivamente y fuera de su ámbito normal de trabajo, a los encargados y gerentes de compras de cada supermercado, consiguiendo su participación en las ruedas de negocios llevadas a cabo.

Cabe recordar que se había mencionado el escaso tiempo que tienen los agentes de compra para atender a los proveedores. Con su participación efectiva en las ruedas se logró eliminar este aspecto adverso, obteniéndose así la atención de los mismos en los productos ofertados durante el desarrollo de cada entrevista propuesta durante estos eventos..

Por esto último se han preparado, con anticipada agenda, a los propietarios de las Mypes en talleres de entrenamiento para ayudarles en su presentación inicial al momento de negociar con los supermercados. Estas jornadas se llevaron a cabo en cada corredor con la previa selección de las Mypes con genuino potencial para ser proveedoras de un supermercado.

Otro aspecto importante que se observó con el desarrollo de las ruedas de negocios es la gradual capacidad de las Mypes para adaptarse a las demandas de los compradores.



**Microempresario reunido con encargadas de compras del supermercado Herrero, durante una rueda de negocios en Villarrica.**

Se ha podido notar que, considerando las distancias de las localidades y ciudades donde se encuentran los supermercados, los propietarios de las Mypes se han organizado para la entrega de sus productos. Tanto es así, que en los momentos previos y posteriores a cada rueda, los mismos se han unido para el transporte y la entrega de sus productos.

Como ejemplo se puede mencionar el caso de Escobas Santa Rosa. Su propietaria, María del Rosario Franco, al ver que sus colegas tendrían que enfrentar serias dificultades para hacer llegar sus productos a los supermercados, ofreció su camión para que los objetivos sean cumplidos. María del Rosario acordó con otras Mypes el reparto de gastos comunes con el objetivo último de no perder ventas y sostener en el tiempo las mismas.

Así, se ha generado dinamismo y un sentido común de

unión, compromiso y profesionalismo entre las Mypes a la hora de proveer al supermercado.

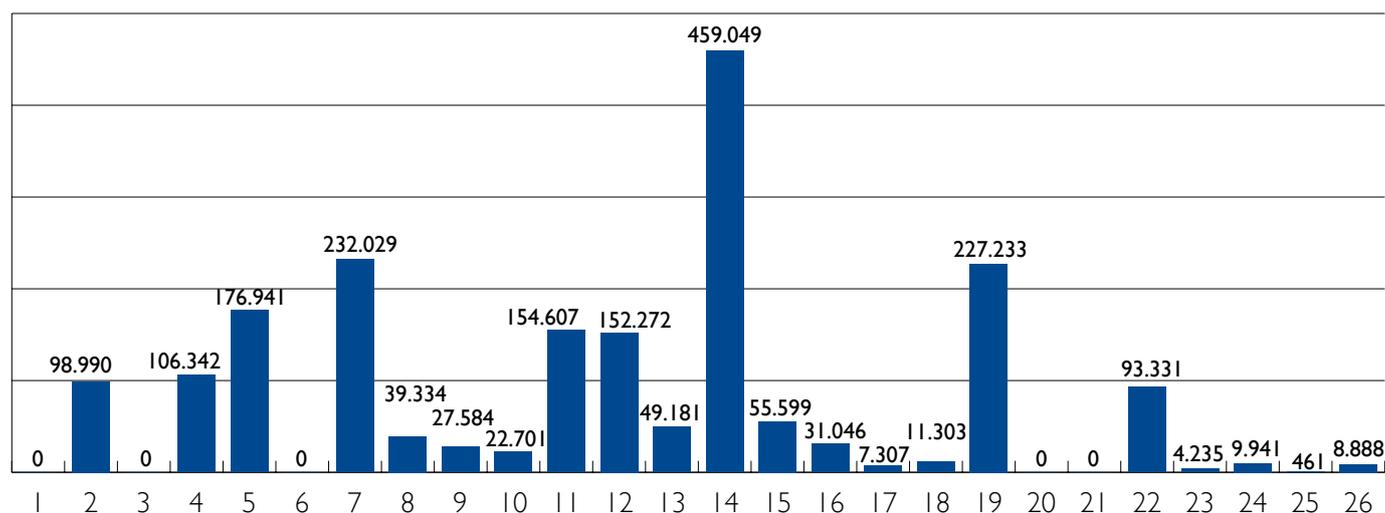
Por otro lado, los supermercadistas han observado en las ruedas de negocios la oportunidad de recibir ofertas de productos de manera organizada, sistematizada y en un solo lugar a través de agendas preestablecidas y elaboradas para cada entrevista.

Para que una rueda arroje buenos resultados, se ha comprobado que debe estar bien planificada, elegir estratégicamente a los compradores, ser ágil, con reuniones breves, y ofreciendo siempre soporte a los microempresarios cuando lo necesiten.

Las ruedas de negocios ofrecen las siguientes ventajas: divulga la microempresa, la marca y el producto, facilita la prospección del negocio y el conocimiento de la competencia. Permi-

### GRÁFICO 5: VENTAS INCREMENTALES DE LOS SUPERMERCADOS ADHERIDOS A “TU PRODUCTO AL SÚPER”

Abril 2009 – Mayo 2010 en US\$



Fuente: Elaboración propia.

te también conocer las tendencias del mercado, como precios, nuevas tecnologías y el crecimiento de sectores relacionados; además contribuye a conocer la reacción del consumidor en relación al producto. Aglomera a varios compradores en un solo lugar y en un determinado periodo de tiempo.

Se estima que, en las ruedas mencionadas en el cuadro 4, se han logrado ventas por un valor de US\$ 44.282.- (Lattourrette - Cipolla, 2010). Cabe resaltar que la mencionada suma es el resultado de los negocios realizados en el primer contacto entre las Mypes y los supermercados. Posteriormente se han realizado más negocios entre las partes, que escapan al monitoreo de la campaña.

Además de la organización de las ruedas de negocios se ha trabajado en forma directa con los supermercados. La campaña ayudó a que el supermercado pueda presentar los productos de las Mypes en una forma atractiva para el consumidor, lo cual se tradujo en más ventas para éste sector.

Se trabajó con 26 supermercados, de los cuales 21 de ellos han logrado un incremento en sus ventas, lo que demuestra un éxito en las acciones realizadas durante los 14 meses de trabajo. Se lograron ventas incrementales por un valor de US\$ 1.968.374. Estas ventas se muestran en el Gráfico 5.

En el eje horizontal de Gráfico 5 se muestra el número de supermercados con sus respectivas ventas incrementales, expresadas en dólares estadounidenses. Se ha omitido arbitrariamente la referencia de nombres de supermercados para proteger la confidencialidad de su información comercial, de cualquier manera la lista completa se encuentra en los Anexos de este informe.

### LA COMUNICACIÓN COMO FUNDAMENTO PARA LOS NEGOCIOS

La comunicación para los negocios tiene como fin apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e



DISEÑADO POR BURDCREATIVO.

**Piezas de comunicación sugeridas a Lacto Prim por la Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende.**



integración entre objetivos, planes y acciones. Comunicar con eficacia no depende del tamaño de la empresa, sino de la necesidad de transmitir una imagen y una identidad propias.

Para que las Mypes ingresen al mundo del supermercadismo la estrategia de comunicaciones es fundamental. “Una palabra mal colocada estropea el más bello pensamiento.” (Voltaire).

La Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende ha desarrollado estrategias para que las Mypes, con sus respectivos productos, comuniquen efectivamente sus fortalezas al potencial comprador.

Sin la ayuda efectiva de Comunicaciones, no se habría podido llegar a las cifras de ventas estipuladas en el plan de negocios. Para ilustrar mejor la afirmación anterior, cabe resaltar el ejemplo Lacto Prim<sup>11</sup>, cuyo propietario es el señor Mark Eichorn.

**La Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende ha desarrollado estrategias para que las Mypes, con sus respectivos productos, comuniquen efectivamente sus fortalezas al potencial comprador.**



**Campaña implementada en el Supermercado Gran Vía Km. 4 de Ciudad del Este.**

Lacto Prim es una microempresa familiar, ubicada en la Colonia Luz y Esperanza de Juan E. Estigarribia, departamento de Caaguazú. Toda la familia trabaja en el acopio, producción e industrialización de leche vacuna y sus derivados.

A todo esto tienen un “Know How”<sup>12</sup> resaltante en la elaboración artesanal de los helados para la venta, contando así con una clientela conformada por residentes en su zona y alrededores. La filosofía de la microempresa es producir un helado sano, sabroso y a buen precio, para el consumo de la familia. Por último cabe destacar que cuentan con un vehículo propio refrigerado para la realización de las entregas. Los helados se presentan en potes, baldes y palitos de distintos sabores.

La microempresa carecía de una imagen que transmita lo anterior a los consumidores a través de sus productos. Por ello, la Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende desarrolló desde el concepto y la imagen necesarias para que el producto pueda posicionarse en la mente de los consumidores.

Por último, otro gran aporte de la Unidad de Comunicaciones de Paraguay Vende fue el diseño y la implementación de la campaña “Tu Producto al Súper” propiamente dicha, es decir, la comunicación de todos los materiales alusivos a la misma en todos los medios posibles. Por ejemplo, los supermercados adheridos a la campaña se han vestido de materiales POP<sup>13</sup> que facilitaron la rotación de productos en cada boca de expendio.



**Repositora de la campaña trabajando en el supermercado Gran Vía Km 4 de Ciudad del Este.**

12. Know How: Saber hacer

13. POP: Point Of Purchase, en español punto de venta.

**CUADRO 5: ASISTENTES A LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN**

Corredor	Supermercados	Asistentes		Total
		Atención al Cliente	Merchandising	
Este	Gran Vía	200	45	245
	Pilar	-	22	22
	3G	30	-	30
	4I	30	-	30
	Primavera	38	-	38
	San Cristóbal	22	-	33
	Repositores	15	-	15
Sur	El Canguro	19	19	38
	Mini Max	20	-	20
	La Familia	45	-	45
	Colonias Unidas	-	29	29
	Unicentro	35	-	35
	Pirapó	30	-	30
Centro	LT	50	-	50
	TOB	30	40	70
	Melissa	40	-	40
	Galemar	15	-	15
<b>Total</b>		<b>619</b>	<b>155</b>	<b>774</b>

Fuente: Elaboración propia.

### OTRAS ACCIONES DESARROLLADAS

Durante la campaña “Tu Producto al Súper” se llevaron adelante varios tipos de asistencias. A continuación se describirán algunas de las cuales han contribuido de manera especial al aumento de ventas.

Se tercerizó el servicio de repositores, dado que las Mypes no pueden solventar este tipo de actividades, a diferencia de las grandes marcas que sí pueden hacerlo.

Las actividades principales del servicio de reposición, en forma conjunta con el asesor de negocios de cada corredor, consistió en la selección del surtido de productos, la definición del nivel de inventario de la Mype, la disposición interna del punto de venta, la presentación de productos en el lineal<sup>14</sup>, atractivo diseño interior del punto de venta,

**Otra de las acciones implementadas a beneficio de los supermercados adheridos a la campaña fueron las capacitaciones y el diseño de indicadores de gestión para los mismos.**

diseño del exterior del supermercado, animación del punto de venta por medio de degustaciones y demostraciones.

Otra de las acciones implementadas a beneficio de los supermercados adheridos a la campaña fueron las capacitaciones y el diseño de indicadores de gestión para los mismos. Para ello se contrataron los servicios de especialistas en capacitación a supermercados. Los temas más destacados desarrollados fueron atención al cliente y merchandising<sup>15</sup> de presentación, atracción y gestión.

A continuación, en el Cuadro 5 se muestran por corredor los supermercados, los temas y la cantidad de asistentes en cada jornada de capacitación. Se destacan 24 supermercados asistidos y 774 personas capacitadas.

Además los propietarios y gerentes de los supermercados expresaron que es la primera vez que reciben asistencia de este tipo de parte de proveedores.

En cuanto al diseño de indicadores, se ha contratado los servicios de una consultoría especializada para el caso. Esta acción resultó de interés para los gerentes administrativos de cada supermercado, ya que los mismos no contaban con un diseño de indicadores como lo presentado durante la campaña.

14. Se llama "lineal" al conjunto de estantes de las góndolas en donde se expone el producto.

15. Merchandising: Conjunto de acciones tendientes a elevar la rotación del producto en el punto de venta.



**Fábrica de escobas de María del Rosario Franco en Alto Paraná.**

# MICROEMPRESARIOS DE ÉXITO

MARÍA DEL ROSARIO FRANCO

## **BUENOS NEGOCIOS, DE UNA BARRIDA**

En la localidad de Minga Guazú, Alto Paraná, María Del Rosario Franco fabrica escobas tradicionales de paja y plumeros en el patio de su casa desde hace 6 años, constituyendo así la microempresa “Escobas Santa Rosa”<sup>16</sup>.

El 16 de junio del 2009, el Corredor Este de Paraguay Vende organizó una rueda de negocios, y María Del Rosario decidió participar de ella. Nunca antes había vendido a supermercados, debido a la burocracia que encontraba para cerrar algún negocio con éste canal de ventas. Solamente vendía de puerta en puerta en las cercanías de su casa y entregaba pequeñas cantidades a algunos comercios del Mercado de Abasto de Ciudad del Este.

Actualmente tiene un taller muy bien montado en el patio de su casa, con dos máquinas manuales para el armado de escobas. Alcanzó una capacidad de producción de 360 unidades por día y ya suman 4 las personas que están trabajando en la microempresa. Dado el incremento sustancial de las ventas con la ayuda de la campaña “Tu Producto al Súper”, María Del Rosario adquirió un camión para entregar sus productos a los supermercados.

Para conseguir materia prima, la microempresa adquiere las semillas para la paja de la ciudad de Paraguarí en bolsas

**“Los supermercadistas halagaban mi producto y todos los querían comprar”**

*María del Rosario de Argüello  
Microempresaria de Ciudad del Este.*

de 50 Kg que son entregadas a familias productoras de las localidades de Juan L. Mallorquín, Juan E. O’Leary y Raúl Peña. Aproximadamente, 30 familias producen paja para las escobas de María del Rosario.

Luego de las entrevistas que María del Rosario tuvo con los gerentes de compras en cada rueda, entendió la necesidad de adecuar su producto: los palos de madera de las escobas inicialmente eran de un solo color, pero los ejecutivos le pidieron que sean de distintos colores y con un diseño ondulado para que sean más atractivos para el consumidor final. La empresaria decidió innovar al respecto y, gracias a ello, María Del Rosario puede hoy hacer frente a las grandes marcas del mismo producto en los supermercados.

16. Escobas Santa Rosa: Fábrica de escobas y plumeros. Minga Guazú - Alto Paraná. Teléfono: +595 973 524 968.

RUTH MARTÍNEZ

### HIERBAS DESDE EL SUR DEL PAÍS

Desde hace 13 años, el matrimonio conformado por Ruth Martínez y Rubén Ucedo se dedica al fraccionamiento de hierbas, especias y condimentos en la ciudad de Encarnación. Ambos recuerdan que, cuando nació su primer hijo, empezaron el negocio bajo la marca Hierbas Umar<sup>17</sup> envasando anís, comino, eneldo, boldo y pimienta en su hogar. Para cumplir con la gran demanda que tienen en el sur del país, el matrimonio trabaja a tiempo completo en un taller montado en su propia casa.

Umar se provee de empresas mayoristas de Asunción y de algunas yuyeras de Encarnación. “A veces los mismos productores se acercan hasta nosotros desde Itapúa Poty

trayendo manzanilla, eneldo y otras hierbas”, indica Ruth.

Entre los productos que envasan se encuentran hierbas como marcelita, cola de caballo, boldo, siempre vive, tilo, manzanilla; especias como romero, azafrán, orégano, laurel, anís, canela y vainilla; y condimentos como pimienta y comino, entre otros. El producto estrella que es conocido localmente como “Mate completo”, y está compuesto por eneldo, manzanilla y boldo. “Con este producto somos muy conocidos por acá, pero las proporciones de los componentes son un secreto que preferimos guardar”, señala la microempresaria.

La señora Ruth participó de las ruedas de negocios de la campaña “Tu Producto al Súper” y ha logrado, a través de ellas, aumentar sus ventas e ir gradualmente posicionando su marca.



Ruth Martínez, en su taller de fraccionamiento en Encarnación.



**Héctor Centurión exhibe orgulloso la cosecha de locotes en su chacra de Caaguazú.**

HÉCTOR CENTURIÓN

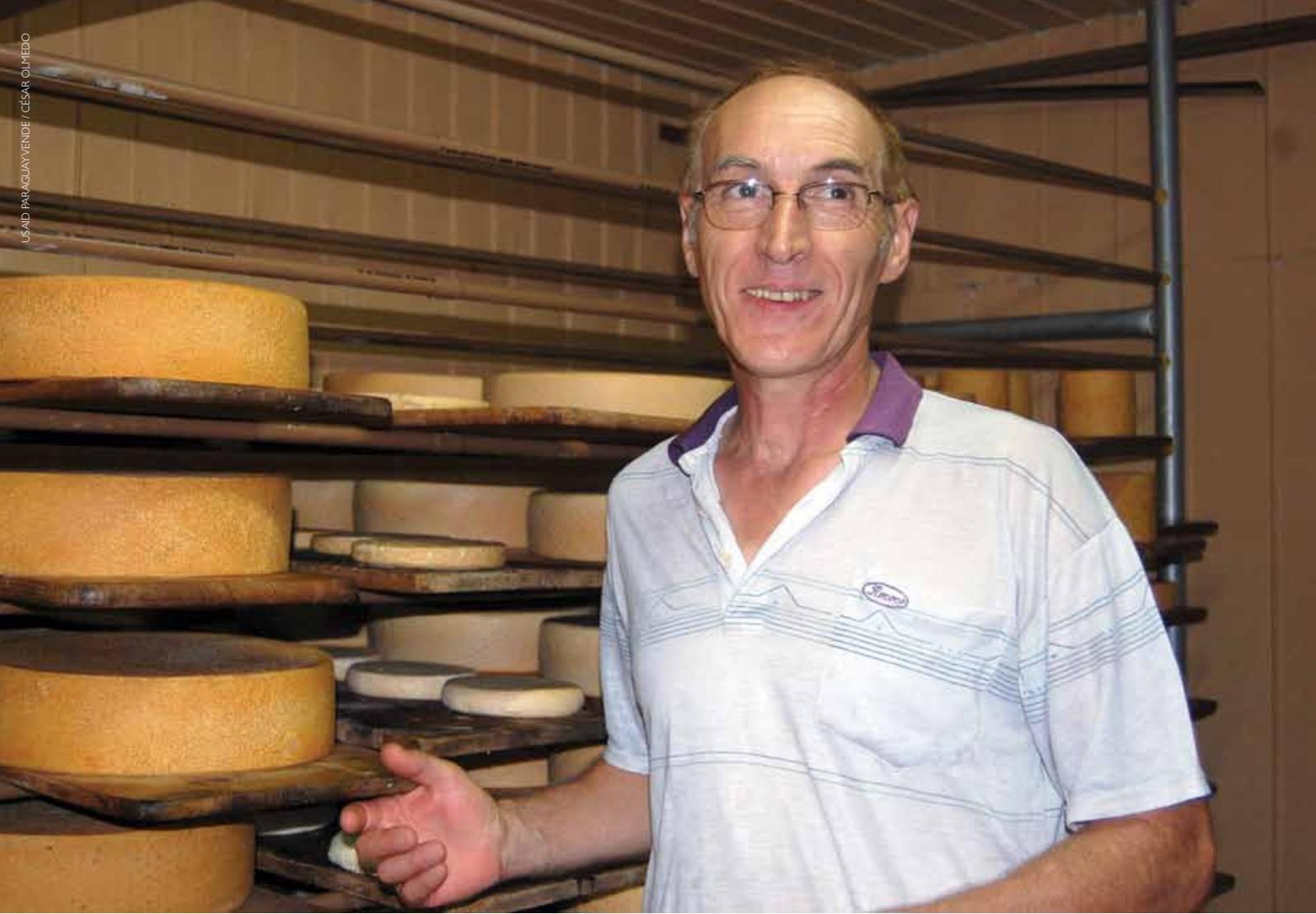
## ENCONTRAR UN BUEN PORVENIR

La historia de Don Héctor Centurión<sup>18</sup> nos muestra una realidad muy diferente a la de aquellos campesinos que van a la ciudad en busca de mejores oportunidades. Héctor salió del Gran Asunción y fue al campo en busca de un porvenir, estableciéndose en la Compañía Mártires de Acosta Ñu, departamento de Caaguazú. (Latourrette - Cipolla, 2010)

El microempresario se unió a la Asociación de Productores Porvenir, una organización que trabaja con los productores para facilitarles la comercialización de sus productos. Mediante la integración, los agricultores de la asociación

lograron la asistencia para conseguir algunos elementos indispensables para la producción de estas hortalizas. “Nos consiguieron infraestructura, sistema de riego, malla media sombra, también tenemos un técnico que trabaja con nosotros”, explicó Héctor, quien aseguró que gracias a esto mejoró la producción.

Héctor cultiva 3.000 plantas de tomates y 4.000 de locotes, y comercializa sus productos directamente en los supermercados más grandes de la zona centro de la Región Oriental, eliminando la intermediación y recibiendo pago justo y oportuno. “Ganamos más vendiendo directamente, sin los intermediarios”, afirma el productor. Esto ha sido posible gracias a la asistencia de Paraguay Vende, en el marco de la campaña “Tu Producto al Súper”.



**Dominique Frossard, fundador de la microempresa Cremo muestra orgulloso el primer banco paraguayo de maduración de quesos. Este emprendedor ha cedido parte de sus instalaciones a LAPADE para promover la transferencia de tecnología.**

DOMINIQUE FROSSARD  
**QUESOS PARA EL DESARROLLO**

Una gran variedad de quesos con recetas suizas tradicionales son fabricados desde hace décadas por la microempresa Cremo, ubicada en Colonia Yguazú, departamento de Alto Paraná. La empresa, fundada por un inmigrante suizo llamado Dominique Frossard, necesitaba fortalecer su marca para competir en el exigente mercado gourmet nacional, con los productos importados de Argentina.

El Corredor Este de Paraguay Vende asistió a esta empresa, propiciando su participación en ruedas de negocios y ferias nacionales e internacionales, actividades que sirvieron de puntapié inicial para establecer la marca en el mercado.

Más tarde se mejoró la imagen de los productos, renovando logotipos y embalajes. También se desarrolló una página web para la difusión de los productos de la empresa.

Hasta junio de 2010, Cremo incrementó sus ventas en US\$ 5.498, pero en el seno de la empresa se gestó una nueva idea para transferir sus conocimientos y fortalecer a todo el sector.

Durante la asistencia de Paraguay Vende, surgió un proyecto como iniciativa de Cremo y otros empresarios privados, dando nacimiento a “Lácteos para el Desarrollo” (LAPADE). Esta organización sin fines de lucro concentró su objetivo en la instalación de una Escuela Técnica, en el predio de la planta industrial de Cremo, para capacitar jóvenes en el arte de la quesería suiza. Doce jóvenes producen quesos que son madurados en el primer Banco Nacional de Quesos, instalado por la empresa en su fábrica.

LAPADE crece y ya está abocado al desarrollo de nuevas cuencas lecheras para proveer de materia prima al emprendimiento. Todas las ganancias de la venta de productos del Banco de Quesos serán reinvertidas en LAPADE para que la iniciativa se expanda en el futuro.

HISTORIA DE ÉXITO DE LA CAMPAÑA

## PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES PRODUCTOS

Desde finales del 2008, la Cooperativa Colonias Unidas estaba buscando la manera de lograr la formalización de los micro y pequeños empresarios que proveían al supermercado propiedad de la organización. Fue entonces que se dieron los primeros contactos con Paraguay Vende.

Para responder a esta necesidad del supermercado de Hohenau, se hicieron varios análisis y se identificaron más de 300 mil microempresas en todo el país, las cuales tenían las mismas barreras para vender sus productos en otros supermercados del país.

A finales de 2008, y luego de una alianza estratégica con la Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU), la campaña Tu Producto al Súper, de Paraguay Vende, fue diseñada.

Este emprendimiento brindó asistencia a MypeS para su formalización y al punto de venta para mejorar la comercialización de productos de estos microempresarios. El primer paso consistió en gestionar la formalización de estos pequeños proveedores mediante el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y el Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM). Al mismo tiempo el supermercado se benefició con la asistencia técnica en cuanto a la ubicación de mercaderías, su exhibición y la presencia de repositoras para garantizar la rotación de los productos.

**A finales de 2008, y luego de una alianza estratégica con la Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU), la campaña Tu Producto al Súper, de Paraguay Vende, fue diseñada.**



**Durante la asistencia se adhirieron a TPS más de 500 microempresas y 26 supermercados. Se diseñó una campaña de comunicación para fortalecer la presencia de los productos de estas microempresas en el punto de venta, incrementando las ventas en US\$ 1.968.374.**

Durante la asistencia de Paraguay Vende se adhirieron a la campaña más de 500 MypeS y 26 supermercados. Se realizaron ruedas de negocios en varios puntos del país y se lograron incrementar las ventas de productos nacionales de microempresas en US\$ 1.968.374. Esta articulación del comercio generó más de 40 mil jornales de empleo directo, dinamizando la economía de cientos de familias que subsisten mediante la producción y venta de productos, en su mayoría artesanales. Además Paraguay Vende promovió una red de impulsores de la primera Ley de Microempresas, la cual será llevada al Senado en este 2010 para su estudio.

SAL HICKEY FINA 1KG.  
GS. 2350

SAL ARCO IRIS FINA 1KG.  
GS. 2317



Pequeñas empresas, grandes productos

AZUCAR FRIEDMANN 1KG.  
GS. 5494

Pequeñas empresas, grandes productos

AZUCAR FRIEDMANN 1KG.  
GS. 5494

Pequeñas em...

AZUCAR FRIEDMANN 1...  
GS. 5494



Productos con el sticker de la campaña

Pequeñas empresas, grandes productos

AZUCAR ORGANICA ECO AGRO  
GS. 5530

Pequeñas empresas, grandes productos

AZUCAR ORGANICA ECO AGRO  
GS. 5530

Pequeñas empresas, grandes productos

AZUCAR E. APIC INTEGRAL 1KG.  
GS. 5547

Pequeñas empresas

Comprá productos con este sticker negro gratis y además ayuda a demostrar el valor de su...

Pequeñas em...

AZUCAR E. APIC INTEGRAL 1KG.  
GS. 5547

# LECCIONES APRENDIDAS

## CON LOS SUPERMERCADOS

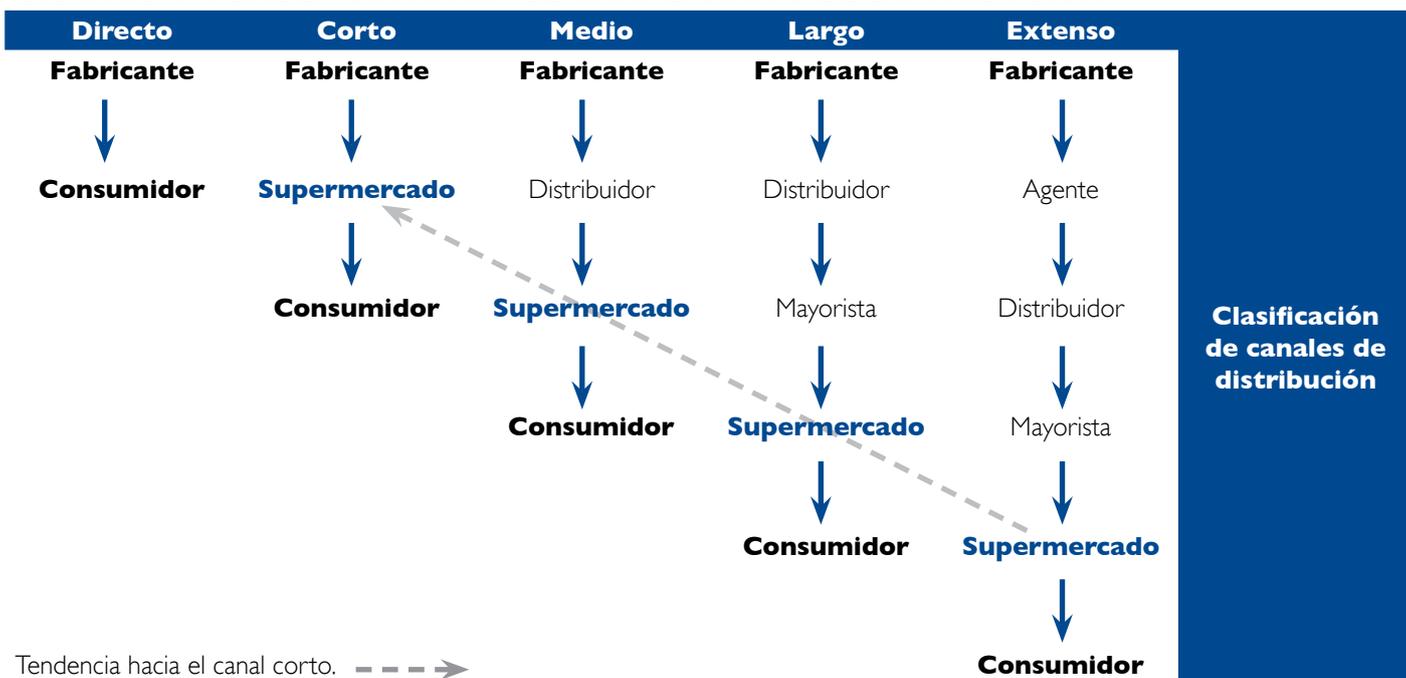
La campaña “Tu Producto al Súper” ha demostrado que el supermercado es una vía interesante de ventas para las Mypes del Paraguay. Con esto se ha debilitado en gran medida la idea de que el supermercado es solo un lugar de ventas para grandes marcas.

Es más, el supermercado puede innovar creando espacios especiales que incorporen a productos regionales<sup>19</sup> de Mypes

y así generar un vínculo más estrecho con los habitantes de la ciudad. Esto puede ser una oportunidad de negocios para los supermercados en Paraguay o bien para cadenas internacionales que deseen instalarse en el país.

Se ha observado durante la campaña que muchos supermercados desean comprar directamente del productor, es decir, tienden a optar por el canal corto de distribución, como se muestra en el Gráfico 6. Esto se debe a que los supermer-

**GRÁFICO 6: TENDENCIA HACIA EL CANAL CORTO DE DISTRIBUCIÓN**



19. Productos regionales: Son los fabricados en las zonas aledañas al supermercado.



**Exhibición de productos frescos en el supermercado Herrero de Villarrica.**

cadistas entienden que así el precio de compra será menor para el consumidor final, ganando competitividad en el sector. Por tal motivo, incentivar la compra de productos regionales es válido en éste contexto.

También se ha podido notar que los supermercados del interior del país funcionan suficientemente bien. No obstante, seguidamente se destacan algunos puntos que podrían servir para ir mejorando el nivel de aquellos. Los mismos fueron observados durante la campaña en casos particulares, pero que resultan aplicables a todos.

#### **DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE QUE VISITA EL ESTABLECIMIENTO:**

1. Siempre cuidar la apariencia del lugar: limpieza, orden, buenas señalizaciones, buena iluminación, buena climatización, buena pintura, etc.
2. Asegurarse de que el cliente tenga suficiente espacio para desplazarse con comodidad entre las góndolas y los pasillos.
3. Crear puntos de información para el cliente, a través de personas capacitadas para ello.
4. Implementar en forma continua la utilización de uniformes para todo el plantel del supermercado con identificación personal.
5. Asegurarse de que el cliente se sienta cómodo y seguro

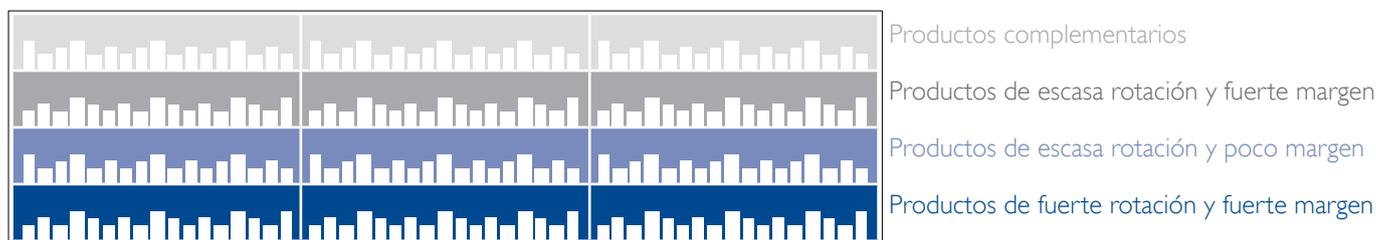
en el supermercado. Evitar olores desagradables principalmente en el área de alimentos frescos, así como el olor que pueden dejar los productos utilizados para la limpieza del local.

6. Evitar la acumulación de carritos y canastas en forma desordenada en el supermercado en todo momento.
7. Cuidar la cortesía de los guardias de seguridad del supermercado.

#### **DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROVEEDOR, EL SUPERMERCADO TIENE QUE:**

1. Asegurarse de que todos los proveedores sean bien atendidos, ya que ellos a su vez también son clientes compradores del mismo supermercado.
2. Establecer y respetar la agenda acordada para la atención de todos y cada uno de los proveedores.
3. Recibir a los proveedores en forma personal e individual, nunca de a dos o más de diferentes empresas proveedoras, como suele ser costumbre de algunos encargados.
4. Respetar los plazos de pago acordados previamente con cada proveedor. Suele ocurrir que se acuerda abonar la factura, por ejemplo, a los 60 días. Llegado este plazo, se abona con cheque de vuelta a 30 días extendiéndose así el plazo de cobro a 90 días. Esto daña profundamente la credibilidad del supermercado y compromete su abastecimiento.

## GRÁFICO 7: GESTIÓN DEL ÁREA EXPOSITIVA



Fuente: Adaptación propia. (Latourrette - Cipolla, 2010)

### DESDE EL PUNTO DE VISTA GERENCIAL DEL SUPERMERCADO:

1. Tener suficientemente definido el “Layout”<sup>20</sup> para gestionar adecuadamente la superficie de ventas. Situar áreas base (alimentación, confección) de forma que sea necesario recorrer gran parte del establecimiento para ir a comprar.
2. Atraer la atención del público visitante hacia productos concretos, según necesidad.
3. Eliminar inventarios de artículos poco vendibles mediante el apoyo de ofertas y promociones.
4. Comprobar siempre antes de su exhibición que las mercaderías están en perfectas condiciones.
5. Determinar en líneas generales los hábitos de compra de la clientela mediante encuestas.
6. Asegurarse, junto con el proveedor, de la existencia de publicidad, promociones y otros elementos de comunicación necesarios.
7. Siempre y en todos los casos colocar indicadores visuales que señalen al cliente dónde se hallan los productos.
8. Fijar un calendario de ofertas a través de publicidad y entrega de folletos. Por ejemplo: utilizando días festivos.
9. Localizar los puntos fríos y calientes del establecimiento. Los puntos fríos son zonas en las que la cantidad de pro-

ductos vendidos es inferior a la media del resto del total de ventas. Punto caliente es el lugar donde la rotación de productos es mayor.

10. Cuidar la gestión del área expositiva, según el Gráfico 7.
11. Ayudaría disponer una ficha de alta de productos, según el modelo EAN 128 (GSDN/GS1)<sup>21</sup>
12. Aplicar la gestión por indicadores, tanto financieros como operativos.
13. Desarrollar la gestión por competencias, capacitando constantemente al plantel de funcionarios del supermercado, especialmente en “Atención al cliente”.

La buena gestión del área expositiva permite el aprovechamiento de los niveles de forma que, a la altura de las manos y los ojos se sitúen los productos a los que se desea dar mayor salida, mientras que en la zona próxima al suelo se coloquen los productos buscados a propósito por el consumidor y que no se ven perjudicados por el esfuerzo que a éste le supone tener que alcanzarlos.

### LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ÚTILES DEL ÁREA EXPOSITIVA SON:

1. Para el consumidor: expone los productos y le ayuda a recordar cuáles necesita. Ayuda a encontrar el producto en casos de compras premeditadas.
2. Para el supermercado: es un instrumento de ventas,

20. Layout: Disposición física óptima de elementos en un determinado espacio.

21. Más información en: [www.ean128.es/GSI-128/GSI-128](http://www.ean128.es/GSI-128/GSI-128).

## LECCIONES APRENDIDAS

ayuda a almacenar el producto y muestra cuál es la rotación del mismo.

3. Para el proveedor: garantiza la presencia de su producto, lo presenta al comprador y lo puede comparar exponiéndolo junto a la competencia.

### CON LAS MYPES

También se han observado durante la campaña algunos aspectos básicos que las Mypes deben tener en cuenta y ponerlas en práctica para potenciar sus negocios.

### DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

1. Se debe llevar un registro completo y ordenado de todos los clientes de la microempresa.
2. Mantener contactos en forma frecuente con los clientes e inclusive visitarlos por cortesía por lo menos una vez al mes.
3. Lograr que la relación con los clientes vaya creciendo y asegurarse de que los mismos conozcan los beneficios y las ventajas de los productos.
4. Utilizar el mayor número de medios para contactar al cliente (teléfono, correo electrónico, correspondencia escrita, visitas personales, etc.).

### DESDE LA PERSPECTIVA COMERCIAL:

1. Asegurarse de la rotación de los productos en la góndola del supermercado. Pedir ayuda al gerente de compras.
2. Controlar siempre las fechas de vencimiento de los productos y asegurarse de que los mismos concuerden con el control de inventarios del supermercado.
3. Tomar nota de las innovaciones de productos similares y/o sustitutos a los de la Mype.
4. En lo posible, realizar degustaciones y demostraciones

de las bondades de los productos en el local del supermercado. Entregar folletos y materiales explicativos.

5. Informarse sobre el mercado, haciéndose siempre las siguientes preguntas (RELATA, 2004):

- ¿Cómo son las personas que pueden usar o consumir mis productos?
- ¿Cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias?
- ¿Cuáles son sus hábitos de compra y consumo?
- ¿Cuáles son sus niveles de ingresos?
- ¿Dónde se ubican mayormente?

6. Informarse de la competencia, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas y/o desventajas tienen mis productos o servicios?
- ¿Qué beneficios obtienen mis clientes comprando mis productos?
- ¿Qué beneficios ofrecen mis competidores que los clientes no encuentran en mis productos?
- ¿Cuáles son las estrategias que los competidores utilizan para promover sus productos o servicios?

7. Lo mencionado en el punto anterior se puede realizar obteniendo información de personas que conocen el negocio, calculando fortaleza y debilidad financiera, y desarrollando una investigación de mercado, aunque sea sencilla.

8. Al pensar en un producto hay que tener en cuenta la variedad que se pueda ofrecer.

9. La marca debe estar protegida legalmente, ser corta, fácil de leer, pronunciar, recordar y reconocer, debe sugerir prestigio y su relación con el producto en sí.

10. El producto debe ofrecer garantía, instrucciones precisas de consumo y/o uso, cumplir siempre con la entrega y ofrecer reparación, mantenimiento y suministro de partes y repuestos en caso de ser aplicable.

11. El empaque es importante porque protege la preserva-



### Presentación de “Maní Guzi”, producto del microempresario Francisco García.

ción y calidad del producto, y es el encargado de atraer la atención del cliente. Debe contener:

- Nombre, dirección y teléfono de la microempresa.
- Instrucciones de uso y/o consumo del producto.
- Información nutricional y fechas de elaboración y vencimiento, en caso de ser comestible.
- Registros y habilitaciones.

12. En cuanto a calidad, es fundamental averiguar exactamente lo que el cliente espera del producto.

13. Para fijar el precio del producto, es preciso tener en cuenta:

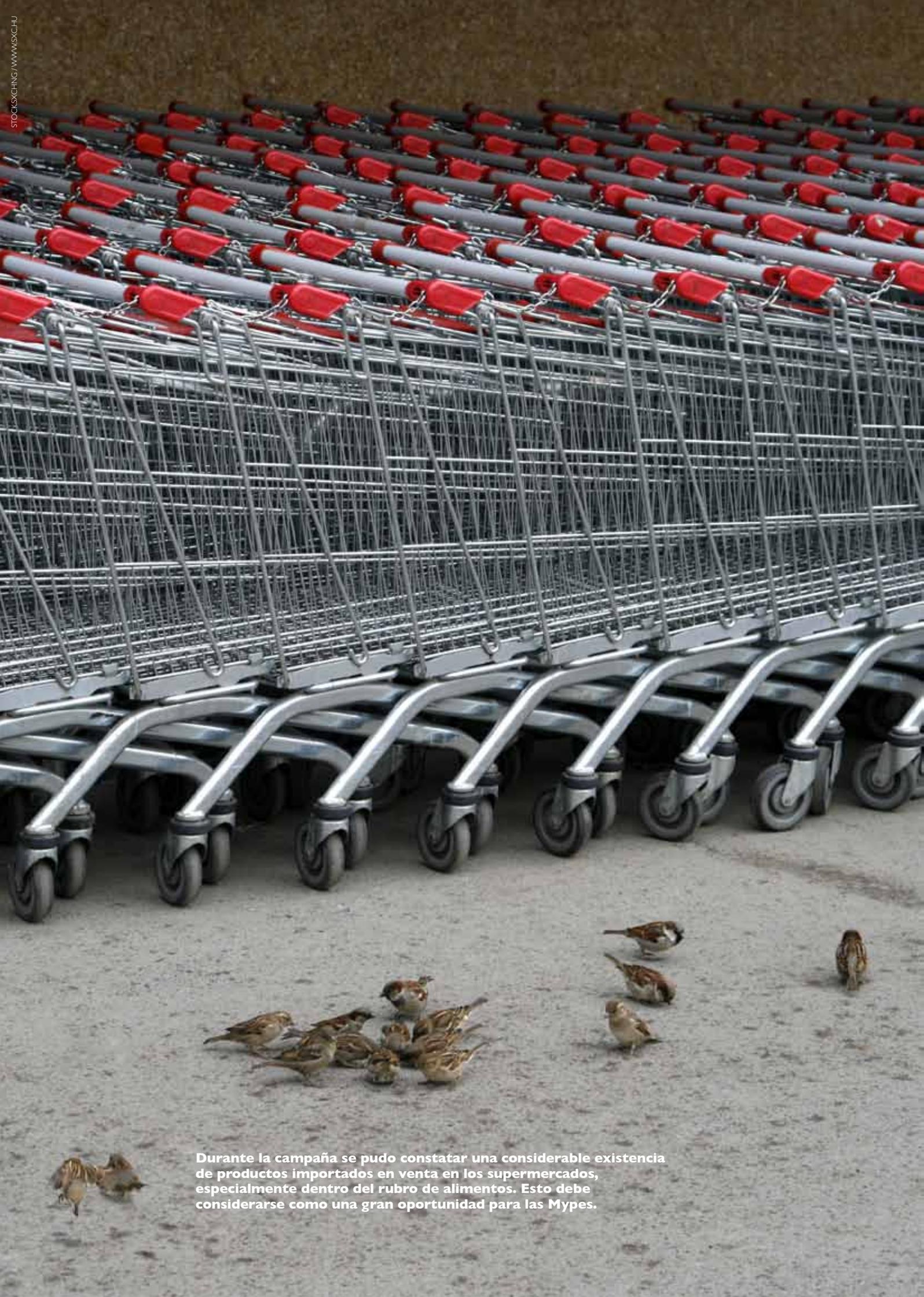
- La competencia.
- Impuestos y demás gravámenes.
- Los costos de producción.
- La oferta y la demanda.
- El perfil de los clientes y sus necesidades.
- El prestigio del producto en el mercado.

14. La promoción es el esfuerzo que se debe realizar para que la gente conozca los productos y servicios. Abarca tres acciones básicas:

- Publicidad: anuncio en la prensa escrita, radios, afiches, tarjetas, carteles.
- Promoción de ventas: rebajas, obsequios.
- Arreglo del negocio: es importante mantener el orden y la limpieza, por lo que contribuye a fortalecer la imagen de calidad del producto.

### DESDE EL PUNTO DE VISTA GERENCIAL (TAKI, 2002):

1. Realizar por lo menos una reunión matinal a la semana con todos los integrantes de la microempresa.
2. Invertir el 30% de los días no laborales a la elaboración del plan de negocios para la microempresa.
3. Asegurarse de tener objetivos escritos de crecimiento.
4. Invertir en capacitación de todo el plantel de la microempresa.



**Durante la campaña se pudo constatar una considerable existencia de productos importados en venta en los supermercados, especialmente dentro del rubro de alimentos. Esto debe considerarse como una gran oportunidad para las Mypes.**

# OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA PROVEER AL SUPERMERCADO

## ALIMENTOS

Durante el transcurso de la campaña se pudo constatar una considerable existencia de productos importados en venta en los supermercados, especialmente dentro del rubro de alimentos. Esta condición podría verse como favorable para nuevas inversiones en la fabricación de productos nacionales en este rubro.

Si se analizan las estadísticas de importaciones de alimentos de los últimos 10 años y extrayendo, por ejemplo, datos de la categoría alimentos para el desayuno, pueden notarse algunas interesantes oportunidades de negocios.

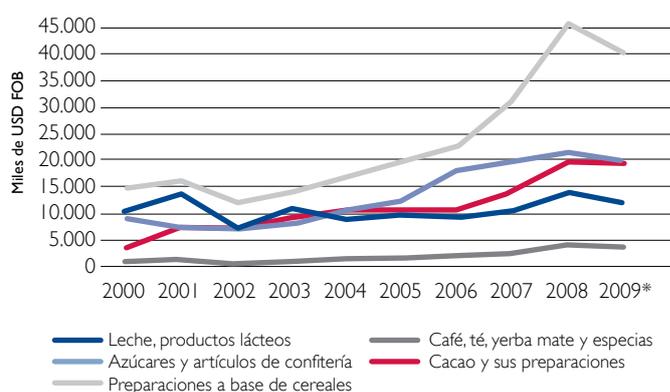
En el Gráfico 8 se observa un incremento gradual en la importación de preparaciones a base de cereales llegando a su máximo valor en el año 2008.

Dentro de esta categoría se destacan productos elaborados a base de maíz y avena. El Paraguay es reconocido como país mayormente productor y exportador de productos primarios, posee todas las condiciones y ventajas comparativas produciendo cereales, pudiendo industrializarlos y así ganar espacio en los mercados como alimentos para el desayuno.

Otra categoría interesante a tener en cuenta es la de galletitas, dado que según datos de la Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU) en el año 2009, el 97% de las galletitas vendidas en supermercados de Asunción fueron de origen importado. Solo el 3% restante corresponde a origen nacional. (Salemme, 2010).

Analizando el Gráfico 8, se puede notar que en la categoría de azúcares y artículos de confitería existe un incremento

**GRÁFICO 8: HISTÓRICO DE LAS IMPORTACIONES DE ALIMENTOS PARA EL DESAYUNO**



Fuente: Elaboración propia (Banco Central Del Paraguay, 2009)

gradual importante, llegando también a su valor máximo en el año 2008.

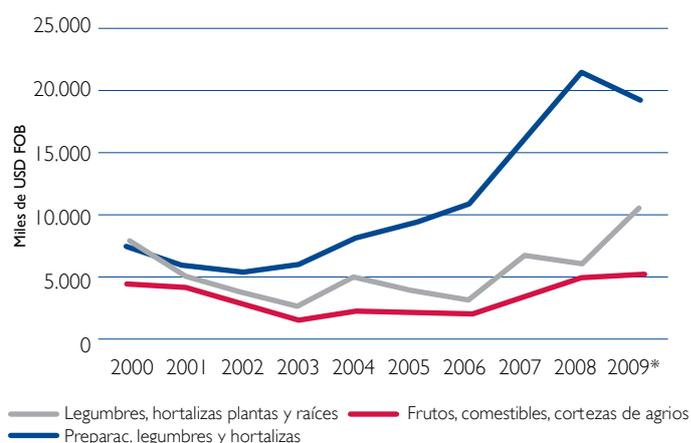
Si bien las demás categorías observadas en el mismo gráfico también pueden representar oportunidades de negocios para las Mypes en el Paraguay, y según lo observado durante la campaña “Tu Producto Al Súper”, las categorías de preparaciones a base de cereales y galletitas serían las más atractivas dado el alto nivel de consumo de los mismos.

Por otro lado, según datos de la CAPASU, en el año 2009 el 69% de las conservas vendidas en supermercados de Asunción fueron de origen importado y el 31% restante corresponde a productos de origen nacional. (Salemme, 2010). Esto se puede notar en el Gráfico 9, en el que se analiza el comportamiento histórico de la categoría preparaciones de legumbres y hortalizas.



Producción de tomates de Héctor Centurión en Caaguazú.

## GRÁFICO 9: HISTÓRICO DE LAS IMPORTACIONES PARAGUAYAS DE PRODUCTOS FRUTIHORTÍCOLAS



Fuente: Elaboración propia (Banco Central Del Paraguay, 2009)

Como se puede notar, esta categoría tuvo un despegue en el año 2006, alcanzando su máximo valor en el año 2008. En este lapso de tiempo han ingresado más productos, nuevas marcas y tipos de conservas en el mercado nacional.

Dado lo anterior se concluye que la mencionada categoría representaría un atractivo para nuevas inversiones nacionales.

## MANUFACTURA MENOR DE MADERA

También se ha podido notar que en la categoría de manufactura menor de madera, específicamente en el producto “escarbadientes”, no existe oferta nacional en el canal supermercadista (Salemma, 2010).

Dado que el Paraguay tiene gran potencialidad en la producción de madera ecológica, se concluye de nuevo que es un atractivo para inversiones nacionales la fabricación de este producto con potencialidad de ingreso al canal de supermercados.

# CONCLUSIONES

La campaña “Tu Producto al Súper” ha enfocado sus acciones, principalmente, en generar nuevas ventas en el canal supermercadista para los productos de las Mypes en el interior del país. En este sentido se ha trabajado sobre aquellas micro y pequeñas empresas con potencial genuino para proveer a este sector en plena etapa de crecimiento en el país.

Como durante el desarrollo de la campaña se han identificado una serie de barreras y retos a sobrepasar, brindando asistencia a los microempresarios y a los supermercados con la ayuda de los planes de negocios, se ha buscado consensuar acciones que eliminen o ayuden a aliviar las trabas.

Unas pocas de ellas son externas a las Mypes pero tienen gran proporción y peso al momento de asegurar la calidad e inocuidad de algunos productos, principalmente los de la categoría de alimentos, actividad principal desarrollada por la mayoría de las microempresas asistidas durante el transcurso de la campaña.

En este sentido se ha propiciado la participación del sector público a través de sus instituciones en la elaboración de una estrategia que ayude a los microempresarios a formalizar y habilitar sus negocios y productos. Estas instituciones han participado y colaborado en la implementación efectiva de este proceso, aún en plena etapa de ejecución.

Cuando se hablan de retos hallados durante la campaña, varios de ellos fueron superados con la ayuda de la asistencia, proporcionando actividades como la búsqueda de nuevos compradores, actividades de comunicación y promoción de productos, servicios de reposidores en cada supermercado para los productos ingresados y la participación activa en ruedas de negocios llevadas a cabo por Paraguay Vende en el interior del país.

Las ruedas de negocios organizadas y aplicadas durante la campaña han arrojado interesantes resultados al momen-

to de medir ventas. Los supermercados participantes han valorado esta iniciativa mostrando su interés y apoyo en todo momento.

Lo mismo ha ocurrido con los propietarios de las Mypes, quienes encontraron un ámbito muy propicio para la presentación y promoción de sus productos y, al mismo tiempo, fueron profesionalizando sus procesos de venta, administración y producción de sus negocios a través de esta asistencia.

Las estadísticas proveídas por las instituciones pertinentes han arrojado interesantes observaciones. Como se ha mencionado, el Paraguay importa aproximadamente el 75% de los productos alimenticios que se consumen localmente. Dentro de ésta proporción se hallan principalmente los elaborados, en primer término, y en segundo lugar los de origen frutihortícola, con casi nulo valor agregado.

En este aspecto se han mencionado en el presente informe oportunidades de negocios. Los mismos se hallan enfocados principalmente en la elaboración de tres productos relacionados a este sector: cereales, frutihortícolas en conservas y escarbadiantes, además de otros.

Estas oportunidades han sido identificadas durante la campaña, principalmente en el transcurso del trabajo de asistencia desarrollada con cada supermercado.

La campaña “Tu Producto al Súper” ha demostrado que, con el apoyo enfocado a la generación de ventas y empleo, se puede causar un verdadero impacto en las Mypes del país. Asimismo, con la asistencia brindada a los supermercados adheridos a la campaña, se ha pretendido dar respuesta a las necesidades de este sector expresadas por sus mismos representantes.

Por último, se pretende que el presente informe pueda motivar el desarrollo de las micro y pequeñas en el interior del Paraguay.

# BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

**Banco Central Del Paraguay** Boletín De Comercio Exterior [Informe] / Economía Internacional - GEE ; Banco Central Del Paraguay. - Asunción : 2009. - Con datos provistos por el Sistema Informático Sofía de la DNA.

**Casa Matriz USAID| Paraguay Vende** Estadísticas MyPES [Informe] / Unidad De Informática. - Asunción : 2009 / 2010.

**CSE ESTE** Observaciones de campo [Conferencia]. - Ciudad Del Este : 2009.

**DGEEC** Resultados De La Encuesta Permanente De Horares 2008 - Principales Indicadores De Empleo [Informe]. - Asunción : 2008.

**Herman, Peter** Entrevista de campo [Entrevista]. - Asunción : 22 de Abril de 2010.

**Invernizzi, Sr. Salvador** Entrevista de campo [Entrevista]. - Asunción : 23 de Abril de 2010. - Vice Ministro de Industria - Ministerio de Industria y Comercio - Subsecretaria de Estado de Industria.

**Latourrette - Cipolla** Cálculos propios. - Ciudad Del Este : 28 de Abril de 2010.

**Latourrette - Cipolla** Entrevistas de campo. - Minga Guazú : 28 de Abril de 2010.

**Maas, Pablo** Historias de David y Goliat [Publicación periódica] // Clarin Pymes. - Lunes 3 de Octubre de 2005. - 19 : Vol. III. - págs. 4, 5.

**RELATA** El Mercado En Mi Empresa [Informe] : Educativo. - [s.l.] : Lic. Rafael Guerrero Delgado, 2004. - pág. 4 a 23.

**Salemma, Elzear** Presidente de la CAPASU [Entrevista]. - Asunción : 21 de abril de 2010.

**Salomón, Ing. José Luis** Entrevistas de campo [Entrevista]. - Asunción : 23 de Abril de 2010. - Coordinador General del Programa de Apoyo Integral a la Microempresa PAIM - FOCEM.

**Taki, Lic. Shigeru** Estrategia De Subsistencia De Pymes [Informe] / MIC/JICA/ UIP. - Asunción : 2002. - pág. 79.

**Voltaire.** - Escritor Francés.

# DIRECCIONARIO

## INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS VINCULADAS A LA CAMPAÑA “TÚ PRODUCTO AL SÚPER”

### Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (59521) 616 3000  
Web: [www.mic.gov.py](http://www.mic.gov.py)

### Ministerio de Hacienda (MH)

Ubicación: Asunción  
Web: [www.hacienda.gov.py](http://www.hacienda.gov.py)

### Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSP y BS)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 204601/3  
Web: [www.msps.gov.py](http://www.msps.gov.py)

### Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Ubicación: Asunción  
Teléfono y fax: (59521) 449 951 y 449 614  
Web: [www.mag.gov.py](http://www.mag.gov.py)

### Banco Central Del Paraguay (BCP)

Ubicación: Asunción.  
Web: [www.bcp.gov.py](http://www.bcp.gov.py)

### Programa de Apoyo Integral a la Microempresa - Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (PAIM - FOCEM)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (59521)616 3025  
Web: [www.focem-mic.gov.py](http://www.focem-mic.gov.py)

### Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC)

Ubicación: Asunción.  
Web: [www.dgeec.gov.py](http://www.dgeec.gov.py)

### Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 206 874  
Web: [www.inan.gov.py](http://www.inan.gov.py)

### Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas (SENAVE)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 445 769  
Web: [www.senave.gov.py](http://www.senave.gov.py)

### Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 290160

### Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 505 727  
Web: [www.senacsa.gov.py](http://www.senacsa.gov.py)

### Secretaría del Ambiente (SEAM)

Ubicación: Asunción  
Web: [www.seam.gov.py](http://www.seam.gov.py)

### Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria (DNVS)

Ubicación: Asunción  
Dirección: Brasil 783 esq. F. R. Moreno  
Teléfono: (59521) 214 934

### Sistema Unificado de Apertura de Empresas (SUAE)

Ubicación: Asunción  
Web: [www.suae.gov.py](http://www.suae.gov.py)

### Centro Integral de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIAMP)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (59521) 616 3000  
Web: [www.mic.gov.py](http://www.mic.gov.py)

### Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL)

Ubicación: Asunción  
Web: [www.capacitacion.gov.py](http://www.capacitacion.gov.py)

### Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas del Alto Paraná (APYMEPA)

Ubicación: Ciudad del Este  
Teléfono: (595 983) 506 926

### Gobernación de Alto Paraná

Ubicación: Ciudad Del Este  
Teléfono: (595 61) 508 688

### Parque Tecnológico Itaipú (PTI - Itaipú)

Ubicación: Hernandarias  
Teléfono: (595 61) 599 7361  
Web: [www.itaipu.gov.py](http://www.itaipu.gov.py)

### Servicio Brasileiro de Apoyo a Pequeñas Empresas - Centro de Desarrollo de Tecnologías para la Integración Transfronteriza de Micro y Pequeñas Empresas del MERCOSUR y América Latina (SEBRAE - CDT AL)

Ubicación: Foz de Iguazú - Paraná - Brasil  
Web: [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br)

### Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU)

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 613 591  
Web: [www.capasu.org.py](http://www.capasu.org.py)

### GS1 - Paraguay

Ubicación: Asunción  
Web: [www.gs1py.org](http://www.gs1py.org)

### Club de Ejecutivos del Paraguay

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (595 21) 609 596  
Web: [www.clubdeejecutivos.org.py](http://www.clubdeejecutivos.org.py)

### USAID Paraguay Vende

Ubicación: Asunción  
Teléfono: (59521) 228 664  
Fax: (59521) 204 392  
Web: [www.paraguayvende.com.py](http://www.paraguayvende.com.py)  
Email: [info@paraguayvende.com.py](mailto:info@paraguayvende.com.py)

# ANEXOS

**CUADRO 6: MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS VINCULADAS A LA CAMPAÑA**

Microempresa	Producto	Propietario / Contacto	Ciudad	Departamento
Alinort	Poroto, maíz y soja torrada	Virginia Romero	Minga Guazú	Alto Paraná
Almidón Casero	Almidón de mandioca	Elmo Schöller	Hohenau	Itapúa
Alquimia	Detergentes, suavizantes para ropa y jabón	Carlos Garcete	Presidente Franco	Alto Paraná
Ani Bel	Panificados integrales	Francisco Leguizamón	Ciudad del Este	Alto Paraná
Arte JM	Huevos de Pascua	Elena Kozakzuk	Fram	Itapúa
Artesanales	Condimentos y pickles	Carlos W.	Santa Rita	Alto Paraná
Artesanía Karanda'y	Sombreros de tela y paja	Gustavo Quintana	Luque	Central
Belleza y Salud Cosméticos	Higiene personal	Edelmira de Giacomi	San Lorenzo	Central
Blanca Nieves	Galletitas y bocaditos dulces	Jorge Soder	Nueva Esperanza	Canindeyú
Brígida Fernández	Huevos	Brígida Fernández	Cnel. Oviedo	Central
Buen Provecho	Pastas frescas	Ariel Kusu	Encarnación	Itapúa
Canastas y Flores	Arreglos florales	Mirtha Ondina Soria	Presidente Franco	Alto Paraná
Caramelle	Mermeladas de guayaba y frutilla.	Virginia Ortega	Caacupé	Central
Climatizadora Celia	Bananas	Celedonia Santos de Mereles	Encarnación	Itapúa
Confecciones Mikka's	Ropa para bebé	Yeni Samaniego	Ciudad del Este	Alto Paraná
Confecciones Omega	Zapatillas, delantales, forros para garrafa.	Porfiria de Leiva	Caaguazú	Caaguazú
Confecciones Yessi	Prendas de vestir deportivas	Derlis Fernando Rivas	Ciudad del Este	Alto Paraná
Creaciones Rosa Mística	Tohallas turbantes	María Eloina Fleitas	Caaguazú	Caaguazú
Deciproc Paraguay S.A.	Higiene personal	Daysi	Asunción	Capital
Dulces Arami	Dulces de guayaba	Angel Fariña	Hernandarias	Alto Paraná
Dulces Carmencita	Dulce de maní	Romilio Rivas	Hohenau	Itapúa
Dulces El Principe	Snacks de maní	Aflorcio Benitez	Encarnación	Itapúa
El Gaucho	Chimichurri artesanal	José Coronel	Caaguazú	Caaguazú
El Maizal	Harina de maíz, dulce de maní	Lorenzo Benitez	Ma. Auxiliadora	Itapúa
Embutidos Paraná	Embutidos	Ma. Teresa Klacka de Duarte	Carmen del Paraná	Itapúa
Escobas Santa Rosa	Escobas y plumeros	María del Rosario Franco Aguero	Minga Guazú	Alto Paraná
FA, Richard	Artículos de limpieza y otros.	Enrique Greno	Asunción	Capital
Granja Ecológica Yvambopi	Lácteos de cabra	Margarita Fernández	Cnel. Oviedo	Caaguazú
Greif	Gaseosas	Enrique Grenno	Asunción	Capital
Henmy	Galletitas		Asunción	Capital
Herrero	Pan Dulce con Ka'a He'è	Mariano Herrero	Villarrica	Guairá
Hierbas Umar	Hierbas y Especies	Ruth Martinez	Obligado	Itapúa
Hortigranjeros de Santa Rita	Mandioca	Cooperativa Koe Rory Ltda..	Santa Rita	Alto Paraná
Iguana	Artículos de limpieza	Alicia Sosa	Ma. Auxiliadora	Itapúa
Jazmín	Trapos de piso, rejilla, franela.	Lidia Maciel	Fdo. de la Mora	Central

Microempresa	Producto	Propietario / Contacto	Ciudad	Departamento
Jet del Este	Shampoo p/ autos, lavandina, Servilletas	José Maciel	Ciudad del Este	Alto Paraná
	Shampoo, Acondicionador, Jabón Tocador:			
	Dulces y aceites vegetales.			
Giulio Cesare	Calzados	Marilé Unger	Villarrica	Guairá
K y K Toys	Peluches y muñecas	Kin Cheung	Minga Guazú	Alto Paraná
Klein	Galletitas y bocaditos dulces	Elenir Klein	Iruña	Alto Paraná
Lácteos Súper Yo	Yoghurt, leche.	Mariela Garabano	Atyrá	Cordillera
Quesos Cremo	Quesos artesanales	Dominique Frossard	Colonia Yguazú	Alto Paraná
Lacto Prim	Helados	Marck Eichorn	Campo 9	Caaguazú
Las Primas	Chipitas	Beatriz de Agüero	Caacupé	Cordillera
Melquis	Espicias y alimentos fraccionados	Inocencio Ramón Duarte	Santa Rita	Alto Paraná
Miel de Abeja El Néctar	Miel de abejas	Adalberto Ziomek	Ma. Auxiliadora	Itapúa
Miel de Abeja Flor Dorada	Miel de abejas	Ruben Michel	Alborada	Itapúa
Miel Pura de Abeja	Miel de abejas	Emiliano Saint Paul	Hohenau	Itapúa
Natura Vitae S.R.L.	Galletitas integrales, granola, pan dulce.	Carlos Barúa	Asunción	Capital
Org. De Productores Porvenir	Tomates, locotes.	Elvio Martínez	Cnel. Oviedo	Caaguazú
Panificados Real	Panificados	Marlene	Hohenau	Itapúa
Panificados Sabor & Salud	Panificados	Edith Duarte	Encarnación	Itapúa
Productos Itapúa	Granos alimenticios	Sergio Nesterowicz	Encarnación	Itapúa
Productos Panza	Snacks de maní, frutos secos	Luis Ramirez Panza	Encarnación	Itapúa
Pura Miel de Abejas	Miel de abejas	Erno Dickel	Pirapó	Itapúa
Reina Mate	Yerba mate saborizada	Julio Samudio	Cnel. Oviedo	Caaguazú
San Alfredo	Aceite de Girasol Alto Oléico	Alois Loidl	San Alfredo	Alto Paraná
Sanken	Salsa de soja	Ing. Mica	Encarnación	Itapúa
Satoshi Ando	Nuez de macadamia	Satoshi Ando	Fram	Itapúa
Saurio	Snaks, bocaditos salados	Doro Vidal González	Hernandarias	Alto Paraná
Senri Tanikawa	Tomates	Senri Tanikawa	La Paz	Itapúa
Silvio Olazar	Harina de maíz	Silvio Olazar	Trinidad	Itapúa
Síon	Espicias y alimentos fraccionados	Gabriel Sanabria Santacruz	Ciudad del Este	Alto Paraná
Súper Guzi	Snacks de maní	Francisco García	Encarnación	Itapúa
T - shirt	Prendas de vestir	Manuel Villalba	Asunción	Capital
Taller Del Maestro	Manualidades en madera	Elba Barreto	Ciudad del Este	Alto Paraná
TOB Cosméticos	Shampoo, acondicionador; baño a la crema.	Juan Chon	Asunción	Capital
Tobías Creaciones	Zapatillas de cuero	Vicente Gómez	Atyrá	Cordillera
Yvá Moroti	Mandioca pelada	Julio Aristides	Ciudad del Este	Alto Paraná

**CUADRO 7: SUPERMERCADOS VINCULADOS A LA CAMPAÑA**

Nombre	Razón Social	Ciudad	Departamento
Comercial Tres Hermanos	Tres Hermanos S.R.L.	Nueva Esperanza	Canindeyú
Cooperativa Raul Peña Ltda.	Cooperativa Raul Peña Ltda.	Raúl Peña	Alto Paraná
El Machetazo	Interdenim S.A.C.I.	Cnel.Oviedo	Caaguazú
Súper San Sebastián / SUMA	Raidán Hnos. S.R.L.	Caacupé	Cordillera
Súper-Tob	Súper TOB S.R.L.	Tobatí	Cordillera
Supermercado 3G	Doña Delia S.A.	Minga Guazú	Alto Paraná
Supermercado 4I	Shirosawa Sangyo S.R.L.	Colonia Yguazú	Alto Paraná
Supermercado Avenida	Avenida S.R.L.	Eusebio Ayala	Cordillera
Supermercado Colonias Unidas	Cooperativa Colonias Unidas Agropec. Ind. Ltda.	Obligado	Itapúa
Supermercado Coop. Pirapó	Sociedad Cooperativa Pirapó Agrícola Ltda..	Pirapó	Itapúa
Supermercado Cooperativa Pindó Ltda.	Cooperativa Pindo Ltda..	San Cristobal	Alto Paraná
Supermercado El Canguro	Grupo Canguro S.A.	Cambyreta	Itapúa
Supermercado Galemar	Supermercado Galemar S.A.	Coronel Oviedo	Caaguazú
Supermercado Gran Vía- Km4	Fujii Davalos S.A.	Ciudad del Este	Alto Paraná
Supermercado Herrero	Herrero Group S.A.	Villarrica	Guairá
Supermercado Katuete Import	Cia. de Alimentos Katuete S.A.	Katueté	Canindeyú
Supermercado La Familia	Supermercado La Familia	J. L. Mallorquín	Alto Paraná
Supermercado La Familia Súper Centro	La Familia S.A.	Encarnación	Itapúa
Supermercado Líder S.A	Grupo Líder S.A.	San Alberto	Alto Paraná
Supermercado LT	Supermercado LT S.R.L.	Limpio	Central
Supermercado Melissa	Melissa S.R.L.	San José de los Arroyos	Caaguazú
Supermercado Mini Max	Mini Max Super	Cnel.Bogado	Itapúa
Supermercado Pilar S.A	Súper Pilar S.A.	Hernandarias	Alto Paraná
Supermercado Primavera	Súper Primavera S.A.	Santa Rita	Alto Paraná
Supermercado Triángulo	Comercial El Triángulo	Salto del Guairá	Canindeyú
Supermercado Unicentro	Unicentro S.R.L.	María Auxiliadora	Itapúa



Muchos creen imposible que una pequeña empresa del interior venda en supermercados. Pero los 450 microempresarios adheridos a la campaña Tu Producto al Super ya han logrado colocar más de 200 productos en las góndolas de 17 puntos de venta de nuestro país. Agradecemos a estas pequeñas empresas, con grandes productos, quienes con su ingenio y esfuerzo construyen un país donde **no existe lo imposible**.



Una campaña de:



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**PARAGUAY VENDE**  
PROMOVRIENDO CRECIMIENTO ECONÓMICO

En alianza con:  MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Presidencia de la República del Paraguay



Apoyan:



CÁMARA PARAGUAYA DE SUPERMERCADOS



Presidencia de la República del Paraguay



Presidencia de la República del Paraguay



<http://tuproductoalsuper.com>

**Aviso de prensa publicado en diarios de la capital el jueves 10 de diciembre de 2009**

**USAID PARAGUAY VENDE**

Dirección: Eligio Ayala 1728 c/ Rca. Francesa, Asunción, Paraguay

Teléfono: +595-21-228 664/5

E-mail: [info@paraguayvende.com.py](mailto:info@paraguayvende.com.py)

Web: [www.paraguayvende.com.py](http://www.paraguayvende.com.py)