



Asociatividad – Estrategia de desarrollo empresarial / Gladys Yaneth Mariño Becerra; Carlos Julio Rodríguez Buitrago. – Tunja Editorial Uptc 2012

Tunja – Boyacá – Colombia: Gobernación de Boyacá, Secretaría de Desarrollo Económico, 2012.

45 p.: il. col – (Colección Investigación Uptc; num. 50; Serie cartillas, num. 6)

ISBN 978-958-660-192-4

1. Mercadeo cooperativo de productos agrícolas. — I. Mariño Becerra, Gladys Yaneth. — II. Rodríguez Buitrago, Carlos Julio. — III. Tit.

CDD 334.68 / M339

Primera edición, 2012.
200 ejemplares

**Asociatividad – estrategia de desarrollo empresarial –
Colección Investigación Uptc; no. 50; Serie cartillas, no. 6**

ISBN: 978-958-660-192-4

Editorial Uptc

Edificio Administrativo – Piso 4

Av. Central del Norte

Tunja – Boyacá – Colombia

comite.editorial@uptc.edu.co" comite.editorial@uptc.edu.co

www.uptc.edu.co

(+57) 8 7425268

© Gladys Yaneth Mariño Becerra

© Carlos Julio Rodríguez Buitrago

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

© Gobernación de Boyacá

© Secretaria Distrital de Desarrollo Económico (Bogotá)

Cartilla resultado del proyecto de investigación Certificación de calidad Fase I para producto Tomate: en las modalidades de Buenas Prácticas Agrícolas y Sello de calidad Territorial para Boyacá, con destino a la demanda del Distrito Capital, convenio interadministrativo 278 de 2010, Uptc - Gobernación de Boyacá – Secretaria Distrital de Desarrollo Económico (Bogotá), con la participación de los Grupos de Investigación Gerencia del Valor y Finanzas e IDEAS de la Uptc.

Cartilla financiada por la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico (Bogotá)

Comité Editorial

Orlando Vergel Portillo, MSc

Nelson Vera Villamizar, Ph.D.

Liliana Fernández Samacá, Ph.D.

Luz Eliana Márquez, MSc.

Hugo Alfonso Rojas Sarmiento, Ph.D.

Fanor Casierra Posada, Ph.D.

Rigaud Sanabria Marín, Ph.D.

Coordinadora editorial: Yolanda Romero A.

Corrector de Estilo: Luis Enrique Clavijo Morales

Se permite la reproducción parcial por cualquier medio, citando siempre la fuente.

Este documento es registrado en Depósito Legal, según lo establecido La ley 44 de 1993, el decreto 460 del 16 de marzo de 1995, el decreto 2150 de 1995

y el decreto 358 de 2000.

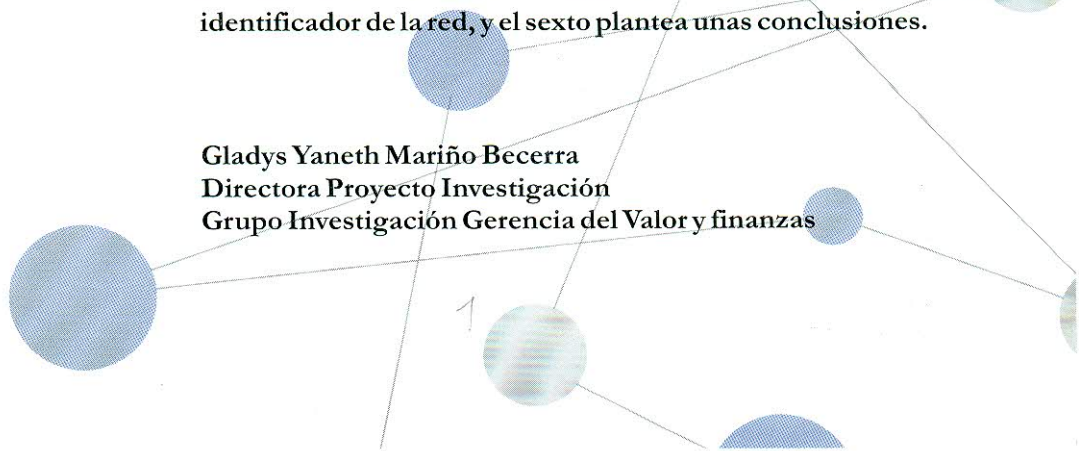


PRESENTACIÓN

Esta cartilla presenta una guía para conformar redes empresariales; se fundamenta en los casos de la red de productores de tomate de los municipios de Villa de Leyva, Sáchica y Santa Sofía, de la provincia de Alto Ricaurte, y de la red de productores de papa de los municipios de Chíquiza y Ventaquemada, de la provincia del Centro, del departamento de Boyacá. El documento es uno de los resultados de los proyectos de investigación desarrollados mediante convenio de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, la gobernación de Boyacá y la Uptc, con el fin de consolidar la oferta de productos agrícolas de manera sostenible y competitiva, en condiciones de inocuidad y precios justos, con destino a la demanda del Distrito Capital y la Región Central, y de elaborar instrumentos para la constitución de Centros de Gestión Veredal. Los proyectos fueron desarrollados por el grupo de investigación Finanzas Empresariales e IDEAS, de la Uptc Tunja.

La cartilla presenta seis capítulos; el primero aborda la temática de la asociatividad y su importancia para generar desarrollo empresarial, el segundo describe y ofrece una guía sobre el proceso para conformar una red, el tercero detalla un sistema integral de gestión para aplicar a la red, el cuarto contiene dos herramientas para evaluar el proceso asociativo, el quinto presenta el desarrollo de marca como el elemento diferenciador e identificador de la red, y el sexto plantea unas conclusiones.

Gladys Yaneth Mariño Becerra
Directora Proyecto Investigación
Grupo Investigación Gerencia del Valor y finanzas



1. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

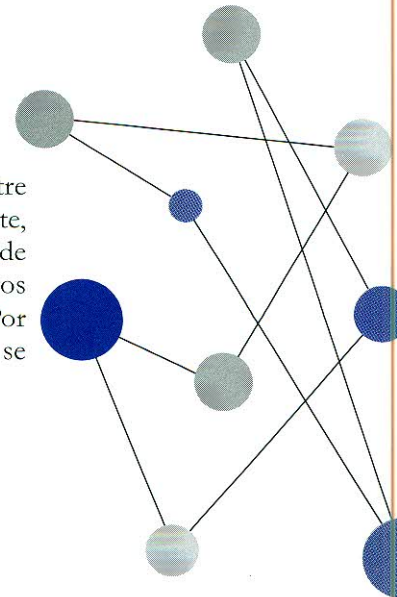
La Asociatividad se entiende como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Ruiz, 2001, p. 1). Por otra parte, acerca de la asociatividad como estrategia empresarial, se plantea:

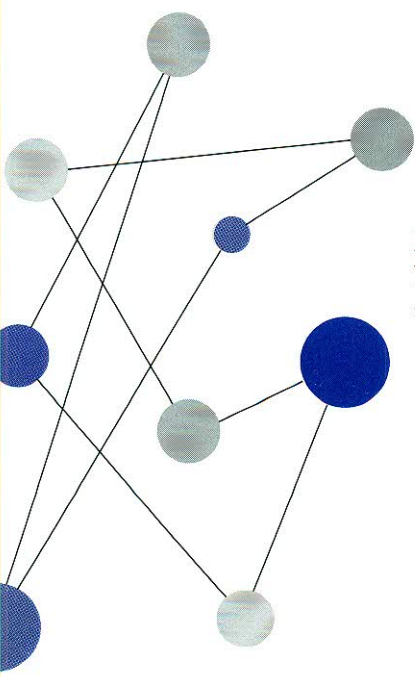
El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. (Perego, 2003, p. 16)

Características de la asociatividad. Ghosh (1996) destaca como características de la asociatividad las siguientes:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes: cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales: es aplicable a una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión, y la operación en sí. Además no se dan restricciones de participación por el tipo de actividad de las empresas vinculadas.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera: las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquellas que no pertenezcan a ninguna red.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas: es un mecanismo de agregación de intereses orientado a las pymes, contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos mas no colectivos.





Restricciones que limitan la Asociatividad para el sector pyme:

Para Rosales (1996) existe una serie de factores que limitan la asociatividad en las pequeñas y medianas empresas, las comunes son:

- *Falta de cultura para la cooperación entre empresas:* el desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé sustento a la competitividad sistémica, no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales escollos.
- *La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación*
- *La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas:* la asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución reivindicativa, generalmente coyuntural y sin visión de futuro conjunto; por ejemplo, una facilidad crediticia, un descuento en las compras de materias primas o un cupo en la asignación de órdenes de compra o despachos de materiales. Otra confusión del término es considerarlo como una cooperativa con sus tradicionales mecanismos de asambleísmo para la toma de decisiones y el marcado carácter social de su razón de ser.
- *La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad:* Los resultados de las prácticas de asociatividad deben monitorearse para construir la dinámica del proceso que permita tener éxito.

La asociatividad como estrategia competitiva:

En los postulados de Rosales (1997), se entiende por asociatividad un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada una, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con las otras para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como adquirir un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas: desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

La asociatividad debe ser una herramienta utilizada por las pequeñas y medianas empresas para afrontar la globalización

El término asociatividad, según Cerdán (2005), surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas medianas y pequeñas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades, aunque, del mismo modo, significando amenazas para las PyME, que, como señala Rosales (1996), además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

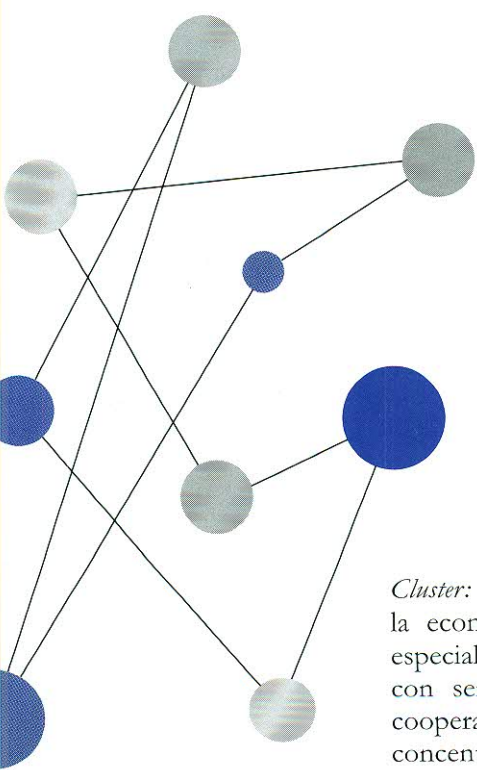
Algunos modelos de negocio basados en la Coopetencia:

Diversos modelos de negocio se han gestado fundamentados en el concepto de coopetencia, entendida como cooperar con la competencia para lograr objetivos comunes; algunos de ellos son:

Minicadenas productivas: son el agregado de actividades desde la obtención de insumos, su transformación, comercialización y llegada al consumidor final; se caracterizan por agrupar un reducido número de productores, y se presentan generalmente en el sector agrícola, como cadenas agroalimentarias.

Cadenas productivas, representan alianzas para buscar los mismos objetivos de la minicadena, pero agrupan un número de productores más amplio; dado el tipo de actividad, se puede decir que son una forma de análisis subsectorial con el fin de ver la totalidad de una cadena agroindustrial, desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo final; en estas se incluyen organizaciones empresariales y servicios de apoyo conexos al sector.

Consortio: acuerdo entre varias empresas para desarrollar una actividad económica específica y limitada, que les representa beneficios y obligaciones; lo constituyen empresas especializadas que se complementan.

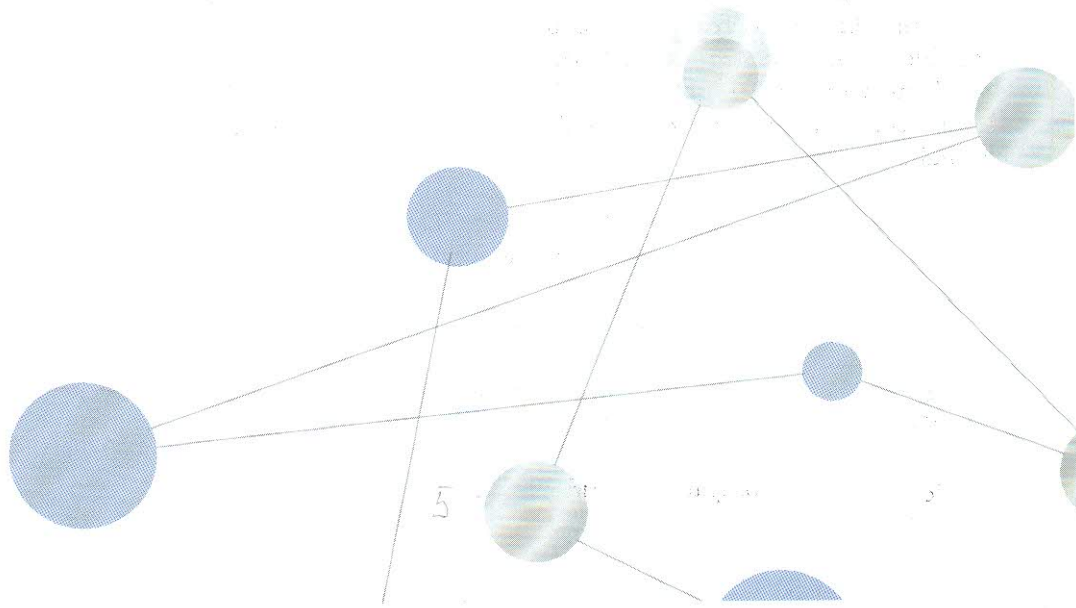


Cluster: aglomeración considerable de empresas de diversos sectores de la economía en un área geográfica delimitada, con un perfil de especialización determinado y con redes empresariales interconectadas con servicios de apoyo; se debe basar fundamentalmente en la cooperación de cada uno de sus eslabones o partes; en otras palabras, es concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que se organizan alrededor de usos finales comunes.

Redes: conjunto de empresas independientes que se asocian voluntariamente y sin perder su autonomía, para alcanzar un fin común que no podrían lograr si actuaran separadamente” (Dini, 2009, p. 15); las hay horizontales y verticales.

Red horizontal: hace referencia a empresas (pymes, grandes empresas y holding) de similares características en cuanto a tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo.

Redes verticales: hace alusión a la integración de empresas de diferente condición, en cuanto a tamaño, sector y etapa del proceso productivo.



2. EL PROCESO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL

La conformación de una red empresarial constituye una estrategia de competitividad que, como ya se mencionó, es aplicada por varias empresas independientes que se asocian, voluntariamente y sin perder su autonomía, para alcanzar un fin común que no podrían lograr si actuaran separadamente.

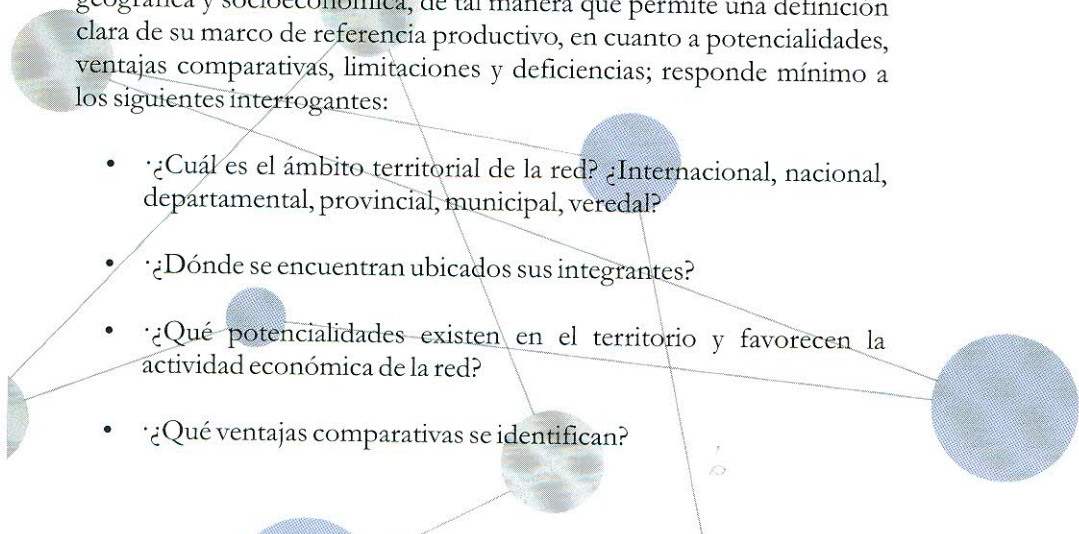
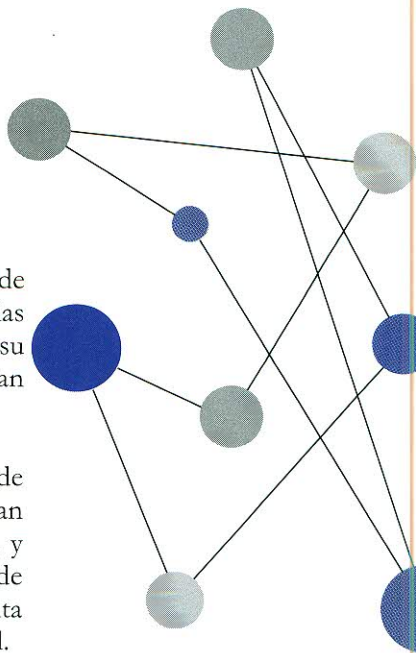
La connotación territorial de una red se asimila a la circunstancia de asociar empresas ubicadas en un territorio particular, las cuales aportan con su dinámica productiva a una actividad económica priorizada, y están dispuestas a posicionarla económica y socialmente. El ejercicio de la asociatividad, y en particular de las redes empresariales, posibilita elevar los niveles de competitividad y, con ello, el desarrollo empresarial.

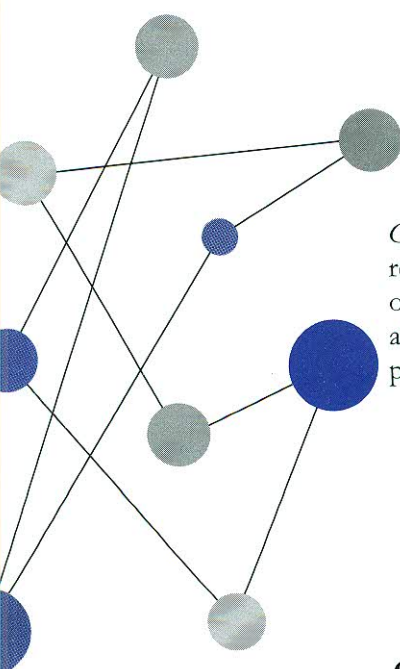
El proceso para conformar redes es un reto, dado que se convierte en una dinámica de replanteamiento social y colectivo que se basa en la construcción de confianza y en la reevaluación de paradigmas con respecto a la asociatividad y el trabajo en equipo, así como en un repensar proyectos de vida individuales y su relación con el quehacer cotidiano, pero, sobre todo, en creer que la realidad se puede cambiar, y que cada individuo tiene potencialidades distintas que aportan para la construcción de un todo, que a la vez se convierte en el elemento diferenciador capaz de construir futuro. Específicamente, dentro del proceso para construir una red es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Contexto de las redes empresariales

Definición del ámbito territorial de la red: determina el arraigo y procedencia de los miembros de la red, y vincula una identidad política, cultural, geográfica y socioeconómica, de tal manera que permite una definición clara de su marco de referencia productivo, en cuanto a potencialidades, ventajas comparativas, limitaciones y deficiencias; responde mínimo a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el ámbito territorial de la red? ¿Internacional, nacional, departamental, provincial, municipal, veredal?
- ¿Dónde se encuentran ubicados sus integrantes?
- ¿Qué potencialidades existen en el territorio y favorecen la actividad económica de la red?
- ¿Qué ventajas comparativas se identifican?





- ¿Qué limitaciones se dan dentro del territorio que dificultan la actividad económica de la red?

Contexto político y legal. Es necesario conocer las políticas públicas relacionadas con la actividad económica de la red, ya que representan la orientación macroeconómica y constituyen el marco político y legal de actuación dentro del territorio; incluyen los planes, programas y proyectos de gobierno.

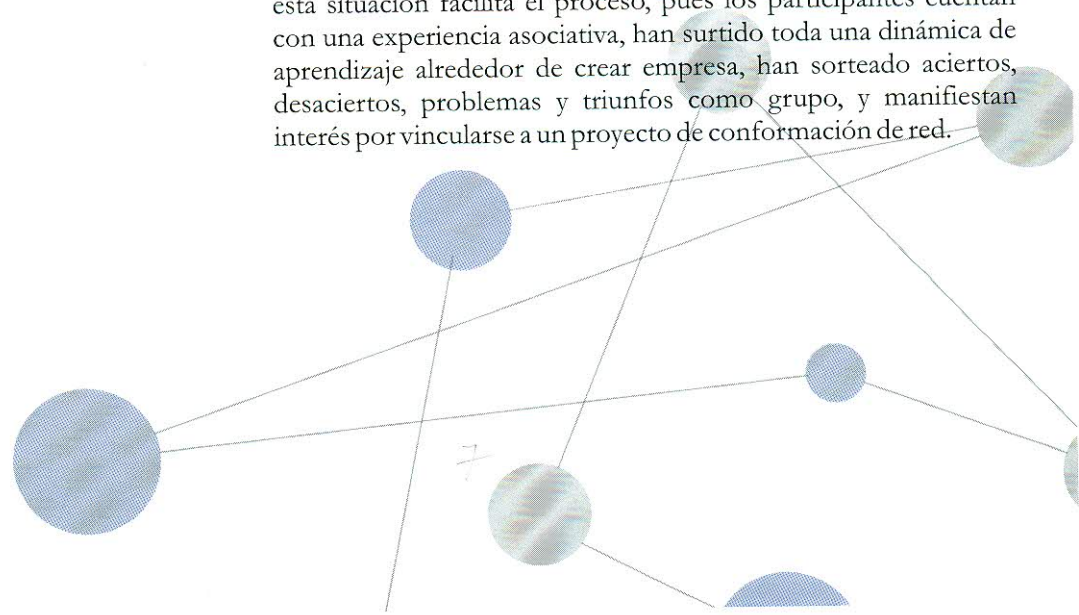
- ¿La actividad económica de la red está priorizada en los planes de desarrollo territoriales?
- ¿Qué programas de gobierno apoyan la actividad de la red?
- ¿A qué regulación está sujeta la actividad de la red?

Quiénes conforman una red

Conformar la red requiere de un proceso de promoción y selección riguroso, a través del cual se da a conocer la filosofía de las redes empresariales, para lograr comprensión y aprehensión sobre el tema; así mismo, se identifican los actores, con el objeto de motivar su conformación. Una adecuada definición de las características de los miembros de la red permite homogeneidad, prevé la existencia de problemáticas comunes y facilita el logro de visiones compartidas

Es fundamental identificar las características o afinidades que deben tener los posibles miembros de la red; esto puede orientarse mediante los siguientes aspectos:

- *Experiencia asociativa y empresarial:* la determina el que los posibles participantes en la red sean organizaciones formales y vigentes; esta situación facilita el proceso, pues los participantes cuentan con una experiencia asociativa, han surtido toda una dinámica de aprendizaje alrededor de crear empresa, han sorteado aciertos, desaciertos, problemas y triunfos como grupo, y manifiestan interés por vincularse a un proyecto de conformación de red.

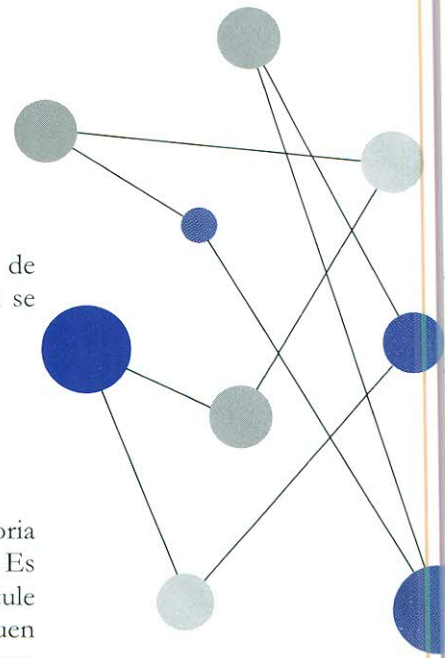


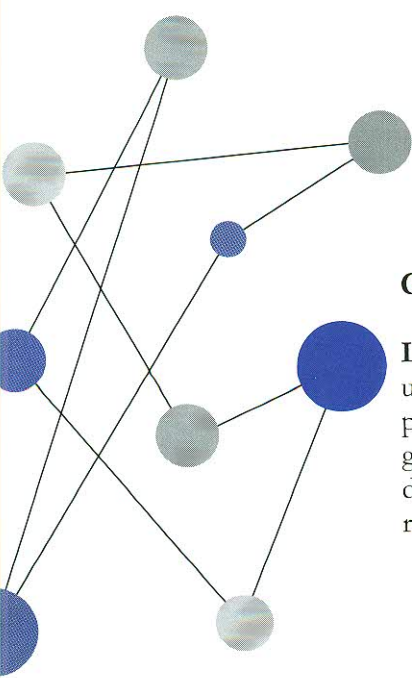
- *Actividad económica correlacionada:* determina las relaciones de negocios que se pueden desarrollar en la red; responde a si se requiere asociarse con empresas:

¿Que realizan la misma actividad?- ¿Por qué razones?
¿Que complementan la actividad? - ¿Por qué razones?
¿Con ambas? -¿Por qué razones?

- *Visibilidad de productores:* hace referencia a la imagen y trayectoria de las empresas, así como a su procedencia o lugar de origen. Es importante que un proceso de conformación de red vincule empresas u organizaciones que tengan credibilidad y buen nombre en los negocios y ante la sociedad, que hayan demostrado cumplimiento, seriedad, solidez y confiabilidad; estos aspectos serían el primer paso para articular la red.
- *Tamaño de la empresa:* hace referencia al nivel de desarrollo de la empresa en cuanto a variables como capital invertido, capacidad de producción, número de empleados, alcance del mercado, etc. Esta característica responde en particular a determinar la homogeneidad del grupo; a mayor homogeneidad mayor posibilidad de encontrar necesidades comunes.
- *Otros:* los antecedentes por algún tipo de relación comercial, la participación en el mercado, la identidad territorial, convocatoria por proyectos, entre otros.

Una vez identificadas las características que orientan la conformación del grupo, se inicia un trabajo orientado por la metodología *participación acción* para la generación de confianza.



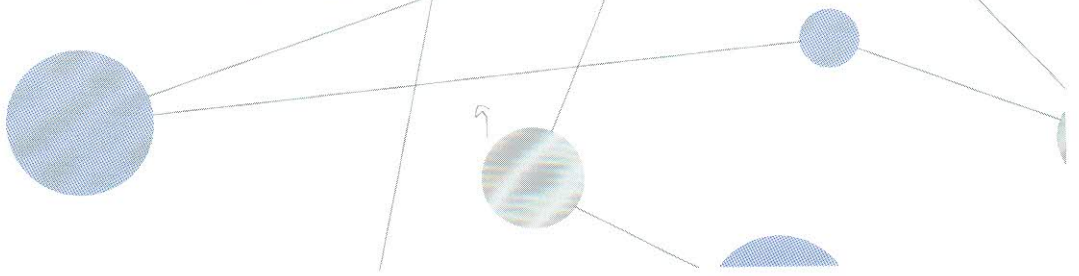


Generación De Confianza

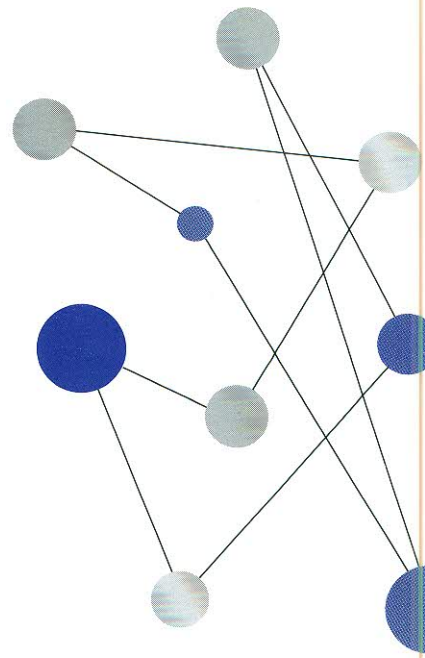
La generación de confianza parte de romper el hielo, que es, quizá, uno de los elementos más exigentes, en la medida que es el primer paso para construir confianza; se asimila a aquella primera impresión que genera empatía o antipatía. En el caso del proyecto para conformar la red de productores de tomate, este rompimiento del hielo se planteó y realizó en tres etapas:

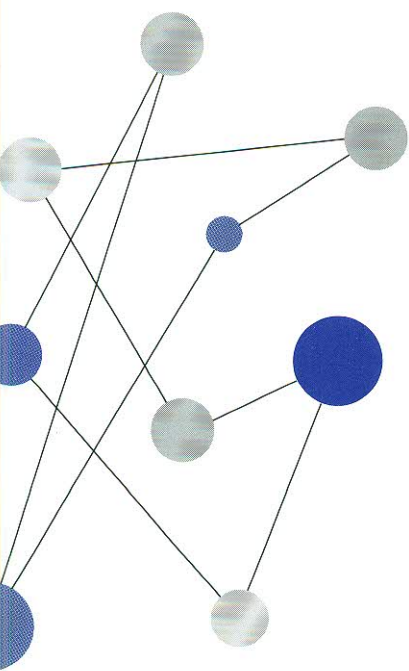
- Primera etapa. Acercamiento individual: a través de la metodología Participación-Acción se trabaja con cada miembro interesado, para tener un conocimiento más profundo y focalizado de las expectativas, necesidades y situaciones individuales. Esta etapa permite identificar las potencialidades de cada uno de ellos, tanto para hacer seguimiento como evaluación dentro del proceso de consolidación de la red. Dentro de esta etapa es de vital importancia plantear claramente la conformación de la red, sus objetivos, alcances y perspectivas, así como las responsabilidades de cada participante.
- Segunda etapa. Acercamiento grupal: una vez realizado el acercamiento individual, se realiza el acercamiento grupal, que consiste en la realización de una serie de actividades, talleres y seminarios que buscan el relacionamiento de los participantes hacia la construcción de confianza.
- Tercera etapa. Acercamiento externo: hace referencia a las actividades y acciones que propician un relacionamiento de la red, en construcción, con posibles aliados estratégicos; para el caso del proyecto, se realizaron encuentros con posibles clientes.

Una vez roto el hielo, se hace necesario desarrollar acciones piloto. Representa comenzar a asumir riesgos como red; identifica todas aquellas acciones, actividades o proyectos que son propuestos, organizados y ejecutados por la red en construcción. Dini (2009) afirma que estas acciones piloto son pruebas preliminares de hacer negocios juntos, las cuales permiten conocerse en la acción, identificar las potencialidades reales en cuanto a compromiso, cumplimiento, interacción, organización y capacidad para cumplir objetivos de corto plazo como grupo. Entre otras, se pueden desarrollar acciones piloto como:



- Salidas de observación para conocer experiencias exitosas relacionadas con la actividad de los miembros de la red: esta dinámica permite reflexionar en conjunto sobre la forma de hacer mejor las cosas y visualizar mejoras como red.
- Visitas de observación a las fincas o empresas de los participantes en la red, en las cuales se comparten experiencias de cada uno en su quehacer cotidiano, y se unifican criterios con respecto a su actividad conjunta. Al finalizar la actividad se debe compartir sobre: ¿qué de lo visto parece interesante para aplicarlo a todas las fincas, qué sugerencias de mejora existen y qué críticas puedo hacer para mejorar como red?
- Actividad de recreación vinculando al grupo familiar. En la medida en que se comparte con el grupo familiar, se fortalecen los lazos de amistad y se profundiza el conocimiento de las personas vinculadas.
- Elaboración del diagnóstico de la actividad de la red. A través de la metodología Participación-Acción se posibilita conocer los puntos de vista, las inquietudes, las problemáticas y las expectativas como conjunto. Con la elaboración del diagnóstico se priorizan las necesidades y problemas que individualmente no se han podido solucionar; por tanto, se convierte en la visión compartida de la red, en la que se destacan los objetivos que motivan su conformación, así como la actividad o negocio al que se dedicará la red: la producción, la comercialización, la distribución, etc.
- Visitas a posibles compradores. Esta actividad permite que la red comience a plantear negocios conjuntos; en la medida que se conocen los requerimientos de los clientes, se reflexiona sobre la forma de responder y cómo sería el trabajo conjunto.
- Conformación de comité directivo y comité técnico. Dentro del proceso es necesario que los miembros de la red identifiquen a sus líderes, y que entre ellos definan quiénes los representarán y quiénes tendrán la responsabilidad de evaluar y proponer mejoras dentro del desarrollo de su actividad. El comité directivo, encabezado por el gerente, deberá demostrar su interés, realizando gestiones que favorezcan la red.
- Planificación de la producción. Este ejercicio permite identificar los recursos disponibles para la red; responde a interrogantes como: ¿estoy dispuesto a proporcionar producto a la red?, ¿en qué cantidades?, ¿bajo qué condiciones?, ¿en qué momento?, etc.





- Jornadas de trabajo y capacitación semanal. Para el proceso de construcción de confianza es necesario realizar una dinámica de trabajo disciplinada que incluye reuniones periódicas: semanales, quincenales o mensuales. La periodicidad de los encuentros influye de manera decisiva en el logro de resultados; a mayor periodicidad, mayor posibilidad de concretar la conformación de la red. El éxito se encuentra en planear las sesiones de trabajo de tal manera que se aborden temas concretos, se tomen decisiones, se asignen tareas y responsabilidades, y se haga seguimiento.

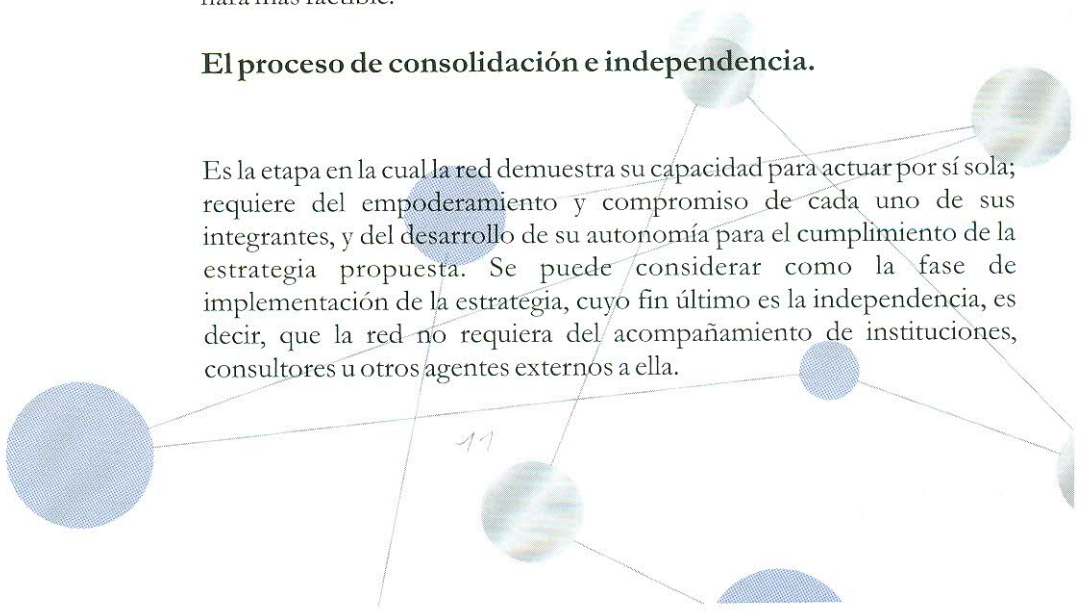
El proceso de planificación estratégica asociativa.

Hace referencia al diseño del futuro deseado para la red, a partir del reconocimiento del entorno y de sus oportunidades y amenazas a nivel interno; de la identificación de las capacidades y recursos existentes, definidos como fortalezas y debilidades; de la definición de las metas organizacionales, de la misión, visión, objetivos, estrategias y diseño del negocio, y de la determinación del tipo de organización, de la estructura y de planes de acción a corto, mediano y largo plazo (ver numeral 3).

El proceso y resultado de la planificación estratégica asociativa es vital para la consolidación de la red, en la medida en que todos sus integrantes sientan que sus expectativas están involucradas, que sus opiniones fueron tenidas en cuenta, que las estrategias diseñadas solucionan sus problemas y que el futuro deseado por cada uno de ellos es posible y se hará más factible.

El proceso de consolidación e independencia.

Es la etapa en la cual la red demuestra su capacidad para actuar por sí sola; requiere del empoderamiento y compromiso de cada uno de sus integrantes, y del desarrollo de su autonomía para el cumplimiento de la estrategia propuesta. Se puede considerar como la fase de implementación de la estrategia, cuyo fin último es la independencia, es decir, que la red no requiera del acompañamiento de instituciones, consultores u otros agentes externos a ella.



3. EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN PARA GENERAR COMPETITIVIDAD

De manera paralela, es importante que la red estructure un sistema integral de gestión que le facilite desarrollar su actividad (ver figura 1). En primer lugar, y como resultado del proceso de planificación estratégica asociativa, está la definición de la estrategia, que se constituye en el eje central. Se entiende la estrategia como la definición de un futuro, del camino para lograrlo y de la apropiación filosófica del proceso. El futuro comprende la concepción de la misión, visión, valores y definición del negocio; el camino lo determinan las estrategias, objetivos, metas, planes de acción, y la filosofía es la interiorización colectiva que le da la razón de ser.

Ejemplo. Definición de Misión y Visión

MISIÓN

*“El Centro de Gestión Veredal “El Valle de los Dinosaurios”, es una organización integrada por familias campesinas, formada en la búsqueda permanente del bienestar integral y la preservación de los recursos naturales, cuyo propósito fundamental es la **producción y comercialización de productos agrícolas inocuos, en fresco y procesados a precio justo**, para mercados nacionales e internacionales altamente exigentes en inocuidad, consagrando los compromisos con los canales de distribución, con el consumidor y con el medio ambiente. La seguridad alimentaria y la competitividad del territorio representan nuestro compromiso social”.*

VISIÓN

“El Centro de Gestión Veredal “El Valle de los Dinosaurios” en el 2015 será una organización autónoma, económicamente sostenible, conformada por familias campesinas, con alta formación en valores y un estándar de vida en mejoramiento continuo. Su mayor reconocimiento lo dará la seriedad y cumplimiento con la oferta de productos agrícolas en fresco y procesados certificados en altos estándares de inocuidad y en prácticas amigables con el medio ambiente. Como consecuencia de nuestro hacer, el territorio será identificado como polo de desarrollo alrededor de la producción agroindustrial y nuestros mercados gozarán de una seguridad alimentaria”.

(Fuente: resultados investigaciones grupo finanzas empresariales UPTC)

La estrategia parte de un diagnóstico que determina la situación de la empresa a nivel externo ubicándola en el entorno que la rodea, a través de la identificación oportunidades y amenazas, al mismo tiempo, a nivel interno evaluando sus capacidades y recursos, a través de identificar debilidades y amenazas. A partir del relacionamiento de la situación externa e interna, se elabora matriz DOFA, para definir estrategias de acción.

La estrategia permite definir el rumbo de la empresa, orientar claramente las acciones, tomar decisiones con mayor racionalidad y efectividad, identificar y apropiar ventajas competitivas y, hacer seguimiento y control a su desempeño.

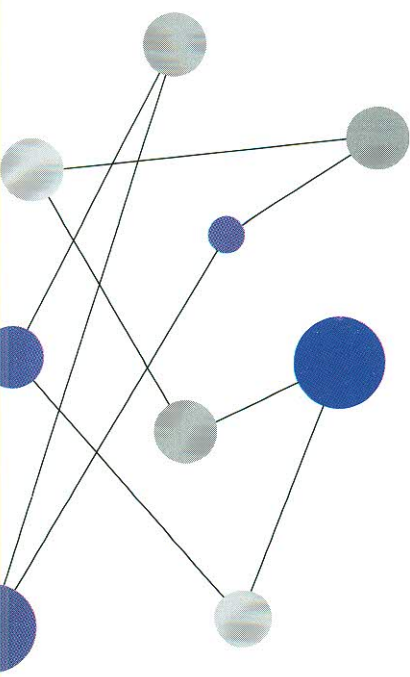


Figura 1. Sistema Integral de Gestión para generar Competitividad

Fuente: Dirección del proyecto
 Con la orientación de la estrategia, se construyen las estrategias funcionales, o ejes de acción, con visión sistémica:

3.1 Organización y Administración.

Determina las herramientas administrativas que obedecen y ayudan a operacionalizar la estrategia; a través de ellas se define el tipo de organización, se esquematiza la asignación de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa, se identifican los niveles de dirección y se determinan las especificidades del actuar dentro de la organización. Entre otros, se debe definir:

- Tipología de la Empresa; corresponde a decidir sobre el tipo de empresa a constituir para formalizar la red. Se deben cotejar aspectos como la responsabilidad de los socios, el tratamiento del capital, los requisitos, obligaciones tributarias, etc.
- Estructura Organizacional: a través de un organigrama se asignan los cargos con su respectiva responsabilidad y líneas de autoridad de acuerdo a los requerimientos de la red.
- Manual de funciones: de acuerdo a la estructura organizacional definir las funciones a desempeñar por el responsable de cada cargo creado.
- Manual de procedimientos: describe los procedimientos que se realizan en el desarrollo de la actividad de la red, lo constituye la descripción detallada.
- Manual de ética. Constituye el referente de actuación que los miembros de la red deben seguir, con el objeto de salvaguardar la filosofía de la red, fundamentado en los valores y principios definidos por ellos mismos.

3.2 Sistemas de Producción

Se refieren a la actividad industrial de una empresa; el sistema de producción concreta la estrategia en lo referente a la toma de decisiones con respecto a variables vinculadas a la producción del bien o servicio, y debe buscar economías de escala y planificación de producción y operaciones. Entre otros interrogantes, se debe responder:

- ¿Cuál es el proceso de producción estandarizado para los miembros de la red?
- ¿Qué procesos y cómo se desarrollan en la producción?
- ¿Qué requisitos y características debe tener la planta de producción?
- ¿A qué normas de calidad debe obedecer la actividad de la red?
- ¿Cómo lograr la certificación?
- ¿Cómo organizamos y planeamos la producción para tener volúmenes de producción constantes en el tiempo?
- ¿Qué nivel de producción podemos ofertar como red?
- ¿Qué tecnología podría mejorar los procesos de producción?

3.3 Aspectos Agronómicos

Aluden a la actividad agrícola de una empresa; concretan la estrategia en lo referente a la toma de decisiones con respecto a variables vinculadas al logro de economías de escala, y a la planificación de la producción y de las operaciones, entre ellas se pueden citar:

- Estandarización de procesos y labores culturales
- Planeación y control de la producción
- Aplicación de normas de calidad
- Determinación del potencial o capacidad de producción
- Manejo ambiental

3.4 Mercadeo

Aspecto central de la estrategia, orienta la operación del negocio en la medida que el producto o servicio ofrecido se venda. La venta debe garantizarse, para ello es indispensable saber:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuáles son las características del producto que necesita?
- ¿Cómo, cuándo y dónde lo solicita? ¿Cuánto está dispuesto a pagar?
- ¿A qué precio debe vender el producto? ¿Qué otros proveedores existen?
- ¿Qué diferencia mi producto de los demás?
- ¿Cómo comercializo y distribuyo el producto?

Cuantifica la estrategia, determina las fuentes y usos de recursos, concreta la estrategia en lo referente a toma de decisiones con respecto a variables vinculadas a la maximización del valor de la empresa, entre ellas:

- ¿Qué inversión se requiere para desarrollar la actividad productiva?.
- ¿Cuál es el costo estandarización de producción?.
- ¿Qué fuentes de financiación son convenientes para la red y para sus socios?.
- ¿Qué capital de trabajo se requiere para el funcionamiento de la red?.
- Cuál es la rentabilidad esperada?.
- Evaluación financiera

La dinámica empresarial vincula flujos de información que requieren ser ordenados, clasificados y categorizados para toma de decisiones; en este sentido, los sistemas de información se convierten en una herramienta vital. Se deben determinar los mecanismos para mantener actualizada la información con respecto a la oferta y demanda de productos por parte de la red.

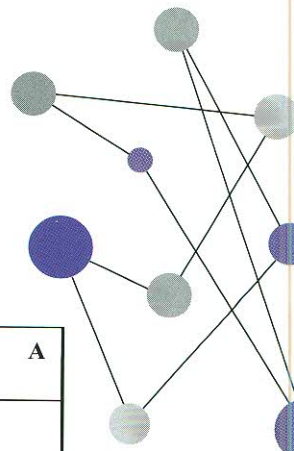
4. CÓMO EVALUAR UN PROCESO ASOCIATIVO

Es importante hacerle seguimiento y evaluación al proceso asociativo, con el objeto de realizar ajustes e identificar aspectos sobre los cuales hay que enfatizar; una herramienta utilizada para esto es el test de habilidades proasociatividad, a través del cual se busca conocer la percepción de los miembros del grupo con respecto al clima de trabajo, expectativas y sentir sobre la participación y el liderazgo.

TEST – HABILIDADES PROASOCIATIVIDAD

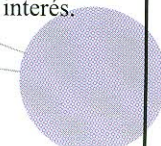
EN SU GRUPO ASOCIATIVO USTED CONSIDERA QUE:	SI	NO	NO SABE
1. ¿Existen visiones del futuro compatibles entre sí?			
2. ¿Hay miembros del equipo que no pueden describir la visión del equipo?			
3. ¿Las acciones colectivas hasta el momento realizadas han sido productivas?			
4. ¿Una pequeña minoría de las personas tiene una participación mayoritaria?			
5. ¿Los desacuerdos se discuten?			
6. ¿Usted considera que hay transparencia y confianza entre las personas/empresarios de su grupo asociativo?			
7. ¿Usted tiene claridad en cuanto a las funciones y a las tareas que cada uno desempeña en el grupo?			
8. ¿Existen muchas personas con los mismos recursos y/o carencias?			
9. ¿Hay autoevaluación periódica del grupo de su funcionamiento?			
10. ¿Usted considera que las decisiones son tomadas siempre por los mismos?			
11. ¿Todos deciden todo?			
12. ¿Las decisiones son tomadas por unos pocos?			

Otra herramienta para evaluar el proceso asociativo consiste en analizar los siguientes criterios, los cuales dan una visión integral de los avances y los aspectos de mejora.



FORMATO ANÁLISIS EN EL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD

CRITERIOS	ASPECTOS POSITIVOS (ejemplos)	ASPECTOS MEJORAR	A
<p>COHESIÓN Determina las acciones y actitudes que reflejan la voluntad y el compromiso de los miembros del grupo por articularse como red. Evidencia las actividades conjuntas.</p>	<p>Valoran el espacio de encuentro e intercambio como oportunidad de competir en el mercado. No existe temor por compartir las prácticas agrícolas y el manejo de la finca entre unos y otros. Han intercambiado producto y han hecho transacciones entre ellos. Se identifican como aliados y no como competidores. Capacidad de Autogestión para agenciar apoyos institucionales. Realizan actividades conjuntas preliminares como visita de fincas, reuniones sociales y reuniones semanales de capacitación.</p>	<p>Realizar acciones conjuntas de tipo operativo que impliquen mayores riesgos.</p>	
<p>ORGANIZACIÓN Capacidad del grupo para ejercer liderazgo, distribuir funciones y tareas y cumplir con responsabilidad. Afianza la confianza entre los miembros del grupo.</p>	<p>Red conformada para solucionar problemas de producción, comercialización y distribución. Se ha avanzado en la definición de roles y responsabilidades. Se ha ido consolidando el comité directivo y el comité técnico. Se han identificado líderes dentro del grupo. Se ha definido la estructura orgánica.</p>	<p>Afianzar la definición de roles y empoderamiento de los miembros de la red. Definir funciones y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos de la red.</p>	
<p>AUTO DIAGNÓSTICO Representa la capacidad del grupo para identificar sus problemas y necesidades, así como plantear soluciones conjuntas</p>	<p>Han avanzado en el conocimiento sobre sus potencialidades individuales y como grupo. Tienen conocimiento claro de su problemática frente al mercado, la tecnología, aspectos económicos y plantean solución como grupo. Conocimiento del mercado interno y externo.</p>	<p>Profundizar en el conocimiento y apropiación de potencialidades individuales y como grupo.</p>	
<p>PLANIFICACIÓN Hace referencia a la claridad y convicción con que el grupo diseña los objetivos que los unen como red y el camino para</p>	<p>Claridad sobre el objetivo de aliarse para producir, comercializar y distribuir sus productos, crecer y mantener el mercado. Comprensión de la importancia de tener claridad en los nichos de mercado que manejan. Definición de la estrategia de</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con grupos de interés.</p>	



CRITERIOS	ASPECTOS POSITIVOS (ejemplos)	ASPECTOS A MEJORAR
<p>PLANIFICACIÓN Hace referencia a la claridad y convicción con que el grupo diseña los objetivos que los unen como red y el camino para lograrlos.</p>	<p>Claridad sobre el objetivo de aliarse para producir, comercializar y distribuir sus productos, crecer y mantener el mercado. Comprensión de la importancia de tener claridad en los nichos de mercado que manejan. Definición de la estrategia de negocio como red.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con grupos de interés.</p>
<p>CAPACIDADES PRODUCTIVAS Identificación de los potenciales y capacidad de gestión para el mejoramiento de los procesos.</p>	<p>Como grupo han iniciado procesos de estandarización de costos. Han iniciado procesos de certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. Conocimiento de los volúmenes y variedades de producción. Apropiación investigativa y tecnológica. Capacitación en gerencia, mercados, buenas prácticas agrícolas, gestión de calidad, finanzas.</p>	<p>Avanzar en la implementación de prácticas para estandarizar el producto, proceso de producción y costos.</p>
<p>CAPACIDADES ECONÓMICAS Referencia a las posibilidades económicas tanto individuales como colectivas para afrontar negocios en conjunto.</p>	<p>Disposición al riesgo por parte de los socios.</p>	<p>Conocer y diseñar estrategias de financiación para la red.</p>
<p>RELACIÓN CON EL ENTORNO Determina los posibles aliados estratégicos de la red.</p>	<p>Buen relacionamiento con Corpoica, Universidades, ADEL, UPTC.</p>	<p>Afianzar relaciones con los gobiernos municipales.</p>

Fuente : Resultados de investigación.

5. EL DESARROLLO DE MARCA, COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR E IDENTIFICADOR DE UNA ORGANIZACIÓN

La identificación institucional surge como una necesidad de reconocimiento social, de diferenciación y de enaltecer la organización en los ámbitos mercadotécnico y de relaciones públicas. Los signos identificadores son formas de lograr la individualización institucional; por eso, es necesario que toda organización, si se precia de desatacada, adopte sus propios identificadores institucionales. Así mismo, el posicionamiento estratégico requiere de una serie de elementos marcarios o de imagen corporativa, que reclaman para su diseño un tratamiento sistemático, específico y riguroso.

5.1 Los Sellos De Calidad.

La FAO (2009) define un sello como “toda marca o impresión, así como toda etiqueta que lleva esta marca o esta impresión autorizada por la autoridad competente”. El sello de calidad es otorgado por una empresa externa certificadora que mide los niveles de competencia en la gestión del organismo solicitante, en función de determinados parámetros establecidos por organismos de reconocido prestigio nacional o internacional; tras analizar al solicitante, se conceden diferentes distintivos, cuyas características varían según la institución que los otorga. Con un sello de calidad:

La empresa demuestra, de forma permanente, que sus productos cumplen con un referencial (Norma Técnica Colombiana, extranjera o internacional), bajo sistemas de fabricación y control de la conformidad eficaces y confiables. Esta certificación está destinada para los productos que requieran demostrar la conformidad con una norma técnica (Icontec, s.f.).

Como señala Rodríguez (2005), en el caso de un producto alimenticio la calidad es el resultado de su proceso, desde la siembra hasta el consumidor, en función del conjunto de propiedades y características que ofrece el producto y que satisfacen las necesidades del consumidor. Es importante considerar que en la actualidad se han incorporado a la noción de calidad de los alimentos aspectos como el uso de agroquímicos e inocuidad, en virtud de que el consumidor de hoy es consciente y muy selectivo al momento de realizar sus compras, dado que se interesa por conocer aspectos sobre la naturaleza del producto, los métodos de producción o transformación, así como el respaldo de las características específicas que le ofrece el producto. La forma como el producto muestra visiblemente que ha sido verificado y cumple con las características necesarias es la presencia en su etiqueta de un sello símbolo de calidad. En este sentido, Oyarzún y Tartanac (2002) señalan que para garantizar al consumidor que un producto alimenticio presenta efectivamente uno o más atributos de valor diferenciadores, existen sistemas voluntarios de control. Estos sistemas consisten en el establecimiento de una entidad independiente de la empresa, llamado organismo certificador, que verifica y controla que el producto responde a los atributos de valor que ostenta. La forma visible como el producto muestra que ha sido verificado, es mediante la presencia en la etiqueta de un sello, símbolo de calidad o logo.

Ejemplo de Sellos de calidad



Fuente: Mercadeo y publicidad.(2005) Resolución 04536. [Imagen].

• Un sello de calidad es de gran utilidad, dado que fortalece y apoya la marca que lo ostenta. En el mismo sentido, como se describe enseguida, ofrece a los consumidores aspectos que cobran relevancia al momento de comparar y tomar la decisión de adquirir un producto:

- Brinda confianza a los clientes sobre los productos que adquieren
- Permite abrir acceder a nuevos mercados
- Evidencia una mejora continua en los procesos, para lograr la rentabilidad de los productos
- Refuerza las exportaciones, mediante reconocimientos gubernamentales con varios países, y facilita el ingreso de productos certificados por ICONTEC
- Facilita la comercialización de los productos en el sector gubernamental, el cual exige en sus compras la certificación del producto (Icontec, s.f.).

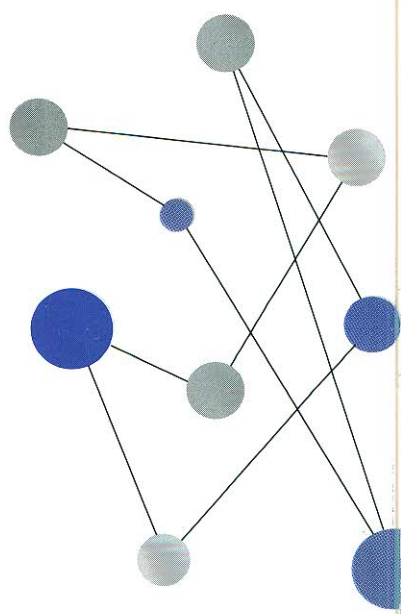
Además:

- Facilita la ubicación del producto en el punto de venta
- Distingue al producto frente a la competencia
- Indica la procedencia empresarial
- Señala la calidad y características constantes, y
- Realiza y refuerza la función publicitaria

5.2 La Marca.

La marca es definida por la Asociación Americana de Marketing como

una experiencia del cliente representado por una colección de imágenes e ideas, a menudo, se refiere a un símbolo como el nombre, logotipo, eslogan, y el esquema de diseño de reconocimiento de la marca y otras reacciones se crean por la acumulación de experiencias con el producto o servicio específico, ya sea directamente relacionado con su utilización, ya través de la influencia de los comentarios de la publicidad, el diseño y los medios de comunicación. Una marca, a menudo, incluye un logotipo, explícita, fuentes, colores, símbolos, sonidos que se pueden desarrollar para representar los valores implícitos, ideas, e incluso la personalidad.



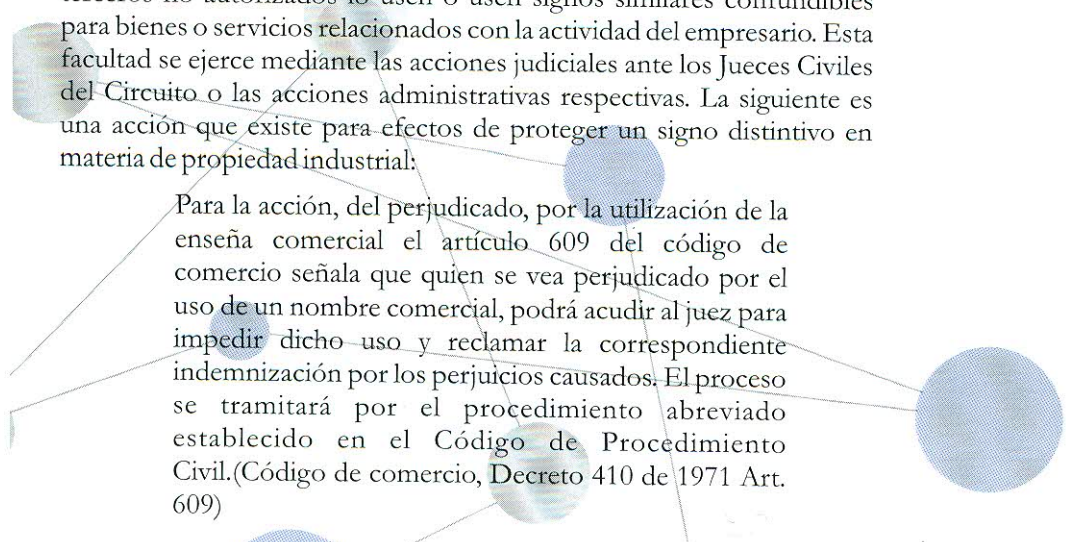
Existen diferentes definiciones al respecto que convergen en los mismos aspectos, por lo cual se adopta el concepto de marca como *aquellos signos distintivos cuya función primordial es identificar los productos y servicios ofrecidos por un comerciante, y diferenciarlos de los productos y servicios ofrecidos por sus competidores en el mercado*. Se entiende por signo distintivo el identificador de cualquier tipo: logotipo, símbolo o isotipo, logosímbolo o isologotipo, mascota, color institucional, signo acústico, envase, arquitectura marcaría y los valores que se utilizan aislada o combinadamente, cuya función específica sea la de individualizar una entidad; existen algunos países donde se utiliza la palabra “logo”, como sinónimo de logotipo, isotipo e isologotipo.

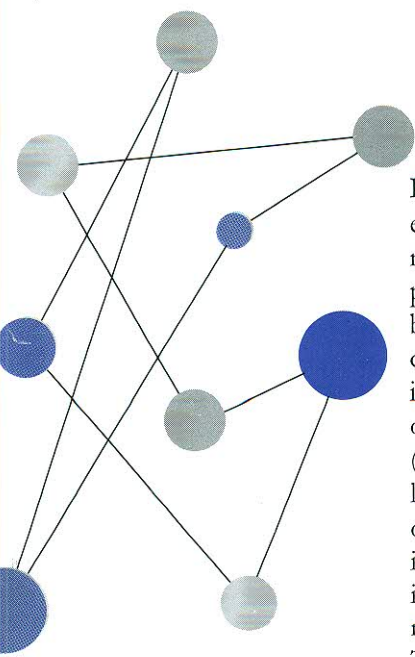
La marca es “un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores” (Kotler, 2001). Sin ese identificador o imagen que representa los productos o servicios no sería conocida ninguna empresa o producto en la actualidad. De acuerdo con lo anterior, la marca se convierte en un elemento identificador de la empresa o de un producto que, siendo perceptible por cualquiera de los sentidos, sirve para identificarse y diferenciarse en el mercado.

La marca, como bien inmaterial que sirve para distinguir productos o servicios, puede ser uno de los activos más importantes del empresario, ya que logra representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto, promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto, cobrando un papel importante en el proceso de competitividad empresarial.

La protección otorgada por la Superintendencia de Industria y Comercio es el derecho al uso exclusivo inherente a todos los signos distintivos; también se predica de la enseña comercial protegida –en los términos antes descritos–, comprende la facultad del propietario de impedir que terceros no autorizados lo usen o usen signos similares confundibles para bienes o servicios relacionados con la actividad del empresario. Esta facultad se ejerce mediante las acciones judiciales ante los Jueces Civiles del Circuito o las acciones administrativas respectivas. La siguiente es una acción que existe para efectos de proteger un signo distintivo en materia de propiedad industrial:

Para la acción, del perjudicado, por la utilización de la enseña comercial el artículo 609 del código de comercio señala que quien se vea perjudicado por el uso de un nombre comercial, podrá acudir al juez para impedir dicho uso y reclamar la correspondiente indemnización por los perjuicios causados. El proceso se tramitará por el procedimiento abreviado establecido en el Código de Procedimiento Civil. (Código de comercio, Decreto 410 de 1971 Art. 609)





La marca colectiva. Como un fenómeno del *marketing* estratégico, existen las *alianzas de marca* o “*Co-branding*”, mediante las cuales dos marcas se unen para complementarse, para reforzar su imagen y la percepción de su calidad en particular, lanzando algo nuevo al mercado bajo el nombre de las dos marcas o creando un nombre asociado en común acuerdo. Las alianzas de marca sirven para proporcionar una imagen de calidad positiva a una marca poco conocida, que se asocia con otra de mayor prestigio. La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) define la marca colectiva como un tipo de marca de la que se valen las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o cualquier grupo de personas para que con ella se informen las características comunes de los productos o servicios de los integrantes de ese cuerpo colectivo. En nuestro medio, las alianzas de marca son más conocidas como *marca de calidad territorial* (European Territorial Quality Mark, s.f.), que es la imagen común de comarcas rurales auténticas que trabajan en un proceso de desarrollo, contando con la participación de las instituciones públicas y los colectivos sociales, que ofrecen calidad en los productos y servicios, con los principios y valores del respeto medioambiental, la calidad en su proceso de producción, con empresas y entidades comprometidas con el territorio, siendo solidarias, cooperando entre ellas y trabajando por la identidad. Es la “marca paraguas” de comarcas con una marca territorial de calidad rural, que trabajan en cooperación para conseguir un verdadero desarrollo rural sostenible, equilibrado e integrador de los territorios.

La Decisión 486 (Art 180) de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, define la marca colectiva como: ... *todo signo que sirva para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o servicios pertenecientes a empresas diferentes y que lo utilicen bajo el control de un titular.*(SIC, p. 2, 2010). En este sentido, la marca colectiva es la herramienta de la cual se valen las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupo de personas legalmente establecidas para distinguir los productos o servicios de sus integrantes respecto de quienes no forman parte de dichas organizaciones.

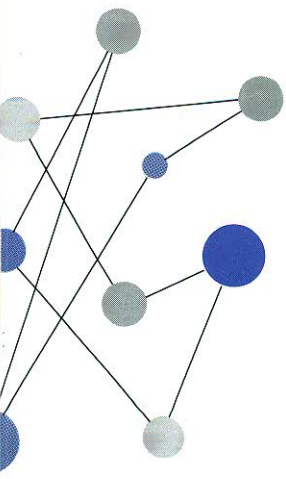
La marca colectiva puede aplicarse a las marcas territoriales como una marca añadida, siempre y cuando sean marcas que afecten a territorios naturales, administrativos o con identidad histórica, con predominio rural. Los territorios portadores de dichas marcas deben estar inmersos en un proceso de desarrollo vinculado al territorio, entendiendo que la marca está fundamentada en la calidad territorial: se trata de una calidad que va más allá de la reglamentada y de las denominaciones de origen, y que afecta también a la “territorialidad”, ya que se trata de una nueva forma de comportamiento solidario que privilegia la calidad de los lazos entre los hombres, los territorios, los productos, los servicios (ya sean agrícolas, artesanales, turísticos o patrimoniales), los productores y los consumidores (Rodríguez, 2005).

La marca de calidad territorial fue en su origen una ilusión, que con el pasar del tiempo se ha transformado en una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial, puesta en marcha de forma conjunta por diferentes territorios. Este distintivo no es una certificación más frente a las denominaciones de origen y certificaciones de calidad. Este distintivo conjuga el “saber hacer rural” con la calidad; además, abre nuevas oportunidades para la comercialización y promoción de los productos y servicios que portan esta marca. La marca colectiva es un identificador específico estrechamente ligado a la identidad del territorio como instrumento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, garantizar la calidad de los productos, el patrimonio cultural e histórico de acuerdo con criterios de excelencia, originalidad y autenticidad. Los productos de las empresas que llevan esta etiqueta de identificación deben haber superado rigurosos controles ambientales y sociales.

Con base en lo anterior, para el caso se considera como SELLO DE CALIDAD TERRITORIAL O MARCA COLECTIVA los signos identificadores que representan a un grupo de empresas o personas ubicadas en un determinado territorio o espacio común, bien sea histórico o político. Para mayor claridad, señala la SIC, las marcas colectivas serán obtenidas por agrupamientos, y la titularidad la tendrá el ente colectivo que ellos creen para tal efecto. Se complementará con el acta constitutiva, un reglamento de uso y la inscripción en el registro Nacional SIC.

Ventajas de la marca colectiva:

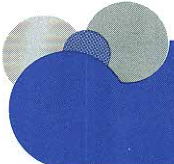
- Diferenciación de productos y servicios respecto de la competencia
- Referencia del origen geográfico, modo de fabricación, autenticidad u otras características
- Reducción de costos para la promoción
- Estandarización en los modos de producción, y oferta de productos
- Promoción de productos característicos de una región determinada
- Reputación y notoriedad en relación con los productos con calidad uniforme
- Valorización de activos intangibles
- Oportunidades de negocio: explotación propia de la marca y venta de ella
- Garantía crediticia



Vigencia del registro de la marca colectiva. En Colombia, el registro de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio es la única manera de proteger la frente a las posibles copias de empresarios que quieran aprovecharse del prestigio de esta. Con la marca registrada, el titular se convierte en el dueño de la marca, y es el único autorizado para utilizarla por los siguientes diez años, renovables sucesivamente. La protección de una marca es territorial, es decir, si uno registra una marca en Colombia, es protegida únicamente en este país; si una persona desea preservar su marca en otros Estados debe registrarla en ellos.

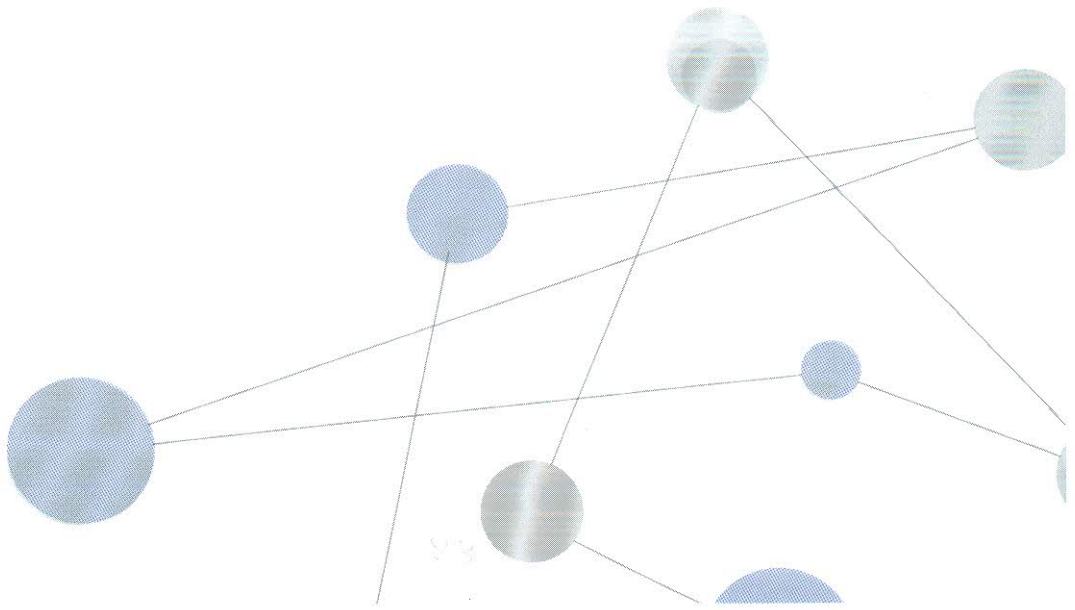
Reglamento de uso de la marca. Es un documento que especifica la forma como se utilizará la marca, los parámetros técnicos y de calidad que deben contener los productos, cómo se desarrollará la relación entre los titulares de la marca, y las sanciones por el mal uso, entre otros (ver anexo 1).

Manual de imagen o marca. Es el documento que muestra la descripción detallada de los elementos constitutivos de una marca determinada, y la forma de utilización en sus diferentes aplicaciones.



5.3 Proceso para la creación de una marca colectiva.

Crear una marca colectiva requiere de un proceso investigativo y creativo que vincula dos fases: una de preparación y diseño, y otra de creación y registro.



Preparación y diseño de la marca.

Hace referencia al pilar central de la identidad que se pretende crear, la cual se debe fundamentar en la identificación de las características propias del territorio y las expectativas que se desea proyectar, con base en el mejoramiento de la calidad intrínseca de los productos, la cohesión y el sentido de identidad del grupo productivo, y el convencimiento de creación de una imagen comercial propia. De manera específica, para la fundamentación de la marca colectiva se desarrollan las siguientes actividades:

- Realizar una investigación histórico-espacial, que permitirá identificar las características específicas de cada miembro, municipio o ente vinculado con la red, estableciéndose las principales variables socioeconómicas, culturales y geográficas.
- Encuestar a los integrantes de las organizaciones vinculadas a la red, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado (ver anexo 3). Los aspectos derivados permitirán que las personas directamente involucradas con la organización participen con sus ideas y sugerencias al respecto, constituyéndose los resultados en un insumo importante para el diseño de su marca.
- Con base en el análisis de resultados obtenidos en la investigación histórico-espacial y en la encuesta, elaborar varias alternativas de diseño (se sugiere solicitar colaboración de un experto diseñador gráfico).



Figura 2: Avance diseño de marca.

Fuente: Resultado Proyecto de Investigación Certificación de calidad Fase I para Producto Tomate en la modalidad de Buenas prácticas Agrícolas y Sello de Calidad Territorial para Boyacá, con destino a la demanda del distrito capital, 2011

- Socializar y argumentar ante la comunidad dueña de la marca cada uno de los diseños definidos, y realizar los ajustes sugeridos.
- En la construcción de los elementos identificadores componentes de la marca es importante tener en cuenta a los clientes actuales y potenciales del producto. En este sentido, adelantar un sondeo de opinión (ver anexo 4), y con base en los resultados ajustar y definir un nuevo diseño de imagen.
- Con base en el proceso anterior se procede a socializar los resultados y el nuevo diseño ante los productores dueños de la marca, para finalmente ajustar y definir la marca figurativa que se va a utilizar, con sus diferentes aplicaciones; para esto se presenta el siguiente ejemplo:

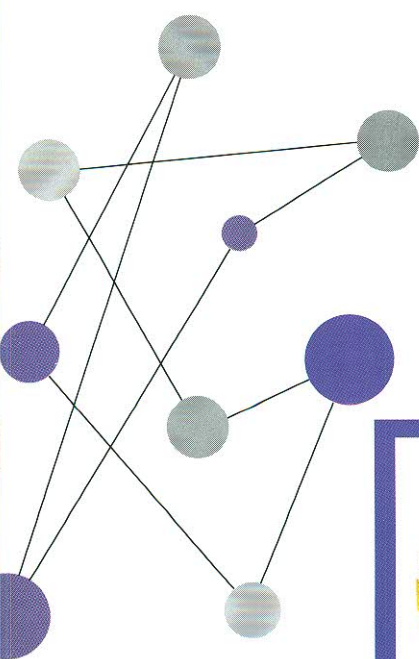


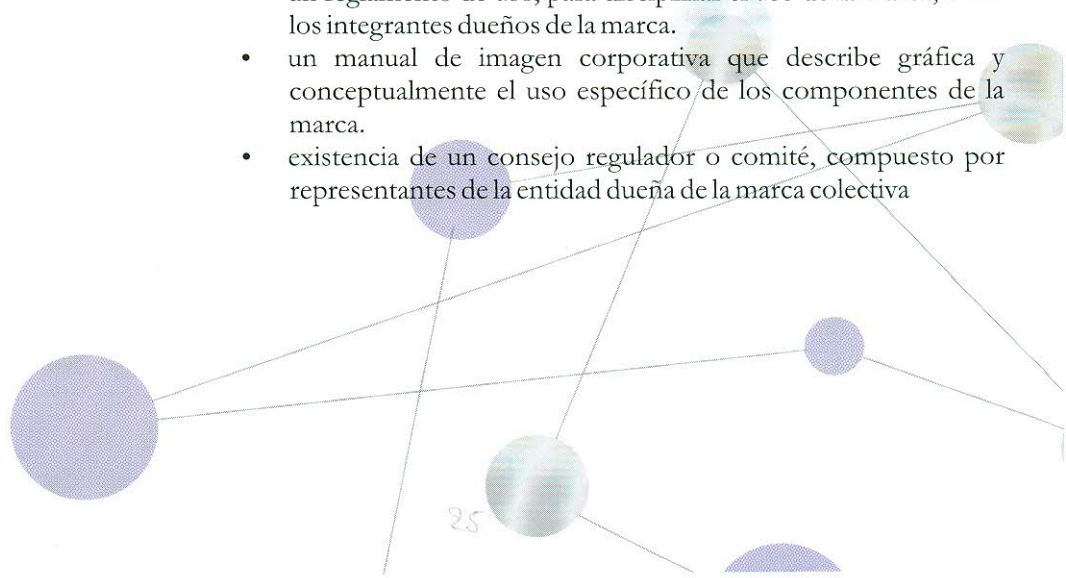
Figura 3: Ejemplo, marca figurativa a utilizar.

Fuente: Resultados proyectos de investigación finanzas empresariales UPTC Tunja.

Registro y legalización de la marca.

Como ya se mencionó, en Colombia el registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio es la única manera de proteger la marca creada frente a las posibles copias de empresarios que quieran aprovecharse del prestigio de esta. De acuerdo con esto se realiza el registro legal de la marca colectiva ante las autoridades competentes, lo cual requiere de:

- la existencia de una figura jurídica única, dueña de la marca un reglamento de uso, para disciplinar el uso de la marca, entre los integrantes dueños de la marca.
- un manual de imagen corporativa que describe gráfica y conceptualmente el uso específico de los componentes de la marca.
- existencia de un consejo regulador o comité, compuesto por representantes de la entidad dueña de la marca colectiva



6. CONCLUSIONES

- Dentro del proceso de conformación de redes empresariales se intervienen comunidades, y se promueve un proceso de reflexión hacia el autorreconocimiento como persona, como productor y como miembro de una organización, en un escenario de fuertes presiones por la competitividad.
- En el proceso, cada miembro de la comunidad intervenida construye su autoconcepto y un concepto de la comunidad que lo influye, comprende sus posibilidades para transformar la realidad propia y determina las acciones que debe emprender en el presente para provocar el futuro que desea.
- Producto de acciones conjuntas de interacción y reflexión, sistemáticas y controladas, se logra un nivel de afectividad y confianza entre los miembros, lo cual conduce a la consideración que deben y pueden resolver juntos problemas comunes.
- El grupo emprende una fase de valoración de los aspectos del entorno que impactan a sus integrantes como productores agrícolas, y de sus condiciones propias para competir; a partir de este panorama el grupo determina su propósito fundamental y declara una apuesta de futuro, consensos que se convierten en la misión y visión.
- La marca colectiva y los sellos de calidad son, en su conjunto, el activo más valioso de la organización, puesto que representan a la organización y al territorio en todos los ámbitos de comercialización, en el ámbito nacional e internacional, como elementos identificadores y diferenciadores de los productos.
- Es difícil que un sello de calidad pueda por sí solo constituirse en elemento identificador de un producto o de una organización; para que este cumpla con su función vital de brindar confianza a los clientes sobre los productos que adquieren, y de permitir abrir y acceder a nuevos mercados, requiere indispensablemente de la marca como elemento identificador de la organización o del producto.
- Para favorecer el mantenimiento de la función y el prestigio de una marca, el ente titular o dueño de ella debe ser consciente de que los procesos de calidad son actividades que se deben realizar de manera permanente y con rigurosidad, puesto que el resultado del proceso desde la siembra hasta el consumidor final está en función del conjunto de propiedades y características que ofrece el producto que satisface las necesidades del consumidor. En este sentido, se debe dejar claro que no es función de la marca el posicionamiento de la empresa, debe ser esta la encargada de posicionar la marca, insistiéndose en que las decisiones y acciones que realice la empresa son responsables de la imagen mental que construye el cliente de la marca.

Aaker, David. (1996) *“El éxito de tu producto está en la marca”*. Ed: Prentice Hall. México

CODES (1999). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*, (Documento presentado al IICA, para su publicación) Asamblea General. La Organization: Santiago de Chile.

Asociación Americana de Marketing. Tomado el 16 de Julio de 2012, en http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B#brand

Cerdán Rippoll, Carlos López (2005). *Taller de capacitación sobre estrategias de cooperación empresarial para el mejoramiento de la competitividad en Pymes*. Santiago de Chile, mayo.

Dini, Marco (2009). *Conformación de redes, capacitación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*. Memorias Gobernación de Boyacá

FAO (2009). *Buenas prácticas de higiene en la preparación y venta de los alimentos en la vía pública en américa latina y el caribe herramientas para la capacitación*. P.133 Tomado el 18 de Julio de 2012, en <http://www.rlc.fao.org/es/inocuidad/pdf/higiene.pdf>

Ghosh, S. March (1996). *Reverse Linkages: The Growing Importance of Developing Countries*. Finance & Development.

Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1996/03/pdf/ghosh.pdf>

Ibáñez, Tomás. (2001). *Psicología social constructivista*. México. Universidad de Guadalajara.

Kotler, Philip (2001; 404). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall.

Oyarzún, M.T. y Tartanac, F. (2002). *Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos. Estado actual y perspectivas de los sellos de calidad en productos alimenticios de la agroindustria rural en América Latina*, FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Santiago, Chile.

Perego, Luis Héctor. *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clúster Productivos*. Argentina 2003. Universidad Nacional de la Plata. EUMED. Pag.106. tomado el 25 de noviembre de 2011 en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/>

Rodríguez, Marcela (2005). *Los Sellos de Calidad en Alimentos... ¿Qué hay más allá de la seguridad alimentaria?* Tomado el 19 de julio de 2012, en <http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/publicacion14.pdf>

Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas: IESA.

Rosales R. (1997). *“La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes”*. Revista Capítulos, “Cambios estratégicos en las políticas industriales” SELA. Edición No 51. Tomado el 15 de junio de 2011 en http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm



SIC. Super Intendencia de Industria y Comercio. Tomado el 24 de Julio de 2012, en <http://www.sic.gov.co/es/web/guest/marcas>

RUIZ, Andrés (2001). *La asociatividad en la Pymes*, Disponible en: <http://mx.globedia.com/la-asociatividad-en-las-pymes>

<http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/publicacion14.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

<http://www.icesi.edu.co/~cdee/innovando/29/asociatividad.htm>

<http://www.iberpymeonline.org/QUITO0904/CarlosLopezCerdan.pdf>

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=131>

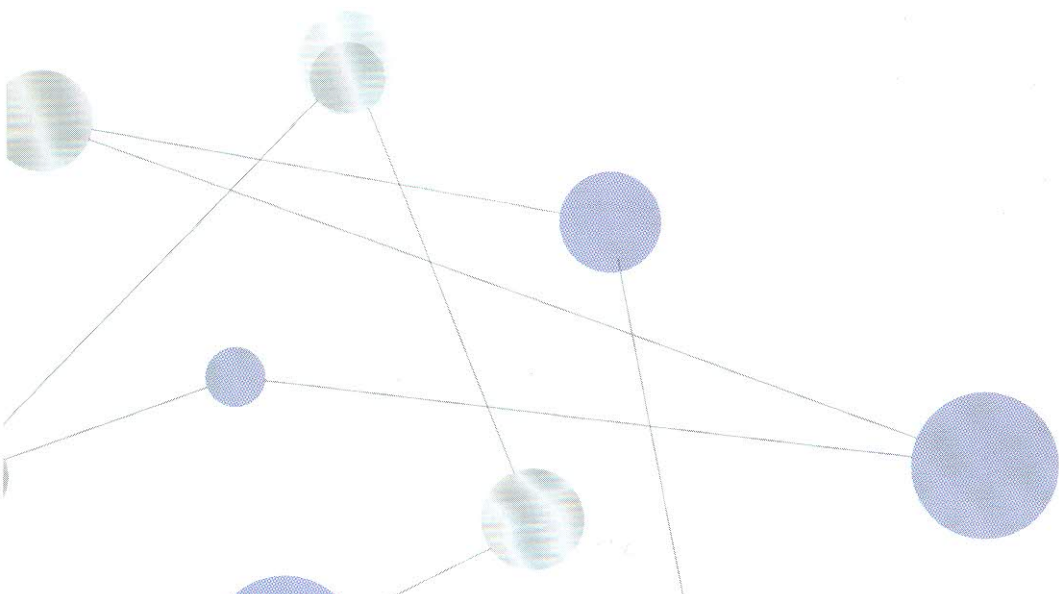
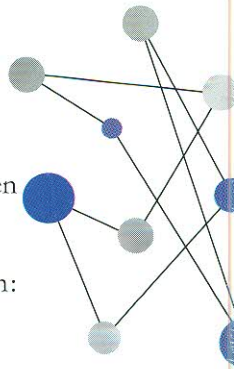
http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=67

<http://puomercadeo.blogspot.com/2007/06/cobranding-matrimonio-de-intereses.html>

<http://www.ruralquality.eu/es/content/show/&tid=137>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio_pr018.html#609

<http://www.sic.gov.co/index.php?search%5Bidcategoria%5D=3906&search%5Bplclave%5D=marca+colectiva&idcategoria=5&opcion=buscar&Submit=Buscar>



REGLAMENTO DE USO DE LA MARCA COLECTIVA MARCA FIGURATIVA (LOGO)

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERO: Definiciones. A los fines del presente Reglamento:

- a) Por año de producción se entenderá el período de (X) meses comprendido entre ____ y el ____, inclusive;
- b) Por BENEFICIADOR, se entenderá toda persona física o moral que se dedique a efectuar en todo o en parte el proceso cultivo del producto;
- c) Por PRODUCTO, se entenderá el fruto completo del producto anteriormente definido, que habiendo terminado su desarrollo fisiológico tiene las características de su variedad;
- d) Por EL PRODUCTO se entenderá el que corresponde al _____, en el mercado nacional;
- g) Por (Nombre de la organización), se entenderá (características del tipo de organización) creado mediante acta No. ____, de fecha __ de ____ de 20__;
- h) Por “CONSEJO REGULADOR”, se entenderá el Comité creado por la Dirección Ejecutiva de la organización, con el propósito de desempeñar las funciones y responsabilidad establecidas en este REGLAMENTO DE USO;
- i) Por GERENTE, se entenderá el (director ejecutivo o cargo de la persona dirigente);
- j) Por EXPORTADOR, se entenderá toda aquella persona física o jurídica que se dedique a la exportación de productos agrícolas;
- k) Por INDUSTRIAL, se entenderá toda aquella persona física o jurídica que se dedique en todo o en parte al proceso de transformación del producto, ya sea para la exportación o para el mercado interno;
- l) Por JUNTA DIRECTIVA, se entenderá la Junta Directiva de la organización;
- m) Por MARCA COLECTIVA _____ (nombre de la marca), se entenderá la marca colectiva figurativa (logo), cuya protección y reglas de uso se establecen en el presente REGLAMENTO DE USO;

n) Por PRODUCTOR, se entenderá toda aquella persona física o jurídica que se dedique a la producción de los bienes en cuestión;

o) Por REGLAMENTO DE PRODUCCIÓN, se entenderá el Reglamento No.____, de fecha __ de ___de 20__, sobre la producción de los productos a comercializar;

p) Por REGLAMENTO DE USO, se entenderá el presente Reglamento de Uso de la Marca Colectiva (nombre de la marca) incluyendo sus Anexos;

q) Por USUARIOS, se entenderá aquellas personas naturales (productores) debidamente inscritas en el registro de las personas jurídicas, que estén autorizadas a utilizar la MARCA COLECTIVA (nombre de la marca colectiva)

SEGUNDO: Alcance del presente Reglamento. El REGLAMENTO DE USO contiene las normas que deberán cumplir los USUARIOS, para el uso y la administración, respectivamente, de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) en sus diferentes versiones.

Está prevista para ser utilizada en (Tipo de producto), dentro de la Clase __ de la *Clasificación Internacional de Niza*.

TERCERO: Administración de la marca colectiva. La MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) será otorgada exclusivamente en uso por su titular, (Nombre del Titular) a favor de los USUARIOS, siempre que cumplan con las condiciones establecidas en el presente REGLAMENTO.

CAPITULO II DE LA MARCA COLECTIVA

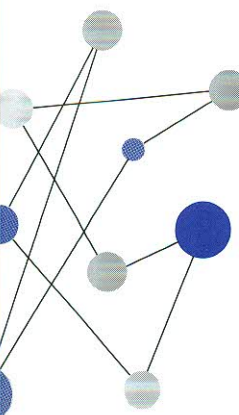
CUARTO: Derecho de uso. Los USUARIOS tendrán de pleno derecho la autorización de uso correspondiente a la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), para distinguir sus productos, y a reproducir o utilizar la misma en su propaganda o publicidad.

QUINTO: Titularidad y descripción. La MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) es un signo distintivo propiedad (Nombre del titular) y está constituido por la marca figurativa (logo), según se describe a continuación y en el ____ (nombrar anexo si aplica) de este REGLAMENTO DE USO:

Marca Figurativa:

Descripción del emblema:

El emblema consiste...



SEXTO: Condiciones de uso. El uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), por parte de los USUARIOS, certifica y garantiza que los productos que son distinguidos por el uso de la misma, cumplen con las especificaciones y condiciones siguientes:

1. Sólo se podrá utilizar la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) para (Tipo de producto) en sus diferentes clases, de acuerdo a la definición prevista en el Artículo Primero de este REGLAMENTO DE USO
2. Los productos que utilicen la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) deberá ser 100% (cien por ciento) _____ (Características única de los productos, ej.: Territorio, organización etc.) conforme a _____ o cualquier otro instrumento legal que los derogue o modifique.
3. Los productos que utilicen la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), deberán corresponder a las especificaciones descritas y ser recolectado, beneficiado, empacado, exportado y/o industrializado bajo estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en el REGLAMENTO INTERNO. Se admite como excepción única, _____.
4. Los productos que utilicen la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), sin importar el destino del mismo (consumo interno o exportación), nunca podrá ser comercializado en estado _____, ni _____.
5. Cuando los productos que utilicen la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) estén destinados a la exportación, deberán además corresponder una clasificación igual o superior al nivel _____ (Standard) de acuerdo al _____ (normatividad o condiciones de exportación).



CAPITULO III USOS DE LA MARCA COLECTIVA

SEPTIMO: Obligaciones del Usuario. El USUARIO que en virtud de este REGLAMENTO DE USO esté autorizado a utilizar la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) se obliga a mantenerla y a prestigiarla, así como a usarla bajo las siguientes condiciones:

Formas: Las establecidas en el Manual de Imagen (nombrar anexo, si aplica) de este REGLAMENTO.

Lugares:

Aplicaciones promocionales,

Publicidad:

- Medios de comunicación especializados,
- Medios de comunicación en general
- Internet (websites o correos electrónicos)
- Merchandising, rótulos o letreros de establecimientos
- Uniformes de personal
- entre otros

Papelería y comunicaciones

Envases y empaques del producto.

Tasas: Se obliga el USUARIO a pagar a ____ (Nombrar titular), en la forma que éste establezca, las tasas que al efecto fije el GERENTE.

OCTAVO: Compatibilidad con el uso de otras marcas. En los casos en que el USUARIO decida hacer uso en forma conjunta de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), con su propia marca individual, será necesario que esta última se encuentre debidamente registrada y aprobada en el ____ (Nombrar titular) como socio del mismo.

NOVENO: Responsabilidad individual. El USUARIO será responsable de que sus productos que son distinguidos por la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), cumplan permanentemente con los criterios, especificaciones y condiciones establecidas en el presente REGLAMENTO DE USO.

CAPITULO IV

VERIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE USO

DECIMO: Verificaciones periódicas. El titular ____, por intermedio de su Dirección Técnica, realizará verificaciones periódicas respecto de las condiciones de los productos que se vienen comercializando y que son distinguidos con la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), incluyendo la forma de uso de la misma. De igual forma, para los productos con destino a la exportación, efectuará los controles pertinentes a través de su Departamento de Comercialización.

UNDECIMO: Facilitación de inspecciones. Todo USUARIO deberá prestar las facilidades necesarias para las inspecciones periódicas que puedan realizarse en sus locales o lugares donde se beneficia, procesa, envasa, empaca, industrializa y/o expende su producto, previa notificación de inspección con al menos ____ (-) días de anticipación.



CAPITULO V PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN DE USO

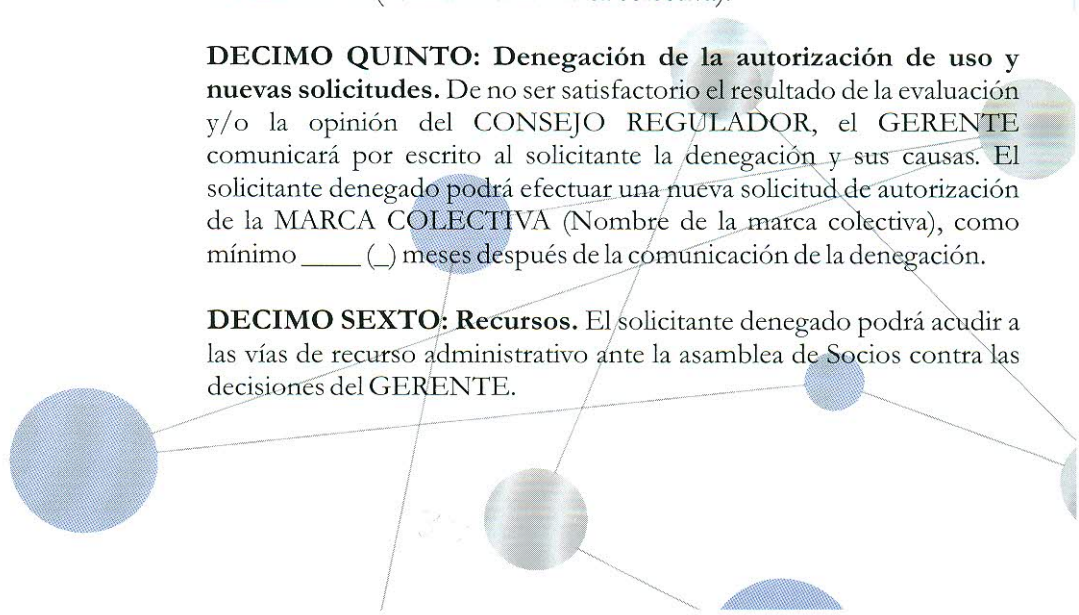
DUODECIMO: Solicitud de autorización de uso. Toda persona física o moral, previamente inscrita en el registro de socios del titular _____, solicitará por escrito al GERENTE, mediante el formulario (Anexo 2), la autorización de uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva).

DECIMO TERCERO: Evaluación de la solicitud. Recibida la solicitud por el GERENTE, éste la remitirá al CONSEJO REGULADOR, el cual procederá a realizar una evaluación de la solicitud, a efectos de determinar si el mismo cumple con las especificaciones dispuestas en el presente REGLAMENTO DE USO, y formalizará su opinión sobre el particular al GERENTE en el área establecida para tales fines en el mismo formulario. El CONSEJO REGULADOR podrá, si así lo considerare necesario, efectuar traslados y visitas a los locales y lugares donde el solicitante beneficie, procese, envase, empaque, industrialice y/o expendá su(s) producto(s), previa notificación de inspección con al menos ____ () días de anticipación.

DECIMO CUARTO: Autorización de uso. Si el resultado de la evaluación y la opinión del CONSEJO REGULADOR son favorables, el GERENTE expedirá el CERTIFICADO DE AUTORIZACION DE USO, donde se autoriza al USUARIO el uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva).

DECIMO QUINTO: Denegación de la autorización de uso y nuevas solicitudes. De no ser satisfactorio el resultado de la evaluación y/o la opinión del CONSEJO REGULADOR, el GERENTE comunicará por escrito al solicitante la denegación y sus causas. El solicitante denegado podrá efectuar una nueva solicitud de autorización de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), como mínimo ____ () meses después de la comunicación de la denegación.

DECIMO SEXTO: Recursos. El solicitante denegado podrá acudir a las vías de recurso administrativo ante la asamblea de Socios contra las decisiones del GERENTE.



CAPITULO VI INFRACCIONES Y SANCIONES

DECIMO SEPTIMO: Infracciones. La MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) es de interés de todos los USUARIOS, por lo que el _____ (nombre del titular), en su calidad de titular de la marca colectiva, y el GERENTE, como responsable del óptimo funcionamiento de la institución, velarán por su prestigio y buen uso, constituyendo infracción toda acción u omisión que comporte violación de los artículos del presente REGLAMENTO DE USO y demás normas sobre la materia.

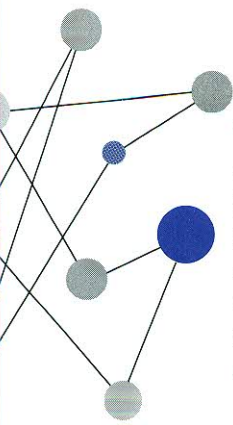
DECIMO OCTAVO: Calificación de la infracción. La infracción será verificada y calificada por el CONSEJO REGULADOR, el cual recomendará, al GERENTE, la sanción correspondiente.

DECIMO NOVENO: Infracciones específicas. Constituyen infracciones:

- a) El incumplimiento de lo establecido en el REGLAMENTO DE USO y en otras normas relevantes que regulen la comercialización, para los productos que utilizan la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva)
- b) Negarse a prestar las facilidades necesarias para una adecuada supervisión y control del uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva)
- c) La publicidad referida al uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) que pueda llevar a engaño al público.
- d) El uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) sin la debida autorización del Titular (Nombre del titular).
- e) Infringir las normas de Propiedad Industrial, Competencia Desleal, Publicidad, Protección al Consumidor y demás pertinentes.

VIGESIMO: Sanciones. Las infracciones, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar, serán sancionadas con:

- a) Suspensión temporal de la autorización de uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva)
- b) Cancelación de la autorización de uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva)
- c) Multa.



VIGESIMO PRIMERO: Obligación del USUARIO sancionado. En los casos de sanción, el USUARIO quedará impedido de usar la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), e incluso se obliga retirar del mercado los productos que se encuentren distinguidos o señalados con la misma. El incumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo, constituye una infracción sancionada por las normas de propiedad industrial y competencia desleal, sin perjuicio de que el USUARIO sancionado pueda ser separado del registro nacional de beneficiadores, exportadores e industrializadores de productos agrícolas.

VIGESIMO SEGUNDO: Infracciones por terceros. La protección de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva) frente a las infracciones cometidas por parte de terceros en el mercado, será responsabilidad del titular (Nombrar el titular), quien tendrá a su cargo la facultad, a través de su Consultoría Jurídica, de iniciar las acciones administrativas, extrajudiciales y/o judiciales correspondientes.



CAPITULO VII DISPOSICIONES FINALES

VIGESIMO TERCERO: Conflictos e interpretación. Las cuestiones no contempladas en el presente REGLAMENTO DE USO, así como las cuestiones de interpretación que surjan de su aplicación serán resueltas por el GERENTE.

VIGESIMO CUARTO: Disposición supletoria. Para todos los aspectos no previstos de manera expresa en el presente REGLAMENTO DE USO, el GERENTE tendrá en cuenta la aplicación de las normas supletorias del Derecho Común Colombiano y, en especial, de la legislación _____ (Legislación del sector específico) y de propiedad intelectual.

VIGESIMO QUINTO: Modificaciones. El presente REGLAMENTO DE USO, sólo podrá ser modificado o sustituido por la JUNTA DIRECTIVA del titular (Nombrar el titular).

APROBADO y puesto en vigor en la ciudad _____, municipio de _____ (Depto.), República de Colombia, a los _____ () días del mes de _____ del año dos mil ____ (20__).

NOMBRE DEL GERENTE
Gerente

NOMBRE DEL TESORERO
Tesorero

NOMBRE DE LA O EL SECRETARIO(A)
Secretario(a)



Anexo 2.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE USO DE LA MARCA COLECTIVA

Fecha de solicitud: _____

I. DATOS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE:

Nombre o razón social

Domicilio social: _____

Fecha: _____

Teléfonos: _____ Fax: _____

Correo electrónico: _____

II. DOCUMENTOS ANEXOS:

- Copia de Estatutos Sociales de la entidad.
- Copia Carné de Identificación Tributaria.
- Copia de los certificados de registro industrial y sanitario de los productos para los cuales se solicita la autorización de uso de la MARCA COLECTIVA (Nombre de la marca colectiva), cuando se trate de producto procesado.
- Certificación de membrecía de la Cámara de Comercio.
- Lista de productos para los cuales se solicita la autorización de uso de la marca Colectiva con indicación de su composición y destino (consumo interno o exportación).
- # ___ () muestras por cada producto y presentación para los cuales se solicita la autorización de uso de la marca colectiva.

III. DATOS DEL REPRESENTANTE AUTORIZADO DEL SOLICITANTE:

Nombres y apellidos

Cédula de identidad No. _____

Cargo que ocupa en la empresa solicitante

Teléfonos _____ Fax _____

Correo electrónico _____



IV. AUTORIZACIONES DE USO SOLICITADAS:

- Envases del producto
- Internet (websites o emails)
- Empaques del producto
- Rótulos o letreros
- Papelería y comunicaciones
- Uniformes de personal
- Medios de comunicación especializados
- zhMedios de com. en general.

V. DECLARACIONES:

La empresa solicitante declara lo siguiente:

- Solicitamos, por este medio, la autorización de uso de la marca colectiva (NOMRE DE LA MARCA), comprometiéndonos a cumplir fielmente con el REGLAMENTO DE USO y sus anexos.
- Conociendo el esfuerzo promocional nacional e internacional realizado alrededor de la marca colectiva (NOMRE DE LA MARCA), así como el valor que tiene para los usuarios del mismo sector productivo colombiano, nos comprometemos a cuidar del buen nombre y uso correcto de la misma.
- Reconocemos el derecho del Titular (Nombre del titular) de suspender, cancelar y/o revocar la autorización de uso de la marca colectiva (NOMRE DE LA MARCA), dentro de los parámetros establecidos en el REGLAMENTO DE USO y sus anexos.

Firma del representante Legal

VI. EXAMEN Y OPINION DEL CONSEJO REGULADOR:

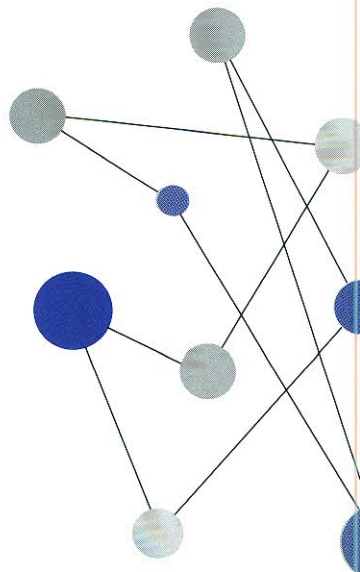
Autorizar _____ Denegar _____

Observaciones: _____

Firma

Firma



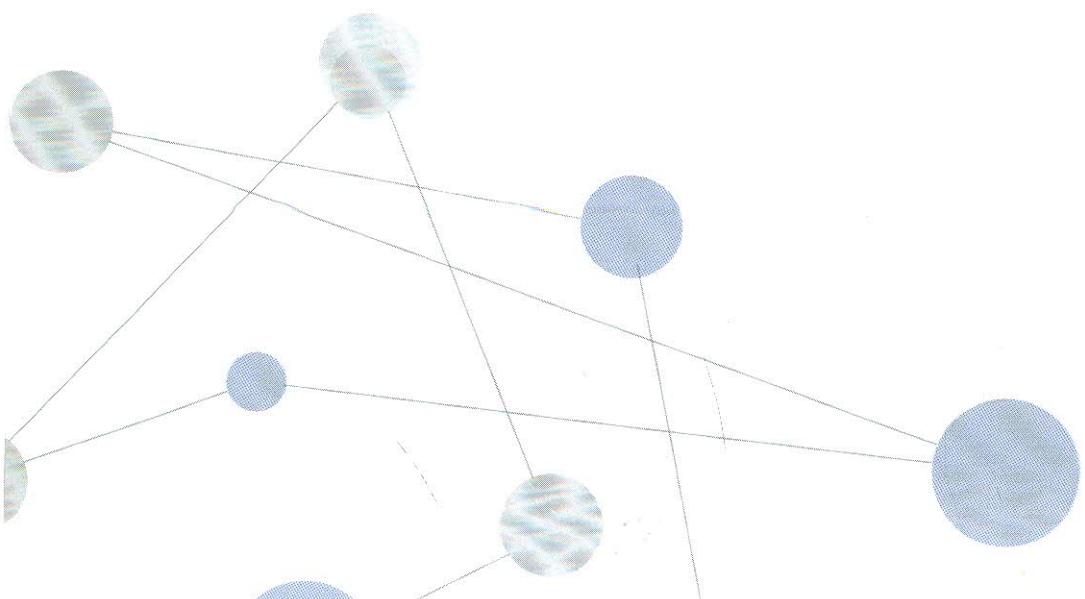


VII. DECISION DEL GERENTE

Autorizar____ Denegar____

Observaciones: _____

Firma





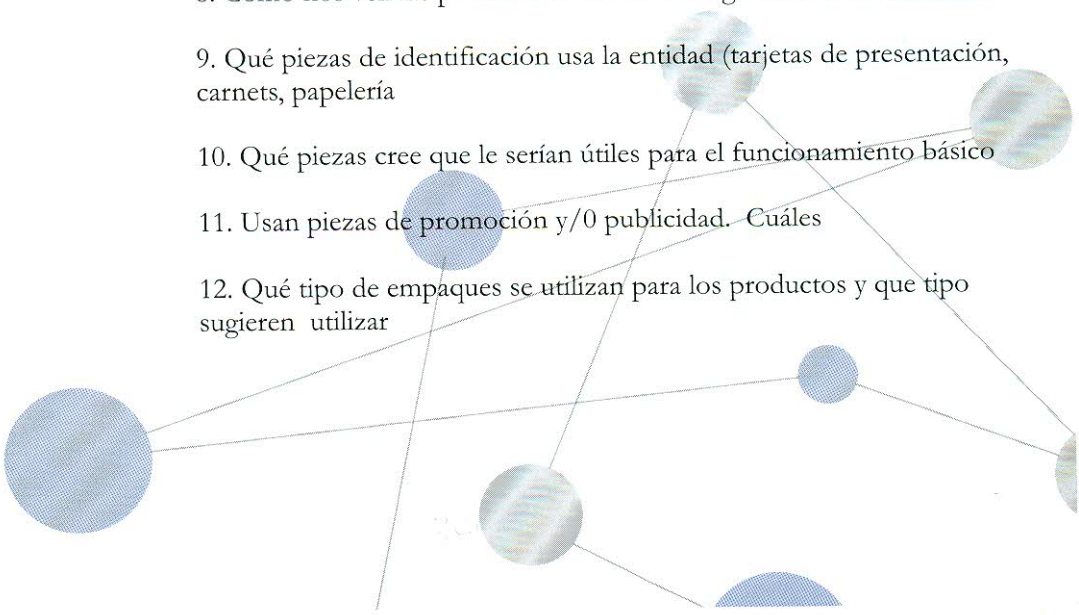
Anexo 3.

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN, PARA IMAGEN CORPORATIVA

Nombre de la red: _____

Ciudad _____

Nombre del entrevistado _____

- 1.Cuál puede ser el nombre de la red y por qué
 2. Qué significa ese nombre
 3. Qué valores empresariales los identifican
 - 4.Cuál considera que es su mayor orgullo empresarial
 5. Al identificarla con una forma básica (círculo, cuadrado, triángulo, espiral, otro) cuál elegiría y por qué
 6. Si elige un color o varios colores para identificar la red empresarialmente, cuáles elegiría y por qué
 7. Cómo queremos que nos vean y nos conozcan afuera
 8. Cómo nos ven las personas externas a la organización actualmente
 9. Qué piezas de identificación usa la entidad (tarjetas de presentación, carnets, papelería)
 10. Qué piezas cree que le serían útiles para el funcionamiento básico
 11. Usan piezas de promoción y/0 publicidad. Cuáles
 12. Qué tipo de empaques se utilizan para los productos y que tipo sugieren utilizar
- 

SONDEO PARA PERCEPCIÓN DE MARCA

1. Usted podría decirme, ¿cuál de estas alternativas le llama más la atención? (**SE PRESENTAN LAS ALTERNATIVAS DURANTE 6 SEGUNDOS, Aproximadamente**).

ALTERNATIVA 1.____ ALTERNATIVA 2.____ ALTERNATIVA 3.____
ALTERNATIVA 4.____ ALTERNATIVA 5.____ ALTERNATIVA 6.____

2. ¿Por qué razones Usted seleccionó esa alternativa?

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

3. (NUEVAMENTE SE PRESENTAN LAS ALTERNATIVAS) ¿Qué aspectos o detalles **No le gustan** de la alternativa **seleccionada** ?.

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

4. ¿Cuál sería su **Segunda** Opción? 1__ 2__ 3__ 4__

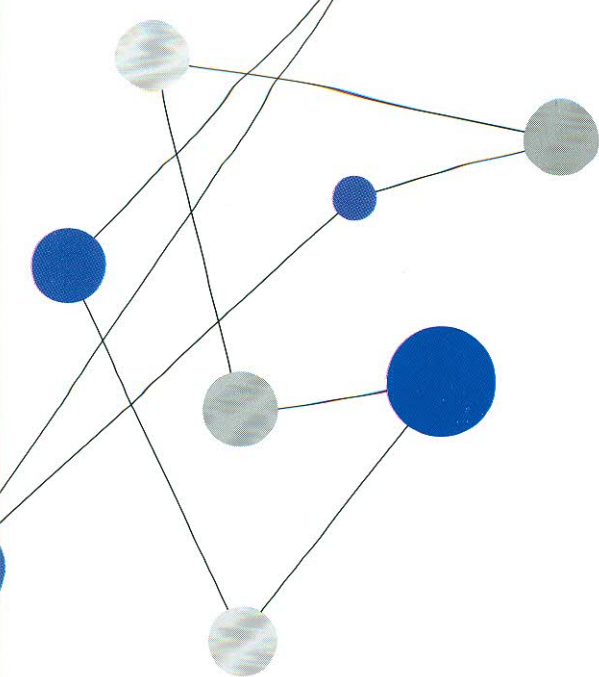
5. ¿Por qué razones **NO** seleccionó Las **OTRAS** alternativas?

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

6. ¿Qué aspectos o detalles le **Gustan** de esas **OTRAS** alternativas?

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

7. ¿Qué otras sugerencias podría usted aportarnos al respecto _____



Este libro se terminó de imprimir en los talleres de Editorial
Jotamar con un tiraje de 200 libros.
2012

