

POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS TIENDAS MUNDO RURAL



Agradecimientos

Para la construcción de este manual, agradecemos profundamente la información y colaboración otorgada por las organizaciones campesinas y administraciones que están detrás de las Tienda Mundo Rural. Muchas Gracias:

- ❖ Confederación de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias (CAMPOCOOP)
- ❖ Confederación Nacional de Asociaciones Gremiales y de Organizaciones de Pequeños Productores Campesinos de Chile (CONAPROCH)
- ❖ Confederación Nacional de Federaciones de Sindicatos Campesinos y Trabajadores del Agro de Chile (CONAGRO)
- ❖ Confederación Nacional de Sindicatos y Federaciones de Trabajadores Unidad Obrero Campesino de Chile (UOC)
- ❖ Cooperativa Apícola Campesina de Valdivia (APICOOP)
- ❖ Federación Red Apícola Nacional (RAN)

Creación de contenido

Angela Altamirano Estay, Felipe Bravo Peña, Iván Cano Silva, Claus Köbrich Gruebler

Grupo de investigación y extensión Foco Rural

Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias, Universidad de Chile

Contraparte técnica de INDAP

Rodrigo Díaz Díaz, Juan Jiménez Cortés, Mina Namdar-Irani

Junio, 2017

La Red de Tiendas Mundo Rural

El Programa Red de Tiendas Mundo Rural busca visibilizar la Agricultura Familiar Campesina (AFC), así como también poner en valor sus productos, mediante la comercialización de éstos. En cada una de las tiendas Mundo Rural, su administrador asume un rol protagónico, construyendo un puente entre el proveedor de la agricultura familiar campesina y el consumidor o cliente final. En este proceso, se asumen diversas tareas y funciones. Este manual es una guía para los administradores de las Tiendas Mundo Rural¹ y su finalidad es entregar directrices de la administración de la tienda en general y de cómo construir y mantener la relación con sus proveedores.



¹ En caso que la tienda se encuentre en proceso de apertura, se adjunta en el **Anexo 1** un resumen de lo necesario para la acreditación y funcionamiento de una tienda de expendio de alimentos.

Estructura del manual

1. Consideraciones iniciales para los administradores de las TMR.....	4
Valores y principios de la Red de Tiendas Mundo Rural	4
Sobre el Catálogo de Proveedores de la Agricultura Familiar Campesina	4
Evaluación y selección de los proveedores	5
Pauta orientadora para la selección de proveedores de las TMR.....	5
El Sello Manos Campesinas	7
2. Logística de abastecimiento: Selección, negociación y compra de productos	8
a) Búsqueda y selección de productos	8
b) Contacto y negociación con el proveedor.....	8
c) Despacho y recepción de productos	9
d) Pago a proveedores.....	9
e) Manejo de existencias.....	10
Trato comercial de común acuerdo	10
Software de gestión	11
3. Los precios de los productos en la tienda	11
Precios Visibles: Avanzando hacia la confianza tienda-consumidor	12
4. El trabajo en la tienda: Ventas, promoción y empleados	12
Proceso de venta al Cliente Final	12
Actividades mínimas complementarias de promoción de la Tienda y de la Red.....	12
Capacitación al equipo de la Tienda.....	13
Gestión de actividades de promoción.....	13
5. Documentos relacionados.....	15
Documentos obligatorios	15
Documentos complementarios.....	15
6. Anexos	17
Anexo 1: Resumen para abrir una tienda.....	17
Anexo 2: Productos a comercializar en las tiendas	19
Anexo 3.a: Lineamientos generales para la generación de un contrato entre Tienda y proveedores	20
Anexo 3.b: Ejemplo de un contrato en la agricultura (para proveedores con P. natural)	21

1. Consideraciones iniciales para los administradores de las TMR

Sin lugar a dudas, los proveedores son un actor clave en el funcionamiento de una tienda; sin proveedores no existirían productos y sin productos la tienda no existe. Dado que el propósito del programa y de las tiendas es **visibilizar, valorizar y rescatar los productos de origen campesino**, así como también los valores, creencias y costumbres del mundo campesino, la relación entre el administrador y el proveedor no puede ser sólo un “trato comercial”. Muy por el contrario, debe generar sinergias positivas entre estos actores para el desarrollo de la propuesta de valor.

Valores y principios de la Red de Tiendas Mundo Rural

La Red ha definido los principios y valores que la norman y orientan y le dan fuerza al desarrollo de cada tienda que integra esta red. Este manual ayuda a poner en práctica los siguientes principios y valores que sustentan la relación proveedor-administrador:

- **Respeto:** En las relaciones sociales, el respeto surge cuando se “considera” a los otros. Implica comprender que existen diversas formas de hacer las cosas y diferentes perspectivas de entenderlas y ninguna es más o menos válida. El respeto instala las bases del diálogo proveedor-administrador, esencial para cualquier futura acción a realizar en conjunto.
- **Diálogo e inclusión:** Es un rol de los administradores incentivar a los proveedores de la agricultura familiar campesina a entregar sus opiniones y experiencias, entendiendo que la tienda es un proyecto con responsabilidades compartidas, fundado en el interés de “crecer juntos”, de avanzar hacia la **Solidaridad**. Una buena comunicación permite evitar los malentendidos y conflictos, propiciando un diálogo que se **retroalimenta** y que evidencia espacios de mejora.
- **Transparencia:** Una relación proveedor-administrador transparente implica comunicar las razones que están detrás de las decisiones comerciales del administrador y del productor. Al mismo tiempo, no se debe incurrir en mentiras y actitudes o comportamientos que lleven al engaño.
- **Confianza:** Es la seguridad, en base a comportamiento y actitudes, que toma una persona frente a otra. Se va construyendo y su manifestación surgirá en la medida que el proveedor y administrador tengan actitudes que evoquen los principios y valores mencionados.
- **Precio y pago justo:** Para efectos de la red, el “valor” que tienen los productos es parte de un proceso de “común acuerdo”, o sea, debe ser consensuado y entendido entre las partes. Es una negociación donde un precio puede ser modificado en torno al diálogo, considerando que debe ser justo para el proveedor, para el administrador y para el cliente de la tienda Mundo Rural. Se promueve que el pago se realice de manera oportuna y no extensa en el tiempo. Así se fortalece la confianza y se genera una relación más sustentable.

Sobre el Catálogo de Proveedores de la Agricultura Familiar Campesina

INDAP, en sus esfuerzos para facilitar la búsqueda de proveedores AFC, ha generado un sistema de registro denominado **Catálogo de Proveedores de la Agricultura Familiar Campesina**. En este catálogo se encontrará proveedores que, siendo usuarios o usuarias de INDAP, ofrezcan productos

que pueden comercializar a través de una tienda Mundo Rural². En el **Anexo 2 sobre productos a comercializar**, se indican los productos aprobados para vender en la tienda. El catálogo visualizará productores que estén habilitados para el comercio formal. Esto se traduce en proveedores con iniciación de actividades, resoluciones sanitarias (alimentos y productos de belleza y salud) y producción formalizada ante el SAG (viveros y producción de bebidas alcohólicas). Además, momento de búsqueda de algún determinado producto, podrá aplicar filtros (por ejemplo, geográficos) para facilitar el tipo de producto que desee ingresar a la tienda.

Ud. también puede tomar contacto directo con potenciales proveedores y solicitarles su certificado de acreditación usuario INDAP con los requisitos correspondientes para la comercialización. Tenga presente que, como administrador, puede sugerir y apoyar a proveedores no inscritos en el catálogo a ingresar a él. El trámite de inscripción es rápido y gratuito, pudiendo ser realizado de forma presencial (en oficinas de INDAP) u online (<http://catalogo.indap.cl>).

Evaluación y selección de los proveedores

La construcción de una red de Tiendas exitosa requiere de la participación y compromiso de los actores con una mirada colaborativa, autocrítica y propositiva. Una de las acciones que se busca es apoyar a los proveedores AFC en la comercialización de sus productos. Para ello es importante que los administradores TMR evalúen los productos y la gestión comercial de los y proveedoras, no sólo los aspectos normativos, sino también otras características como responsabilidad, envasado, preocupación por el envío de productos, entre otros. Con

En la selección de proveedores, existen diversos factores que pueden incidir en que usted prefiera un proveedor sobre otro. Con ánimos de facilitar este proceso, el registro y posterior comunicación con los proveedores, se presenta a continuación una pauta orientadora.

Pauta orientadora para la selección de proveedores de las TMR

criterio	Descripción de criterio	Momento en que se aplica
Ubicación	Es deseable que las tiendas, bajo el concepto de Mundo Rural, puedan rescatar la identidad local/regional de donde se encuentren insertas.	Previo al primer contacto con proveedor
Calidad	El ítem calidad (incluyendo aspectos sanitarios) se refiere a la competencia del producto para ser vendido en la tienda. ¿cumple con las expectativas deseadas? Si no, es un tema que debiese conversar con el proveedor	Previo a la primera venta en tienda. Es ideal probar los productos antes de comprarlos. Solicite muestras gratis, aunque su aceptación dependerá del proveedor.
Presentación del producto	La presentación del producto es un factor importante ante los consumidores. Formato del envasado, presencia de etiquetado, envase adecuado para la venta a consumidores finales, entre otros elementos, le podrán a ayudar a la selección.	Previo a la primera comunicación (mediante fotografías en el Catálogo) y post-primera compra.

² El catálogo no será de uso exclusivo para las tiendas, pudiendo ser consultado por otros compradores

Características diferenciadoras (innovación, cultura, certificaciones)	Cada producto puede tener factores diferenciadores que lo hacen “especial”. La presentación, el producto o la forma de producir puede tener características innovadoras; se expresa la cultura asociada al producto o en el contexto donde se desarrolla; puede contar con certificaciones, sellos (por ejemplo Sello Manos Campesinas) o premios que le agregan valor; entre otros ejemplos de diferenciación de productos.	Previo a la primera comunicación
Precio	Para asegurar la sustentabilidad de la tienda, los precios deben ser adecuados considerando el posterior margen de comercialización y el público objetivo. La negociación debe responder a criterios de común acuerdo.	Durante la primera negociación
Responsabilidad	Responsabilidad del proveedor ante la tienda. Respeta tiempos, cantidades, calidades, productos solicitados, entre otros.	Post-primera compra.

El Sello Manos Campesinas

El Sello Manos Campesinas es un sistema de acreditación de INDAP, creado en conjunto con las Organizaciones Nacionales Campesinas y la Universidad de Chile, que busca precisamente valorizar la cultura campesina y sus productos, acreditando sus características distintivas. El sello busca dar visibilidad y llamar la atención de los consumidores, dando relevancia a procesos propios de la Agricultura Familiar y a atributos éticos que el consumidor valora al momento de su compra. El Sello Manos Campesinas garantiza que los productos son:



- **De origen campesino:** Generados únicamente por productoras y productores de la Agricultura Familiar.
- **Artesanales:** Sus principales procesos son hechos a mano, generados a pequeña escala y con un bajo impacto ambiental.
- **Sanos:** Los productos alimentarios cuentan con resolución sanitaria, controlan el uso de agroquímicos o consideran prácticas de producción sostenible.
- **Un aporte al desarrollo local:** Al menos el 50% del insumo principal o producto proviene de la propia explotación del solicitante o de proveedores de la Agricultura Familiar Campesina.

Además de la visibilización al consumidor, pertenecer al Sello Manos Campesinas permite a los productores acceder a una serie de beneficios adicionales, como promoción de sus productos por distintos medios, vitrina virtual en sitio web y redes sociales, apoyo para participar en nuevos canales de comercialización, y facilidades para ingresar de las Tiendas Mundo Rural.

Como administrador debe conocer la existencia de este sello, ya que comparte la propuesta de valor de la Red TMR. Por ello, dentro de los productos a ofertar en su tienda, es menester contar con productos con Sello Manos Campesinas. Si se presenta el Sello al consumidor junto con los principios de las tiendas, aumentan las posibilidades de entregar un mensaje coherente. Visibilizar el sello ante los proveedores (en las comunicaciones correspondientes) permitirá fortalecer al distintivo, cuyo propósito es compartido con la Red.

Entérese de más detalles en el sitio web www.manoscampesinas.cl

2. Logística de abastecimiento: Selección, negociación y compra de productos

En esta sección se abordará el proceso vinculado a la adquisición de productos, el cual puede resumirse en cinco pasos: a) Búsqueda y selección de productos; b) Contacto y negociación con el proveedor; c) Despacho y recepción del producto; d) Pago a proveedores; y e) Manejo de las existencias. Además, se abordará sobre el trato comercial de común acuerdo y software que ayudan a la gestión de la tienda.

a) Búsqueda y selección de productos

Tanto los proveedores como productos deberán ser seleccionados a través del **Catálogo de Proveedores de la Agricultura Familiar Campesina**. Se podrán buscar y filtrar productos en función de criterios como rubro, tipo de producto, ubicación geográfica, certificaciones, u otras características de interés. En el catálogo se indican las vías de comunicación que utiliza el proveedor y las formas en que se puede conectar con él. De todas maneras, como se indicó anteriormente, puede contactarse directamente con proveedores que no se encuentren en el catálogo, pero tenga en consideración que puede sugerir y apoyar a proveedores no inscritos a ingresar a él.

b) Contacto y negociación con el proveedor

Establecido el contacto y visto los productos ofrecidos, se inicia la fase de negociación, cuyo propósito es acordar con el proveedor al menos lo siguiente:

- Producto(s) a comprar y sus variedades
- Cantidades del producto a comprar (considerando las variedades existentes)
- Precio al detalle y al por mayor (a veces no existe tal diferenciación)
- Forma y plazos de pago por los productos
- Fecha de envío y probable fecha de entrega
- Forma de entrega: entrega en caja acolchonada, en frío con gel packs, etc.
- Vía de despacho: Es importante que tenga presente el convenio establecido entre INDAP y CorreosChile, el cual entrega condiciones preferenciales a **usuarios de INDAP** en los costos de envío de los productos, con un 15 % de descuento. Para esto, solo deberá presentar su RUT en Correos y el descuento se aplica inmediatamente. Además, podrá acceder a capacitaciones por parte de CorreosChile para el correcto embalaje de productos³.
- Lugar de entrega
- Devolución de productos en caso de problemas en el origen o transporte

³ La experiencia ha demostrado que muchos proveedores no saben cómo enviar los productos, existiendo pérdidas por daño, malas condiciones de almacenamiento, entre otros. Para mayor información, consulte <https://www.indap.gob.cl/convenio-indap-correos>

En este espacio de negociación, se debe aprovechar de consultar todo lo referente al producto. Consulte por folletos/afiches descriptivos del producto o del productor, condiciones especiales de almacenamiento, otros productos que tenga disponibles para la comercialización⁴, etc.

Se recomienda que toda solicitud quede por escrito⁵. Por tanto, si existen vías de comunicación electrónicas -y son ocupadas por el proveedor- debiesen ser aprovechadas. Si sólo es posible realizar la solicitud vía oral, se debe procurar que cada punto mencionado anteriormente sea corroborado con el proveedor a modo de chequeo. Si se desea generar un contrato de compra de productos, en el **anexo 3.a** se presentan **lineamientos generales para la generación de un contrato**, mientras que en el **anexo 3.b** se dispone un **ejemplo de contrato**, el cual puede ser usado como guía.

c) Despacho y recepción de productos

Una vez acordadas las condiciones del negocio, el proveedor deberá proceder a enviar los productos con su respectiva factura, ya sea física o electrónica. Pueden existir casos donde el proveedor prefiera emitir la factura después de la transacción del producto. En tal caso, deberá generar y enviar una guía de despacho al comprador.

En el lugar de recepción del producto, este deberá inventariarse para generar/actualizar el stock de los productos disponibles. Al mismo tiempo de se deberá evaluar que lo recibido, la factura y lo acordado estén en perfecta sincronía, como también que se encuentren en perfectas condiciones. En caso contrario, se deberá registrar la información, notificar al proveedor, y solicitar una nota de crédito o de débito según corresponda.

Recuerde, si los productos llegan en mal estado, es responsabilidad de las partes haber definido previamente las acciones a tomar, ya sea eliminar la partida, devolver los productos u otra forma.

d) Pago a proveedores

El pago seguro y oportuno es uno de los temas de mayor preocupación de los proveedores de la agricultura familiar campesina. La dinámica de pago que se ha establecido y extendido en el comercio, es el pago diferido, ya sea a 60, 90, 120 y hasta 150 días. Esto va en contra la demanda de los campesinos y de uno de los principios del comercio justo, cual es *“El pago oportuno”*. En este contexto pueden existir tres momentos de pagos:

- Antes del envío de productos: Es poco común, pero el proveedor lo puede solicitar previo al envío de los productos. En caso que se envíen productos diferentes a lo acordado, ya sea en tipo, cantidad u otros, se deberá notificar al proveedor para su correcta solución. Esto puede que involucre la generación de notas de crédito o débito según corresponda.
- Pago contra entrega: Se produce una vez recibido el producto. Corroborando que todo esté en orden, se procede a ejecutar el pago.

⁴ Independiente del producto, este debe cumplir con las condiciones legales y sanitarias para su comercialización en la tienda

⁵ Recomendado por la FAO, 2014 (ver “Principios rectores para las operaciones responsables de agricultura por contrato”)

- Posterior al envío de productos: Es bastante común, pero el tiempo transcurrido (posterior a la emisión de la factura o de recibido los productos) varía enormemente. Las precauciones ante situaciones no acordadas son similares a las antes expuestas.

Ahora bien, como administrador puede realizar una combinatoria, pagar un porcentaje previo al envío de productos para después pagar la diferencia una vez llegado el producto. También variará en función del proveedor y la forma en la que recibe pagos.

La Red de Tiendas Mundo Rural e INDAP, tiene presente que el pago diferido es un tema que afecta a los pequeños agricultores. También tienen en consideración que cada administradora de tienda tiene su propia gestión financiera y contable y de calendarización ante el SII. Por ello las tiendas del programa tienen la libertad de ejecutar cualquiera de las modalidades antes descritas, **más se recomienda que el pago no se produzca en una fecha superior a 30 días de la llegada de los productos acordados**⁶. El tiempo de pago debe ser entendido como un proceso de común acuerdo.

La forma de pago también debe respetar una relación de común acuerdo. Independiente de cómo se realice, se debe buscar la alternativa que facilite el procedimiento tanto para el proveedor (muchas veces prefieren efectivo, pero entregarlo puede dificultar las cosas) como para el administrador de la tienda (por lo general la transferencia electrónica es lo más utilizado, pero no todos los proveedores tienen cuenta bancaria).

e) Manejo de existencias

Un buen manejo de existencias le dará orden y una mayor claridad en el ingreso, permanencia, egreso y necesidades de productos. Para lo anterior, todo movimiento que se realiza en la tienda, es ideal que se registre. De acuerdo al normal funcionamiento, frecuencia de clientes, productos más cotizados o vendidos, entre otros, se podrá armar un mejor panorama de la frecuencia de abastecimiento por producto. Una forma de facilitar el correcto manejo de Stock y llevar un seguimiento sistemático de los productos, es establecer que todos los productos posean un SKU ("*Stock-Keeping Unit*") o número de referencia, en función de su rubro, región, tipo de producto, entre otros elementos.

Es importante tener en consideración que la tienda debe generar confianza y fidelización con los consumidores, lo que podrá conseguirse de mejor forma si:

- Se tiene siempre disponibles los productos que se publicitan y demandan. Cobra especial relevancia el tamaño de la bodega y las condiciones de almacenamiento.
- Los productos ofrecidos poseen una calidad adecuada y estable. Por ejemplo, productos vencidos o próximos a vencer deberán ser considerados como mermas.

Trato comercial de común acuerdo

Establecer el precio definitivo, considerando lo justo para ambos lados no es una tarea fácil, pero es necesaria en el proceso de negociación.

⁶ Siempre y cuando sea un proceso de común acuerdo, la tienda podrá tener en consignación productos para evaluar su funcionamiento en la tienda. Esto será solo en casos excepcionales y con productos nuevos. Por ningún motivo debe ser una constante, ya que va en desmedro de los principios rectores de las tiendas.

Establecer con los proveedores un trato de consenso y de común acuerdo implica un esfuerzo por acordar un precio justo, tanto para el proveedor como para la tienda, así como también para el consumidor. Por lo general, el proveedor ya tiene un precio definido para los productos a transar. Este, a su vez, está definido por el “valor” del producto y la percepción que se pueda tener en torno a este valor. Por ejemplo, algunos factores que pueden incidir en lo anterior son:

- **Costo Unitario de producción:** considerando además margen de ganancia
- **Valores de mercado:** comparando un mismo producto de características similares
- **Diferenciaciones e innovaciones:** Tales como presencia de certificados, envases atractivos, productos nuevos en el mercado, productos con identidad (historia, cultura, tradiciones, etc)

Muchas veces el precio del producto que se presenta es al detalle y no corresponde necesariamente a un valor de venta al por mayor. Algunos proveedores trabajarán de esta forma, otros no. En este proceso, la comunicación es trascendental. Como administrador es importante que pueda manifestarle las diferencias entre precios al detalle y de la venta al por mayor, considerando que la idea es apuntar hacia un negocio sustentable en el tiempo (donde tiene muchos costos asociados a arriendo, remuneraciones del personal, promoción, entre otros)

Software de gestión

Hoy en día existen programas computacionales que facilitan el trabajo de administrar y gestionar una tienda. Los puntos mencionados anteriormente están integrados en muchos de estos programas o softwares, los cuales además se relacionan a facturación y generación de boletas electrónicas, fidelización de clientes, realización de inventarios, entre otros. Por lo general, estos softwares están diseñados para el trabajo de abastecimiento. Pero últimamente se están entrelazando con el Servicio de Impuestos Internos, facilitando los aspectos tributarios. Finalmente, todo movimiento de productos o dinero que se realice en la tienda se registran en estos programas, las cuales también pueden adjuntar o indicar números de facturas u otros documentos asociados a la tienda.

3. Los precios de los productos en la tienda

La determinación del precio venta es un punto crítico. Es importante para el establecimiento de buenas relaciones con los proveedores, así como también para el éxito de la tienda. En general, se tiende a aplicar un margen de comercialización, el cual es la diferencia relativa entre el valor de compra y el valor de venta y por tanto “lo que queda para la tienda y su operación”⁷. Este concepto puede ser o no conocido por los proveedores. Pero en ocasiones les extraña que un tercero venda sus productos a un precio significativamente mayor al que ellos lo vendieron. Ante esto, es bueno que se les indique, con ánimo de ser transparentes y de fomentar la confianza, el margen de comercialización a aplicar y las razones correspondientes.

⁷ No debe ser confundido con las “utilidades” de la tienda

Definir el margen de comercialización y, por tanto, el precio de venta en la tienda de los productos, depende de varios factores. Algunos tomarán mayor relevancia en función del contexto, la realidad local, la administración de la tienda, impuestos específicos, etc.

Un análisis de casos realizado por la Universidad de Chile (2015)⁸ detectó que en función de los productos y de la tienda, los márgenes de comercialización varían entre un 20% a 100% (incluso 200%). Pero la media fluctuaba en torno al 50%. Considerando la experiencia de los pilotos, un margen del 30% permite, a duras penas, estar en punto de equilibrio (relación costos vs ingresos).

Independiente de la decisión final para indicar uno u otro margen, es importante tener en consideración al consumidor en el proceso de fijación de precios. Antes se indicaba que el precio de venta entre el proveedor y el administrador de la tienda debiese ser justo para ambos. En este caso, el precio de venta entre la tienda y el consumidor también debiese ser justo. De ser justo, se traducirá en captar clientes y satisfacerlos con la tienda, los productos, el servicio y los precios.

Precios Visibles: Avanzando hacia la confianza tienda-consumidor

Al optar por un producto o por un lugar de compra en particular, el precio cobra una gran importancia. La tienda no es más que un canal que facilita al consumidor acceder a los productos y al mundo campesino. Para dar las facilidades correspondientes, un tema que no se puede escapar es la visibilidad de los precios. Primero que todo, la normativa vigente otorga a los consumidores el derecho a tener conocimiento público, claro y fidedigno sobre los precios, incluyendo en este los impuestos asociados⁹. Pero más allá de la legislación que sustenta lo anterior, hacer visible los precios es un acto de **transparencia**, elemento clave en la generación de **confianza**. Lo anterior se debería ver reflejado en la fidelización del cliente en la tienda.

4. El trabajo en la tienda: Ventas, promoción y empleados

Proceso de venta al Cliente Final

INDAP hace disponible el manual de “**Experiencia y Modelo de Atención en Tiendas Mundo Rural**”. En él se señalan los diferentes aspectos logísticos sobre el cómo atender en las tiendas. Al igual que este Manual de Buenas Prácticas para Administradores TMR, pretende ser una guía a aplicar, considerando el contexto de la tienda. Para asegurar la entrega de contenido en el equipo de ventas, se recomienda realizar capacitaciones o exposiciones sobre los elementos que en él se detallan. De todas maneras, es importante visibilizar ante los consumidores dos aspectos que dan fuerza a la propuesta de valor. Por un lado, la cultura e identidad campesina, y por otro la relación justa y de común acuerdo entre la tienda y el proveedor. Así también se busca una relación justa entre los consumidores y la tienda, la cual se expresa con precios accesibles en función del producto.

Actividades mínimas complementarias de promoción de la Tienda y de la Red

La Tienda Mundo Rural es más que un lugar para vender productos. Es una experiencia de compra que acerca los consumidores a los productores campesinos. Su idea fuerza se construye a partir las

⁸ Estudio: “Diseño y evaluación *ex-ante* de modelos de negocios en circuitos cortos en Chile”

⁹ Para más información en “Normas sobre protección de los derechos de los Consumidores” (Ley n°19496 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción)

historias, las culturas y los esfuerzos que existen en la elaboración de los productos. Esta “experiencia” no nace por si sola y debe ser entendida como una necesidad para el funcionamiento de la tienda. Para lo anterior, se consideran dos elementos esenciales: a) Capacitación al equipo de la tienda y b) Gestión de actividades de promoción. Con esto presente, se podrá generar una vinculación más emocional del consumidor hacia el campesino/a.

Capacitación al equipo de la Tienda

- **Capacitaciones en ventas:** No solo sobre vender productos, sino que también contar historias, culturas, etc, que existen detrás de la elaboración de los productos
 - Mercadeo y ventas: el documento “Experiencia y modelo de atención en Tiendas Mundo Rural” es una herramienta importante que los vendedores y la administración deben manejar. Es más, la fidelización con el cliente se puede lograr con una mejor implementación de este manual. Se recomienda realizar una presentación o capacitación del manual para asegurar contenidos.
 - Sobre los productos y proveedores: además del origen del producto, se debe conocer la cultura e historia relacionada. Este se logra conociendo la materia prima, el método de producción, el cómo se llegó a ese producto, etc. Para ello, es muy importante la vinculación entre los proveedores y el equipo de ventas (ojalá los vendedores puedan ir a conocer a algunos de los proveedores en sus explotaciones). Por otro lado, recomendar preparaciones, recetas o posibles beneficios (siempre de manera informada) de los productos a vender.

Gestión de actividades de promoción

La promoción de la tienda es una actividad fundamental para el buen despliegue de la tienda. Esta se realiza vía presencial (en la tienda) como en las redes sociales que manejan. Los proveedores de la agricultura familiar campesina también pueden ser parte de la estrategia de promoción, al ser ellos quienes elaboran el producto y conocen la realidad donde este produce. Por ejemplo, si se desea darles relevancia a los proveedores para la generación de actividades, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Generación de actividades: Si un proveedor asiste a la tienda, se debe aprovechar la instancia para que pueda exponer sobre su realidad y producción. Esto puede ser mediante talleres, material audiovisual, conversatorios, relatos campesinos, etc.
- Difusión: Vía redes sociales u otros canales, se puede realizar difusión sobre con quién contarán, indicando fechas, actividades, etc.
- Coordinación: para que lo anterior funcione, las partes deben estar sumamente coordinadas, o sea, la administración con los proveedores.

El manual **Experiencia y Modelo de Atención en Tiendas Mundo Rural**, incluye interesantes aspectos sobre actividades de promoción, por lo que se recomienda revisar para generar ideas atingentes a la tienda. Para ser enfático, la difusión en general cumple un rol clave. “*Lo que no se ve, no se vende*”. Esta frase aplica tanto para los productos de la tienda como para la tienda en sí. Se debe visibilizar y las redes sociales pueden colaborar bastante en este aspecto. Aunque se deben

resguardar ciertos cuidados para no saturar a los consumidores, como por ejemplo, no sobrexponer en contenido y frecuencia.

Es importante aclarar que la promoción no debe ir en desmedro del funcionamiento normal de la tienda. Por ejemplo, por realizar una actividad de promoción, la tienda se mantiene cerrada o funciona con menos personal de lo regular para poder estar cubriendo otros espacios.

5. Documentos relacionados

El presente manual, además de la información recolectada en el proceso de construcción y ejecución de las tiendas pilotos, considera información de los documentos relacionada al Programa Red TMR, como también bibliografía relacionada al tema. Se presentan a continuación los documentos **obligatorios** que todo administrador debe tener en conocimiento y que se asocian al programa. Además, se presentan documentos **complementarios**¹⁰, por si se desea recurrir a información adicional.

Documentos obligatorios

- **Lineamientos para la entrega de licencias de Uso de la marca INDAP “Mundo Rural”.**
- **Manual de Experiencia y Modelo de Atención en Tiendas Mundo Rural.**
- **Manual de normas gráficas Tienda Mundo Rural.**
- **Norma Técnica y Procedimiento Operativos del Programa Red de Tiendas Mundo Rural.**
- **Manual de Buenas Practicas de Proveedores AFC de las Tiendas Mundo Rural.**
- **Código del Trabajo:** mínimos respecto a la relación con los empleados <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-95516.html>
- **Normas sobre protección de los derechos de los Consumidores (Ley n°19496 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción):** Mínimos respecto a la relación con los consumidores.
- **Normas Tributarias** del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Documentos complementarios

- **Marketing y alimentos ecológicos. Manual de Aplicación a la venta detallista** (2009). Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino. Gobierno de España. 82p.
- **Principios rectores para las operaciones responsables de agricultura por contrato** (2014). FAO. Roma, Italia. 6p. <http://www.fao.org/3/a-i2858s.pdf>
- **Diseño y evaluación ex-ante de modelos de negocios en circuitos cortos en Chile** (2015). Elaborado por Universidad de Chile, en el marco de un convenio entre Universidad de Chile-INDAP-SlowFood-Fundación Ford. Santiago, Chile. 195p. <https://www.indap.gob.cl/biblioteca/series-indap/!k/n%C2%BA4-dise%C3%B1o-y-evaluaci%C3%B3n-ex-ante-de-modelos-de-negocios-de-circuitos-cortos-en-chile>
- **Guía para el desarrollo de circuitos cortos en un área urbana: Modelo tienda de alimentos campesinos** (2015). Elaborado por Universidad de Chile, en el marco de un convenio entre Universidad de Chile-INDAP-SlowFood-Fundación Ford. Santiago, Chile. 18p. <https://www.indap.gob.cl/biblioteca/series-indap/!k/gu%C3%ADa-para-el-desarrollo-de-circuitos-cortos-en-un-%C3%A1rea-urbana-modelo-tienda-de-alimentos-campesinos>

¹⁰ Documentos ocupados para la elaboración del manual.

- **El debate de la distribución alimentaria** (2016). Revista Soberanía Alimentaria, Biodiversidad y Culturas. N°25. Barcelona, España. 54 p. <http://www.soberaniaalimentaria.info/numeros-publicados/56-numero-25/352-portada-25>
- **Del producto al consumidor. Una alternativa comercial para la agricultura familiar** (2014). Agrónomos y Veterinarios Sin Frontera, AVSF. La Paz, Bolivia. 178p. https://www.avsf.org/public/posts/1706/del_productor_al_consumidor_bolivia_avsf_2014.pdf
- **Agricultores y consumidores** (2015). Leisa, Revista de Agroecología. Vol. 31; n°2. Lima, Perú. 41p. <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-31-numero-2>

6. Anexos

Anexo 1: Resumen para abrir una tienda

A continuación, se presentan los elementos necesarios para abrir una tienda de expendio de alimentos:

1. Crear una Personalidad Jurídica acorde al Programa
 - a. Redacción escritura pública
 - b. Legalización ante notaría
 - c. Inscripción sociedad en el registro de comercio del conservador de bienes raíces
 - d. Publicación extracto en Diario Oficial
2. Resolución Sanitaria (dependiendo de las condiciones donde se instale la Tienda, deberá cumplir con uno o más de los siguientes elementos)
 - a. Zonificación municipal
 - b. Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado
 - c. Memoria de control Residuos Solidos
 - d. Plano o Croquis instalaciones 1:50 a 1:100
 - e. Sistema de control de calidad sanitaria

Cabe recalcar que, para este punto, en caso de una tienda que solo vaya a **expendir alimentos** (o sea, no habrá manipulación de algún tipo sobre ellos) se debe realizar un trámite inmediato que no requiere previa inspección del SEREMI de salud. Si se quiere o requiere realizar degustaciones como estrategia de promoción de los productos, no existen inconvenientes sanitarios y legales para ellos. Si se desea que la tienda además manipule alimentos (como sería el caso de una cafetería) deberá solicitarse otro tipo de permiso sanitario que requiera visita previa del Servicio correspondiente.

3. Autorización Sanitaria para transporte (si es que va a buscar los productos)
 - a. Transporte de alimentos perecibles que requieran refrigeración
 - b. Cedula de identidad y padrón del vehículo
4. Patente Comercial
 - a. Cumplimiento emplazamiento
 - b. Autorización seremi de salud
 - c. Escritura constitución de sociedad, protocolización (original y simple), extracto y publicación en D.O.
 - d. Inicio de actividades (casa matriz y sucursal en caso que la hubiese)
 - e. Documento que acredite título de propiedad
 - f. Inicio de Actividades

5. Patente de alcohol: solo en caso que el establecimiento vaya a expender bebidas con alcohol (Depósitos de bebidas alcohólicas de acuerdo a la ley 19925 sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas). Este es un trámite que se realiza en el municipio donde vaya a instalar la tienda y los documentos a presentar dependen del municipio. De todas maneras, son similares a los indicados en el punto 4 sobre patentes comerciales. No podrá concederse autorización para la venta de bebidas alcohólicas, entre otras causas, a los que haya sido condenados por crímenes o simples delitos. Es por ello que también se pide un certificado de antecedentes y declaración jurada ante notario que corrobore lo solicitado.

Anexo 2: Productos a comercializar en las tiendas¹¹

El licenciario de la Marca Mundo Rural estará obligado a comercializar en su punto de venta productos que se encuentren comprendidos en al menos cuatro¹² de los siguientes rubros:

- Alimentos frescos (hortalizas, chacarería, frutas, etc.)
- Procesados de frutas y hortalizas (mermeladas, conservas, confituras, etc.)
- Frutos secos (naturales, confitados, tostados, salados, etc.)
- Hierbas frescas o secas (infusiones, condimentos, aliños, etc.)
- Cereales, legumbres, seudocereales (quínoa y amaranto, por ejemplo), incluyendo sus harinas y sus derivados
- Bebidas alcohólicas (vinos, licores, cervezas etc.)
- Aceites alimentarios
- Productos apícolas (miel con o sin otros productos, propóleo, polen...)
- Huevos, leche, carne y procesados que los contienen (quesos, embutidos, etc.)
- Artesanía generada por los oficios de Textilería, trabajo en madera, cestería, talabartería, tallado subproductos origen animal, orfebrería, trabajo en piedra/cantería y alfarería.
- Flores y Plantas
- Productos de recolección
- Productos medicinales y cosméticos cuya materia prima sea originada por el mismo productor.

Para el caso especial de **cosméticos, productos farmacéuticos, alimentos que requieran manipulación en la tienda, o desarrollo de negocios complementarios a la tienda (cafetería, restaurant)** será necesario analizarlos caso a caso.

Por otra parte, estará prohibido comercializar en las Tiendas Mundo Rural los siguientes tipos de productos.

- Productos Industriales
- Manualidades.
- Productos que reflejen culturas o costumbres sin arraigo campesino o local.
- Servicios personales.

Sin perjuicio de lo anterior, INDAP se reserva el derecho de objetar productos que no reflejen los valores asociados a las Tiendas Mundo Rural, o que puedan poner en riesgo la reputación de la Marca.

¹¹ La siguiente información se encuentra descrita en lo Lineamientos para la entrega de licencias de Uso de marca INDAP “Mundo Rural” y en el Programa Red de Tiendas Mundo Rural

¹² En caso excepcional, INDAP podrá autorizar que la Tienda ofrezca menos de 4 rubros, autorización que deberá formalizarse por escrito.

Anexo 3.a: Lineamientos generales para la generación de un contrato entre Tienda y proveedores

El INDAP está interesado en que la relaciones, entre proveedores de productos silvoagropecuarios y compradores intermediarios, tiendan a ser lo más formal posible, con el fin de asegurar responsabilidades de las partes, evitar malas prácticas y asegurar transparencia en los procesos de comercialización. En tal sentido, la FAO en el último tiempo ha fomentado la generación de contratos, produciendo insumos tales como los “Principios rectores para las operaciones responsables de agricultura por contrato”¹³ el cual indica los elementos necesarios a considerar ante la elaboración de contratos:

- **Adopción de un marco jurídico:** definición del “objeto” (bien o servicio que constituye la transacción) y definición de la “causa” (obligaciones y responsabilidades). Ambos deben ser lícitos, o sea, no deben ser ilegales, inmorales o contrarios al orden público
- **Documentación clara:** que quede documentación escrita con directrices claras.
- **Legibilidad del contrato:** escrito en lenguaje claro y coherente, utilizando un carácter legible y palabras que un agricultor con un nivel medio de experiencia y educación pueda entender. Si no está claro, esto puede llevar a malos entendidos. Ante proveedores analfabetos, se debe leer el contrato en voz alta por una tercera persona ajena al negocio
- **Debida atención y tiempo de revisión adecuado.** Dar el tiempo suficiente a los proveedores para su revisión y posterior generación del compromiso.
- **Flexibilidad contractual.** Que se sea lo suficientemente flexible para una renegociación
- **Cumplimiento de las condiciones contractuales.** Respetar lo convenido
- **Dialogo abierto.** Fortalecer la comunicación entre las partes. Es recomendable que se reúnan. Ausencia de dialogo da pie para malentendidos y conflictos.
- **Mecanismos claros para resolver disputas.** En caso de presentarse, debe haber una parte legal que ayude en este proceso.

Cabe destacar que estos son algunos de los principios rectores. Deben ser complementados con los principios y valores de la Red TMR, además de los aspectos que debiese quedar zanjado al momento de negociación (indicado en el **punto 2 sobre logística de abastecimiento**). Por último, el énfasis que tiene este tipo de documentos es mejorar las relaciones de pequeños agricultores con empresas acopiadoras, procesadoras, expendedoras, entre otras. Por lo que para esas situaciones se toman los suficientes resguardos ante grandes empresas, siendo interesante a evaluar que elementos se adecuan de mejor manera a las Tiendas Mundo Rural.

¹³ Ver “Principios rectores para las operaciones responsables de agricultura por contrato”, FAO, 2014.

Anexo 3.b: Ejemplo de un contrato en la agricultura (para proveedores con P. natural)¹⁴

A continuación, se presenta un ejemplo de contrato. Este es una guía y los elementos que lo constituyen pueden verse modificados en función de la propia realidad de la tienda, la relación que se genere entre proveedores y administradores, entre otros.

Contrato para la compra de productos a proveedores AFC desde las TMR

Este contrato se ha celebrado entre:

- La TMR (indicar Tienda), administrada por (indicar persona jurídica encargada de la administración) ____, RUT ____, cuyo representante legal es (nombre rep. legal) ____, RUN ____, con sede en (indicar dirección, comuna y región TMR) ____, en adelante denominada “la Tienda”, y
- La o el proveedor (nombre proveedor) ____, RUN ____, cuya dirección es (indicar dirección, comuna y región proveedor) ____, en adelante “proveedor”, según las siguientes condiciones

Artículo 1: Objeto del contrato

Compra de los siguientes productos:

- (agregar producto)
- (agregar producto)
- (agregar producto)

Artículo 2: Lugar de entrega

En la Tienda, con la dirección arriba mencionada y según el total acordado.

Artículo 3: Especificaciones sobre lo solicitado y calidad

El o los productos estarán en óptimas condiciones de calidad e higiene; en el caso de que el producto esté alterado, roto, con contaminación cruzada, mezclado con otros productos (en tipo o cantidad) o envasado no adecuado, la Tienda tiene derecho a rechazar de manera parcial o en su totalidad la partida de los productos.

Artículo 4: Sobre las cantidades

Las cantidades de producto serán previamente conversadas de acuerdo a las necesidades de la Tienda. Esta será ratificada por la orden de compra elaborada por la tienda y deberá coincidir con la factura elaborada por el proveedor.

Artículo 5: Precio

El o los precios de los productos antes enumerados se establecerán por común acuerdo entre las partes. Los detalles de sus valores y cantidades serán:

Producto	cantidad	Precio por unidad (al por mayor)	Precio total	Periodo de tiempo (una partida, mensualmente, etc)

¹⁴Para el caso de proveedores con personalidad jurídica (PJ), el documento es similar con la diferencia que habrá que agregar RUT de la empresa, RUT del representante legal y aspectos relacionados a la PJ

Artículo 6: Pago

La Tienda pagará el precio del o los productos en el lapso de un mes contados desde la recepción de los productos en la tienda. Además, el pago será mediante:

- Depósito o transferencia a cuenta bancaria
- Cheque o vale vista
- Efectivo (por envío o en persona)
- Otra vía (especificar): _____

Artículo 7: Retroalimentación y participación

Las partes firmantes se comprometen a recurrir al diálogo ante cualquier eventualidad, sea esta positiva o negativa. Además, en función de cada uno, se fomentará la retroalimentación para mejorar los productos, la disposición del proveedor, como también la gestión de la tienda por parte de la administración. Por su parte, la tienda informará mensualmente sobre los productos vendidos.

Artículo 8: Transparencia

Ambas partes se comprometen a ser transparentes en la relación comercial. Esto involucra indicar los márgenes de comercialización aplicados, sinceridad en el valor de los productos por parte del proveedor, entre otros.

Artículo 9: Derecho al rechazo

Durante todas las etapas de este contrato, la tienda tiene el derecho a rechazar la partida en función de que no se respeten los artículos antes descrito, junto a su correcta notificación de las razones.

Artículo 10: Duración del contrato

Este contrato tendrá una duración indefinida hasta que una o ambas partes manifiesten lo contrario. Para lo anterior, se debe avisar con antelación, al menos, con un mes de anticipación.

Artículo 11

Este contrato consiste en 11 artículos y dos copias, cada una de las cuales contiene los mismos mandatos.

Firmado por:

El/la Proveedor

Representante
TMR....(indicar tienda)

El día de:



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO