

AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Programa de Desarrollo Territorial
en el Área Metropolitana de Córdoba

Manual para La gestión Integral de Las Verdulerías

Formación para minoristas del sector Frutihortícola



AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

Programa de Desarrollo Territorial
en el Área Metropolitana de Córdoba

Manual para La gestión Integral de Las Verdulerías

Formación para minoristas del sector Frutihortícola

Coordinador Héctor Fontán





Fontán, Héctor

Manual para la gestión integral de las verdulerías : Formación para minoristas del sector frutihortícola / Héctor Fontán; con colaboración de Lucía Ordóñez; Marina Nazeta; Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba. - 1a ed. - Córdoba : Federación Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, 2014.

130 p. + DVD : il. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-28714-2-0

1. Gestión. 2. Pequeñas Empresas. I. Ordóñez, Lucía, colab. II. Nazeta, Marina, colab. III. de la Provincia de Córdoba, Colegio de Nutricionistas, colab. IV. Título

CDD 338.47

Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC)
Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba (REMECO)

Coordinador: Héctor Fontan

Autor modulo 1 al 5: Héctor Fontan (Facultad de Ciencias Agropecuarias UNC)

Autor módulo 6: Lucia Ordoñez y Marina Nazeta (Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba)

Revisión pedagógica: Esteban Cocorda.

Revisión editorial: Elizabeth Vidal.

Colaboradores: Kurt Wonko, Fernanda Romero, Cesar Torres.

Maquetación: Imaginarea S.A.

Córdoba, Argentina, 2014.



Índice



Introducción al Manual	9
Módulo 1: El Sector Frutihortícola	11
La cadena productiva de las frutas y hortalizas.....	14
¿Por qué la gente consume pocas frutas y hortalizas?	16
Barreras que dificultan la venta de frutas y hortalizas frescas	19
Barreras económicas	19
Barreras Físicas	20
Barreras de Imagen/servicio	22
Una verdulería poco competitiva	23
Factores que estimulan la compra y consumo de frutas y hortalizas	25
Factores económicos.....	25
Factores físicos.....	26
Factores de imagen y servicio.....	28
Una verdulería competitiva.....	30
Una definición central: la creación de valor	30
¿Cómo crear valor en las verdulerías?	32
A modo de cierre	33
Módulo 2: Un programa de cinco pasos para mejorar la competitividad del negocio	35
La competitividad del sector minorista de frutas y hortalizas	38
Pasos para lograr una ventaja competitiva.....	40
1. Elaborar una visión del negocio.....	40
2. Realizar el análisis de situación (FODA)	42
3. Planificar	47
4. Definir las metas del negocio.....	47
5. Establecer un plan de actividades.....	48
A modo de cierre	50
Módulo 3: Requerimientos para que las frutas y hortalizas frescas no pierdan valor	51
¿Por qué se deterioran las frutas y hortalizas?	54
Pobre calidad inicial	54
Inadecuada madurez de cosecha.....	58
Respiración - Deshidratación.....	60

Excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo	66
Recomendaciones.....	66
A modo de cierre	67
Módulo 4: La gestión diaria de la verdulería.....	69
1. Programación de la compra	72
2. Recepción y almacenamiento.....	74
Aspectos a tener en cuenta para una correcta recepción de la mercadería	74
3. Recorte y revitalizado	76
4. Cuidado y manipulación	77
Agrupamiento de frutas y hortalizas según requerimiento de temperatura y humedad relativa.....	77
5. Comercialización.....	79
Productos no tradicionales	80
El concepto de rotación	80
Detalles en el armado del salón de ventas	81
6. Higiene y seguridad	81
A modo de cierre	83
Anexo: Recomendaciones de buenas prácticas de manipulación	84
La Mercadería.....	84
El Establecimiento.....	84
La Infraestructura del establecimiento	84
La Higiene del establecimiento	85
El Personal	85
Módulo 5: Servicio al cliente	87
¿Qué es servicio al cliente?.....	90
Cinco pasos de una buena atención al cliente	91
Los beneficios de un buen servicio al cliente.....	92
Tipos de cliente.....	93
Clientes por precio	94
Clientes leales	94
Plan de servicio al cliente.....	95
Frenos a la implementación de un plan de servicio al cliente.....	96
Pasos a seguir.....	96
1. Evaluar el negocio y definir la misión en atención al cliente	96
2. Determinar expectativas de los clientes.....	97
3. Conocer las expectativas creadas por los competidores.....	98
4. Determinar la política de atención al cliente	98

Un ejemplo de servicio al cliente: Programa para clientes frecuentes.....	99
Sobre la correcta gestión del plan de servicio al cliente.....	100
El plan de servicio al cliente y el personal del negocio	100
Ideas inspiradoras del servicio al cliente.....	101
La estructura de un plan de servicio al cliente.....	101
Encuesta de satisfacción	103
Módulo 6: Valor nutricional de frutas y hortalizas	107
Alimentación saludable	110
Beneficios del consumo de frutas y hortalizas frescas	114
Aportes de frutas y hortalizas frescas según sus colores.....	115
Recomendaciones de consumo por día.....	115
Consejos para cumplir con las recomendaciones.....	118
¿Qué podemos hacer desde las verdulerías para promover el consumo de frutas y hortalizas frescas como alimentación saludable?.....	119
A modo de cierre.....	120
Bibliografía	121







Introducción al Manual

El presente material educativo tiene por objetivo contribuir a la mejora de la capacidad de gestión de las verdulerías desde una perspectiva integral. A lo largo de los seis módulos que lo componen, se analizan aspectos centrales para alcanzar dicho propósito. Estos son:

- Cómo aportar más valor a los productos que se comercializan.
- Cómo gestionar el negocio para lograr ese aporte de valor.
- Qué es lo que requieren las frutas y hortalizas para estar en condiciones óptimas para la venta.
- Cuál es el vínculo entre el consumo de frutas y hortalizas, y la salud.



Los destinatarios de este manual son propietarios de verdulerías, quienes cooperan con ellos en la gestión de las mismas, los encargados del sector de frutas y hortalizas en supermercados y todos los que participan en el proceso de venta al público de frutas y hortalizas.

El manual se preparó en el marco del Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba (REMECO), que lleva adelante la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) www.desarrolloterritorial.adec.org.ar.

Se financia parcialmente mediante una donación del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) que administra el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). También fue financiado parcialmente por contrapartes locales, entre las que se destacan el Ministerio de Producción y Trabajo de la Provincia de Córdoba/Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Municipalidad de Córdoba. La ejecución es responsabilidad de ADEC.

Mapa de contenidos del manual de capacitación

MÓDULO 1

EL SECTOR FRUTIHORTÍCOLA

MÓDULO 2

Un programa de cinco pasos para mejorar la competitividad del negocio

MÓDULO 3

Requerimientos para que las frutas y hortalizas frescas no pierdan valor

MÓDULO 4

La gestión diaria de la verdulería

MÓDULO 5

Servicio al cliente

MÓDULO 6

Valor nutricional de frutas y hortalizas

MÓDULO 1



MÓDULO 1: EL SECTOR FRUTIHORTÍCOLA

Autor: Héctor Fontán

La cadena productiva de las frutas y hortalizas

↓
conocimiento
del cliente/consumidor

↓
Barreras que
dificultan la venta

- Económicas • Precio
- Físicas • Falta de atracción física
- Reducción de vida útil
- Desconocimiento del valor nutricional
- Potencial presencia de contaminantes
- De imagen • Aspecto del negocio o servicio

↓
verdulería poco
competitiva



↓
Factores que
estimulan la compra

- Económicos • Precios razonables
- Físicos • Atracción física
- Durabilidad
- Información sobre el valor nutricional
- Inocuidad de los productos
- De imagen • Buen diseño del negocio o servicio
- Atención al cliente

↓
verdulería competitiva



Una definición central: La creación de valor
¿cómo crear valor en las verdulerías?

En este módulo nos introduciremos en la cadena productiva de las frutas y hortalizas, es decir, el circuito que va desde el productor hasta el consumidor final; analizaremos las barreras que hacen que la gente no compre ni consuma la cantidad adecuada de estos productos, pero también los factores que motivan su compra y consumo. También veremos un concepto clave: la creación de valor, qué hace que una verdulería sea (o no) competitiva. La hoja de ruta que seguiremos es la que indica el gráfico adjunto.

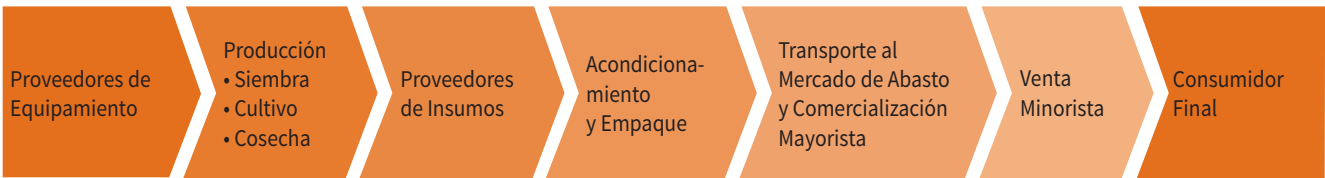
La cadena productiva de las frutas y hortalizas

Para desarrollar una actividad de forma responsable y rentable, lo primero es “conocer el paño”, como se dice popularmente. “Conocer el paño” significa investigar quiénes son nuestros clientes reales y potenciales (el mercado) y también tener información sobre **el circuito o cadena productiva**, es decir, sobre todo el proceso que sigue un producto desde su producción o elaboración hasta su consumo.

Una cadena productiva es la secuencia de actividades que se realizan para elaborar un bien o un servicio. La cadena productiva del sector frutas y hortalizas es la que ilustra la tabla N° 1.

Tabla N°1

Cadena productiva del cinturón verde de la ciudad de Córdoba

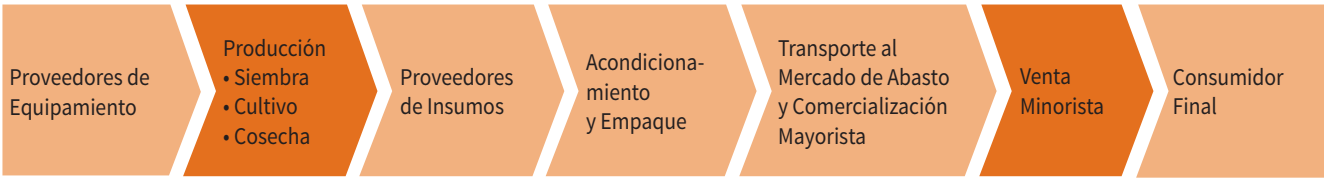


Conocer la cadena productiva nos permite detectar problemas, como por ejemplo dónde se producen los mayores costos que inciden en el precio final de las frutas y hortalizas. Investigar para “conocer el paño” es importante porque permite buscar soluciones a los problemas y generar condiciones para que el sector sea más competitivo.

El programa REMECO, en el marco de su proyecto “Cambio Hortícola”, realizó una investigación acerca de la cadena productiva. En dicha investigación se identificaron dos eslabones en los que un potencial fortalecimiento tendría un impacto positivo muy elevado: el de la **producción** y el de la **comercialización (venta minorista)**. El eslabón de la producción incluye a los productores de frutas y hortalizas que operan en el cinturón verde de la ciudad y zonas aledañas. El eslabón de la comercialización incluye a la totalidad de las verdulerías del sector minorista de frutas y hortalizas situadas en la región metropolitana de Córdoba.



Eslabones a fortalecer



Para fortalecer estos actores de la cadena se trabajó en estrecha colaboración con la asociación de productores, con la Universidad Nacional de Córdoba, con los organismos técnicos de la Provincia, la Nación y con el Colegio de Nutricionistas.

Gráfico N 1

proyecto 01: cambio hortícola

El objetivo:
Contribuir al incremento de ingresos mediante acciones que alcancen los niveles de calidad e inocuidad exigidas por el estado y los consumidores.

Destinatarios:
Productores frutihortícolas del Cinturón Verde de la Ciudad de Córdoba.

Resultados parciales proyecto 01

120 productores
Asistidos desde 2010; 4.700 visitas de asistencia técnica y capacitación realizadas

Mesa de promoción
del Consumo de frutas y hortalizas ya constituida.

2.300 DVD
con curso de capacitación a verduleros preparados para distribución.



El fortalecimiento implicó, en el caso del eslabón producción, la solución de los problemas de provisión de agua al cinturón verde y la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

En el caso del eslabón venta minorista, se ha previsto **contribuir al desarrollo de verduleros profesionales**. Esto implica brindar capacitación en dos aspectos:

- En herramientas para el mejor manejo comercial de muy pequeñas empresas.
- En el asesoramiento que les permita informar a los clientes sobre los beneficios de consumir frutas y hortalizas.

El objetivo de este conjunto de acciones es lograr que todos los involucrados ganen. Por una parte, que los verduleros tengan mayores ganancias económicas y que, al mismo tiempo, la población de Córdoba obtenga una mejor calidad de vida, - entendida como mejor salud - gracias al consumo de la cantidad de frutas y hortalizas que recomiendan organismos internacionales tales como la Organización Mundial de la Salud (OMS).

¿Por qué la gente consume pocas frutas y hortalizas?

La Organización Mundial de la Salud (OMS) plantea que la malnutrición consiste en consumir mucho de lo que no necesitamos y poco de lo que sí necesitamos. Este fenómeno afecta a la mayoría de los países del mundo.

La mala nutrición contribuye a epidemias como la obesidad y a enfermedades no transmisibles como las cardiovasculares, el cáncer y la diabetes. A si mismo se le pueden atribuir la aparición de algunos desordenes congénitos, disminución de las capacidades intelectuales y de crecimiento, debilidad del sistema inmunitario, problemas visuales y otras similares.

Un estudio de la OMS mostró las diferencias existentes en el consumo de frutas y hortalizas en diferentes países.



Consumo diario de frutas y hortalizas por habitante en diferentes países

País	Consumo (gramos por persona por día)
España	+500 g.
Bélgica, Finlandia, Dinamarca, Francia, Alemania, Israel, Italia, Noruega e Inglaterra	450 g.
Parámetro OMS	400 g.
Australia, Japón y Singapur	380 g.
Estados Unidos	300 g.
Expaíses de la Unión Soviética y Rusia	220 g.
Argentina y México	200 g.
Parámetro OMS	400 g.

Fuente: Cantidad recomendada por OMS.

Como se puede observar, Argentina consume en promedio 200 gramos diarios de frutas y hortalizas frescas por persona. La cantidad que debería consumir una persona para tener una alimentación saludable es, según la OMS, 400 gramos diarios. A esta cantidad la denominaremos parámetro de la OMS. Por encima de este parámetro se encuentran algunos países nórdicos (Noruega, Finlandia, Dinamarca), además de Israel, Alemania e Inglaterra. El país que consume mayor cantidad de frutas y hortalizas por día y por persona es España.

¿Por qué en nuestro país la gente elige otros productos en lugar de frutas y hortalizas frescas?

Algunas de las razones son:

- En la actualidad y de modo general, las familias disponen de menos tiempo para preparar los alimentos en el hogar. Ello favorece el consumo de comidas rápidas, bajas en nutrientes por la escasa presencia de frutas y hortalizas frescas, lo que conduce a un menor consumo de estas últimas. Por ejemplo, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo fuera del hogar hace que en muchas ocasiones disponga de menos tiempo para dedicar a la preparación de alimentos. También incide el cambio de hábitos promovidos por la industria y por el ritmo de vida (como el envío a domicilio de comidas rápidas o la variedad de productos ya elaborados disponibles en el mercado).

- Las agresivas campañas de marketing de empresas que promueven el consumo de alimentos que en muchos casos pretenden ser sustitutos de las frutas y hortalizas frescas. Por ejemplo, lácteos, helados, jugos y similares.
- La falta de profesionales, en la comercialización, que tengan la habilidad de incentivar a la demanda para que aumente el consumo de frutas y hortalizas frescas.
- La escasa valoración social acerca de la importancia de consumir frutas y hortalizas.

En relación con las causas mencionadas, se realizaron entrevistas a distintas personas en la vía pública a quienes se les preguntó: ¿Consume frutas y hortalizas? ¿Todos los días?

Los entrevistados respondieron:

- *No, todos los días no.*
- *En mi dieta no está la cantidad suficiente.*
- *Frutas no, hortalizas sí.*
- *Nuestra dieta está basada siempre en la carne. Se come demasiada carne y demasiada pasta.*
- *Cada vez cuesta más porque se te ofrecen a cada instante comidas que no tienen que ver con la fruta y la verdura.*

Para cubrir las necesidades nutricionales de la población y alcanzar una alimentación saludable, el consumo diario de frutas y hortalizas frescas en Argentina debería duplicarse. Un mayor nivel de información y de conocimiento por parte de la sociedad acerca de la importancia de consumir estos productos favorecerá una alimentación saludable y, por ende, una mayor demanda de frutas y hortalizas frescas. Pero las razones no tienen que ver solamente con los consumidores, también tienen que ver con las barreras que dificultan la venta y que serán motivo del próximo apartado.

Desde el punto de vista de los verduleros, ¿cuáles son las barreras que obstaculizan la venta?

Barreras que dificultan la venta de frutas y hortalizas frescas

Se entiende como barreras al conjunto de trabas que obstaculizan la demanda y, por ende, el consumo de frutas y hortalizas frescas. Existen distintos tipos de barreras que influyen en la decisión de compra y consumo diario de frutas y hortalizas.

Un tipo de barrera tiene que ver con los productos en sí (barreras físicas) y otra con la imagen del negocio.

Veámoslo en el siguiente esquema:

Barreras que dificultan la venta

Económicas • Precio

Físicas • Falta de atracción física
• Reducción de vida útil
• Desconocimiento del valor nutricional
• Potencial presencia de contaminantes

De imagen o servicio • Aspecto del negocio



Ahora veamos cada una en detalle:

Barreras económicas

Precios aparentemente elevados.

Barreras físicas

• Falta de atracción física (apariencia)

La atracción física de los productos está incluida en el concepto de calidad organoléptica. La calidad organoléptica es la primera impresión que el consumidor percibe a través de los cinco sentidos y uno de los componentes más importantes para la generación de expectativas e impulso de compra de los productos. Repasemos:

- **Visuales (apariencia):** la expresión “la primera impresión entra por los ojos” es muy válida para las frutas y hortalizas frescas. Son muy importantes el tamaño, la forma, el peso, la consistencia, la uniformidad de tamaño, el brillo, la intensidad y la uniformidad del color y la ausencia de defectos. Otro aspecto a considerar, que no hace al producto en sí mismo pero sí a su presentación, es la forma en que las frutas y hortalizas se encuentran empacadas (caja, etiquetas, envoltorios, etc.).

- **Táctiles y auditivas:** la textura de un producto es un atributo complejo que puede ser percibido mediante sensaciones en los labios, la lengua, los dientes, el paladar y los oídos (manzana). La firmeza (tomate, cebolla), terneza (choclo), blandura (palta), succulencia (naranja), fibrosidad (espárrago) de un producto están relacionadas con la mayor o menor dificultad para desgarrar los tejidos y masticarlos.

- **Olfatorias:** el aroma de los productos frutihortícolas (melón, durazno) es un componente muy importante de la calidad y es producido por numerosos compuestos.



- **Gustatorias:** son los percibidos por el sentido del gusto. Ellos son dulzura (sandía), amargura (achicoria) y acidez (citrus, frutilla).

• **Reducción de vida útil (durabilidad)**

Durabilidad hace referencia al tiempo que el producto permanece en condiciones adecuadas para su consumo, desde el momento en que el cliente lo compra hasta que lo consume. En virtud de esta definición se habla de la durabilidad del producto en la canasta del consumidor.



Las frutas y hortalizas frescas son tejidos vivos que experimentan una serie de procesos fisiológicos y bioquímicos que contribuyen a su deterioro. Se entiende por deterioro la pérdida de los atributos de calidad desde la cosecha hasta su consumo, lo que se traduce en pérdidas cualitativas y cuantitativas. Estas pérdidas pueden llegar a valores mayores al 50% en hortalizas de hoja, mientras que en tubérculos, bulbos y raíces suelen llegar a 10% en la venta minorista. Ello es equivalente a pérdidas económicas, en promedio, superiores al 25%.

Los principales factores que contribuyen al deterioro, incrementan las pérdidas y acortan el tiempo de comercialización y consumo son:

- Inadecuada madurez
- Pobre calidad inicial (tamaño, color, defectos, etc.)
- Respiración - deshidratación
- Golpes
- Excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo.



Si se manejan adecuadamente los factores mencionados, se ofrecerán al consumidor productos de mejor calidad y con mayor tiempo de conservación. Si disminuyen las pérdidas de productos, será posible bajar los precios. Esto contribuirá a alcanzar los objetivos de aumentar tanto la confianza y las expectativas de compra como la satisfacción de los consumidores, y por ende las ventas. Es de esperar, en consecuencia, que aumenten también las ganancias.

- **Desconocimiento del valor nutricional**

Si la gente conociera acabadamente las propiedades de cada producto probablemente podría incrementar su compra. Y si bien la falta de información no es responsabilidad exclusiva de los verduleros, sí pueden hacer mucho para revertir esta situación. Difundir las propiedades de las frutas y hortalizas frescas, sus beneficios para la salud y las distintas formas en que pueden elaborarse y consumirse puede convertirse en un valor diferencial de un negocio con respecto a otros, lo que redundará en una mayor confianza de los clientes y, seguramente, también se verá reflejado en las ventas.

- **Potencial presencia de contaminantes**

Todo alimento debe ser inocuo. La inocuidad es la garantía de que el producto no causará perjuicio al consumidor cuando sea preparado o ingerido de acuerdo a su uso previsto.

Para ello, los productos deben estar libres de contaminantes químicos (plaguicidas, metales pesados, etc.), biológicos (hongos, bacterias, parásitos animales, etc.) y físicos (vidrios, metales, tierra, etc.).

La comercialización de productos inocuos aumenta la confianza de los consumidores y el valor de los productos.

Barreras de imagen/servicio

Hasta acá hemos visto las barreras físicas que obstaculizan la venta. Veamos ahora las barreras que tienen que ver con la imagen del negocio. En este sentido, si repasamos los puntos anteriores, varios de los temas mencionados también tienen que ver con el aspecto del negocio.



Barreras que dificultan La venta

Económicas • Precio

- ### Físicas
- Falta de atracción física
 - Reducción de vida útil
 - Desconocimiento del valor nutricional
 - Potencial presencia de contaminantes

De imagen o servicio • Aspecto del negocio

Aspecto del negocio

La imagen de un negocio se construye en torno a diversos factores: su diseño, su reputación, su personalidad y una serie de valores que se identifican con él. El concepto y desarrollo de la imagen de un comercio es central dado que el modo en que se posiciona una empresa influye naturalmente en los clientes.

La reputación de un negocio se da a conocer mediante la comunicación. La comunicación es un aspecto relevante de todo comercio. Puede ser involuntaria o deliberada. La comunicación involuntaria se realiza con el sistema boca-boca. Se basa en la experiencia propia y de personas cercanas. La comunicación deliberada es la que se realiza mediante acciones publicitarias (volantes, folletos, avisos en revistas vecinales o en radios barriales).

Una verdulería poco competitiva

Los **negocios poco competitivos** se caracterizan por estar manejados por personas que no conocen las necesidades de los clientes, las características y valores de los productos que comercializan, ni

los servicios que pueden ofrecer. Por otro lado, compran mal (con escasa planificación), tienen alto impacto de costos fijos (que incluyen, entre otros, alquiler, transporte, energía eléctrica e impuestos) y altas pérdidas por deterioro de productos.

En este contexto, un verdulero está obligado a utilizar altos márgenes de comercialización y, en consecuencia, los precios a los que ofrece las frutas y hortalizas podrían resultar superiores a los de la competencia, lo que seguramente redundará en menores ventas.

NEGOCIO NO COMPETITIVO

compra • Sin Planificación

- Mala calidad
 - Mala cantidad
 - Altas pérdidas
- } Deterioros



precios elevados
y menos ventas

La pregunta del millón es si estas situaciones negativas se pueden revertir. **La respuesta es sí. Cómo lograrlo es lo que veremos en los siguientes apartados de este Manual.**

Para mejorar su competitividad y aumentar la demanda de sus productos, el sector debe desarrollar acciones tendientes a que el consumo de frutas y hortalizas frescas esté asociado a la compra de productos cuyos beneficios exceden el costo para adquirirlos. (Lo expuesto será tratado detalladamente en el apartado sobre creación de valor).

Cómo lograrlo es lo que veremos en los siguientes apartados.



Factores que estimulan la compra y consumo de frutas y hortalizas

Las barreras descriptas en los puntos anteriores pueden y deben ser atendidas y minimizadas mediante el manejo de algunos factores que; cuando están presentes, suman a la calidad del negocio y aumentan las ventas y las ganancias. Al igual que con las barreras, podemos clasificar estos factores en económicos, físicos y de imagen/servicio:

Factores económicos

• Precios razonables

A nivel minorista, es decir de cada verdulería, los precios de las frutas y hortalizas frescas para el consumo se determinan, entre otros, por los siguientes factores:

- **Disponibilidad** de los productos en el mercado. Este factor tiene que ver con la estacionalidad de la mercadería que se oferta, por la incidencia de los fenómenos climáticos (granizo o heladas) y por el carácter perecedero de las frutas y hortalizas frescas. Lo expuesto genera variaciones importantes en la oferta y por ende, en los precios.
- **Calidad** de los productos demandados por los consumidores. En el mercado de consumo de frutas y hortalizas frescas existen diferentes grupos de consumidores con necesidades, deseos y expectativas diferentes. Los precios que están dispuestos a pagar los distintos grupos dependen, entre otros factores, de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Por ejemplo, hay quienes prefieren pagar un poco más y tener la posibilidad de elegir la mercadería.
- **Competitividad** de la verdulería. A los fines de este manual, se definirá como competitividad de una verdulería a “la capacidad de generar una mayor satisfacción de los consumidores a un precio menor del que han establecido otros negocios similares”. A una misma calidad de producto y/o servicio, los precios de las frutas y hortalizas frescas dependen del nivel de competitividad

competitividad de una verdulería:

Es la capacidad de generar una mayor satisfacción de los consumidores con una menor inversión que la que realiza, para lograr similar objetivo, otro negocio del ramo.



de cada negocio (el que está vinculado a su vez a los gastos de alquiler, energía eléctrica, agua y gas; al salario del personal; al volumen de compra y a las pérdidas por descarte). A mayor competitividad del negocio, éste podrá ofrecer precios más bajos, vender más y, en razón de la mayor cantidad vendida, obtener mayores ganancias.

En resumen, la oferta y la demanda de las mercaderías no las maneja el negocio sino que dependen de circunstancias externas al mismo. Por el contrario, factores tales como la calidad, la competitividad y la estrategia comercial de cada negocio sí las puede manejar el titular de cada verdulería en función de las características del comercio (ubicación, tipo de clientes, imagen, etc.).

Factores que estimulan La compra

Económicos • Precios Razonables

Físicos • Atracción física
• Durabilidad
• Información sobre el valor nutricional
• Inocuidad de Los productos

De imagen o servicio • Abastecimiento
• Buen diseño del negocio
• Atención al cliente

Factores físicos

• **Atracción física (Características organolépticas)**

La mercadería en buen estado estimula la compra. La primera impresión puede jugar también a favor. Si vemos frutas y hortalizas en buen estado, ordenadas y limpias, aumenta la motivación al consumo.

• Durabilidad.

Como veremos en el módulo 3 y 4, este factor tiene que ver con el conocimiento de los productos y la gestión del negocio. Por ejemplo, si sabemos que la papa tiene mayor durabilidad que la banana o las hortalizas de hoja podremos manejar de mejor forma los volúmenes de compra. Lo mismo con la demanda de un producto: si el pimiento aumentó mucho su costo es altamente probable que haya menos demanda; en tal caso, debemos prever comprar menor cantidad para evitar pérdidas.

• Información sobre el valor nutricional

Cuando hicimos mención a las barreras que obstaculizan la compra dijimos que la falta de información sobre las propiedades de frutas y hortalizas no es responsabilidad exclusiva de los verduleros; pero que aun así pueden hacer mucho para revertir esta situación. Difundir las propiedades de las frutas y hortalizas frescas, sus beneficios para la salud y las distintas formas en que pueden elaborarse y consumirse puede convertirse en un valor diferencial del negocio con respecto a otros, lo que redundará en una mayor confianza de los clientes y, seguramente, también se verá reflejado en las ventas.

• Inocuidad de los productos

En el área de la inocuidad de las frutas y hortalizas, Córdoba está realizando importantes avances tanto en la generación de normativas como en la aplicación de las mismas por parte de los productores. Este es un atributo cada vez más apreciado por los consumidores. Realizar una compra responsable e informar sobre las condiciones de la mercadería contribuye a generar confianza en los clientes y un mayor prestigio del negocio.

Cadena productiva:

secuencia de actividades que se realizan para elaborar un bien o un servicio.

Inocuidad:

es la garantía de que el producto no causará perjuicio al consumidor cuando sea preparado o ingerido de acuerdo a su uso previsto.



Factores de imagen y servicio

Factores

ECONÓMICAS • Precios Razonables

FÍSICA • Atracción física

- Durabilidad

- Información sobre el valor nutricional

- Inocuidad de Los productos

De imagen
/ servicio

- Abastecimiento

- Buen diseño del negocio

- Atención al cliente

- **Facilidad de abastecimiento de productos para los clientes y consumidores**

Al momento de juzgar la conveniencia de comprar frutas y hortalizas frescas por parte de los consumidores, hay un conjunto de factores que juegan un rol importante. Entre ellos están la ubicación de la verdulería, la facilidad de acceso, la disponibilidad de estacionamiento. Inciden también la disponibilidad de una línea telefónica, el servicio de entrega a domicilio, el horario de ventas y la eficiencia en la atención.



• Imagen del comercio / Buen diseño del negocio

En la medida que el consumidor perciba como agradable el momento de compra de frutas y hortalizas, mayor será su impulso hacia la adquisición. Esta percepción tiene mucho que ver con la imagen del comercio: el ambiente, los colores, la luminosidad, la temperatura, el orden, la limpieza interna y externa, la ubicación de las góndolas, la exhibición de los productos de modo que los clientes encuentren fácilmente lo que necesitan.

• Atención al cliente

Según se ha señalado, en muchas ocasiones, cuando no se observan diferencias en la calidad o en el precio de los productos, el servicio es lo que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.

Ese plus se suele percibir en forma de *sentimiento de amistad y aprobación hacia un negocio u organización*. Los efectos de tal predisposición y actitud son tan importantes que se transforman en el poder que conduce a la estabilidad en los niveles de rentabilidad de un comercio. Dicho de otra forma, construir las relaciones con los clientes es igual a abrir una cuenta en un banco emocional. Cuanto más positivas o provechosas sean esas relaciones, mayores serán los depósitos. Los retiros, por otro lado, ocurren cuando el centro del esfuerzo de los negocios se aleja de los clientes, de sus necesidades y de los productos.

- **Servicio** es vender, almacenar, hacer un control de stock, entregar, comprar, instruir al personal, cuidar las relaciones entre los empleados, ordenar, limpiar, transportar, facturar, administrar las finanzas y similares.

- **Servicio** implica mantener a los clientes existentes, atraer otros nuevos y dejar en todos ellos una impresión del negocio que los estimule a repetir la compra.

Expresado en términos de actitudes, el servicio es rapidez y buena atención, amabilidad y simpatía, cuidado personal y apariencia de los empleados, preocupación y consideración por los demás, cortesía, integridad, fiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento (de los productos y cómo prepararlos), profesionalidad.

Cadena de valor:

cadena productiva
en la que se realiza
el análisis económico
del valor agregado
al producto o servicio
en cada uno
de los eslabones.¹

1- La definición adoptada a los fines de este manual es diferente de la que se utiliza en el área de administración de empresas (no se basa, en consecuencia, en los aportes de Porter a esta temática).



Una buena calidad del servicio, complementada con otras actividades tales como la publicidad, produce un sentimiento positivo hacia un negocio y contribuye a generar un efecto multiplicador atrayendo a nuevos clientes.

Una verdulería competitiva

Si una verdulería logra satisfacer todos los requisitos descritos en el apartado anterior, se transforma en un negocio competitivo.

Los negocios competitivos desarrollan estrategias y actividades orientadas a optimizar la gestión de compra de la mercadería, a capacitar los recursos humanos a su cargo, a disminuir los costos fijos y de transporte y a mejorar el servicio al cliente.

Los negocios competitivos logran crear **valor**; ya sea ofreciendo productos y servicios al mismo precio que otros comercios, pero con la percepción de beneficios extras o diferenciales, o brindando productos y servicios similares, pero a menor precio.

En esta dirección, si aumenta el valor para los clientes, crece su lealtad hacia el comercio, se acrecienta la reputación del negocio, aumentan las ventas y, como consecuencia, también las ganancias.

Es necesario actuar

sobre el conjunto de elementos que conforman la percepción de valor. No alcanza, por lo tanto, con reducir el precio de venta para que el cliente perciba que recibe mayor valor.

Una definición central: la creación de valor

¿Qué se entiende por “valor”?

En el apartado anterior, hicimos mención a la creación de valor. Los negocios que venden frutas y hortalizas son empresas que añaden valor a los productos que ofrecen al público. Esa incorporación de valor es lo que hace que existan clientes interesados en comprar los productos. Se incorpora valor al poner las frutas y hortalizas a disposición de los vecinos del barrio donde se ubica la verdulería. Se genera valor al comprar la mercadería, al trasladarla al negocio, al presentarla en góndolas y al ayudarlo al comprador a elegir lo que necesita.

Ese valor es el que permite captar más clientes y competir mejor frente a la oferta de otros productos alimenticios. Se trata de un

tema importante, ya que quien realice una apuesta clara para la creación del valor obtendrá más ganancias.

El aprender a crear valor se ve entorpecido por formas antiguas de pensar que dificultan la organización del negocio. Este manual de capacitación aporta herramientas que permitan ofrecer mejor calidad del servicio y la posibilidad de generar mayor rentabilidad.

Desde esta perspectiva, ¿qué se entiende por valor? ¿qué se entiende por valor de una manzana, una banana, de un brócoli, de una lechuga?

VALOR ²

Los consumidores perciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o un servicio exceden el costo para adquirirlo.

Cuanto mayor es la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos, más alto será el valor y mayor será la **satisfacción del cliente**.



Sobre la base del gráfico anterior y de lo expuesto en el módulo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Debemos realizar acciones para **reducir los costos y ofrecer precios razonables (entendidos como accesibles)**, aunque esa reducción no sea suficiente para lograr la percepción de mayor valor.
- Lo prioritario para lograr mayores beneficios es **trabajar para mantener y mejorar la calidad de las frutas y hortalizas que ofrecemos al público**.
- Debemos **trabajar, también, para aumentar la percepción de beneficios adicionales**, ya que el cliente no compra sola-

2- La definición de “valor” vertida en este manual es una aproximación didáctica a los conceptos utilizados en mercadotecnia.

mente un bien sino que “compra percepciones”: calidad aparente del producto, atención recibida, beneficios obtenidos por su ingesta y otros factores tanto objetivos como subjetivos.

¿Cómo crear valor en las verdulerías?

- **Eliminando las barreras que inciden en la decisión de compra:**

- Cuidando la atracción física de los productos que se ofrecen al consumidor.
- Ofreciendo precios razonables.
- Asegurando la durabilidad de los productos.
- Contribuyendo a garantizar la inocuidad de las frutas y hortalizas que se comercializan.
- Informando sobre el valor nutricional de los productos.
- Educando para incentivar hábitos saludables de consumo.
- Mejorando la imagen del negocio.

- **Promoviendo factores que estimulan las ventas y el consumo:**

- Brindando facilidades de aprovisionamiento de productos a los clientes.
- Diseñando un buen negocio (exposición, iluminación, higiene, entre otros).
- Ofreciendo calidad de servicio al cliente.



A modo de cierre

En este módulo hemos analizado la cadena productiva de frutas y hortalizas frescas. Vimos dónde se ubica el sector minorista dentro de esta cadena productiva. Analizamos cuáles son los requerimientos diarios de frutas y hortalizas, según la Organización Mundial de la Salud para disfrutar de una vida más sana y por qué en nuestro país la gente consume la mitad de lo recomendado. En este sentido, identificamos barreras que influyen negativamente en las percepciones y valoración de los consumidores hacia las frutas y hortalizas frescas, lo que contribuye al estancamiento de las ventas y el consumo. No obstante, también reconocimos la existencia de factores que podrían estimular la compra de estos alimentos saludables. Concluimos, entonces, en que hay verdulerías poco competitivas y otras más competitivas y que para ser un negocio competitivo es necesario generar valor que no necesariamente (o no solamente) tiene que ver con el precio de los productos. Finalmente, planteamos algunas pautas para generar valor en las verdulerías.

En el próximo módulo nos detendremos en lo que tenemos que hacer para mejorar la competitividad de nuestros negocios y en cómo hacerlo.





MÓDULO 2

MÓDULO 2: un programa de cinco pasos para mejorar la competitividad del negocio

Autor: Héctor Fontán

La competitividad del sector minorista de frutas y hortalizas



La solución más efectiva a los problemas de competitividad que mencionamos en el módulo anterior reside en la implementación de importantes cambios a nivel minorista. Entre ellos, hicimos referencia a la importancia de **crear mayor valor**. También mencionamos la importancia de **aumentar la demanda de frutas y hortalizas frescas** en un mercado tan competitivo como el de los alimentos, desarrollando estrategias que permitan eliminar las barreras y potenciar los aspectos favorables. Ahora bien, ¿cómo lograrlo? El objetivo de este módulo es responder a esa pregunta. La hoja de ruta que seguiremos es la que indica el gráfico adjunto.

La competitividad del sector minorista de frutas y hortalizas

¿Qué hacer para mejorar la competitividad del sector minorista de frutas y hortalizas? ¿Qué salto hay que dar para pasar de una escasa competitividad a una alta competitividad?

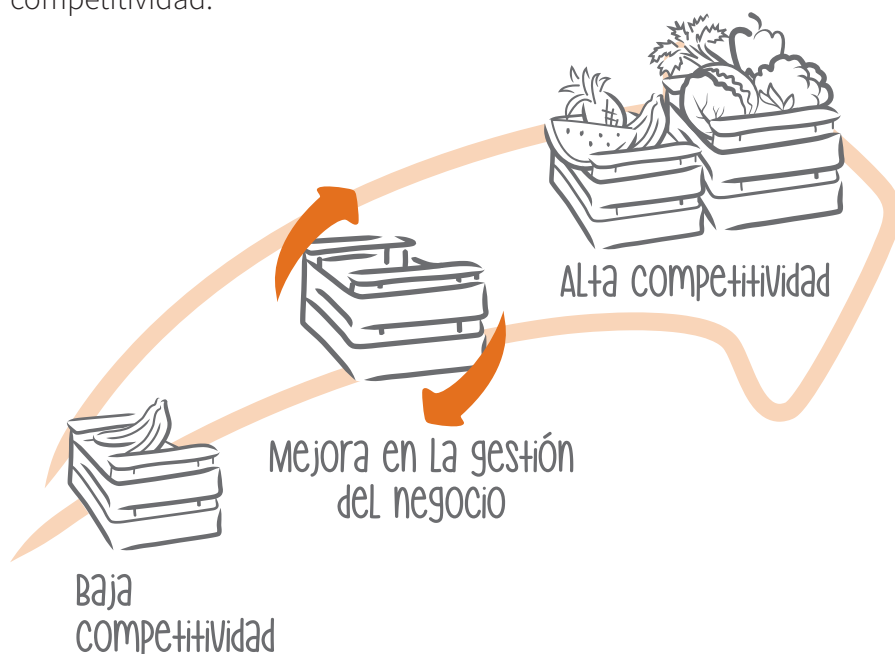
Para lograr que nuestro comercio sea rentable y competitivo, es imprescindible cambiar la forma de ver el negocio y gestionarlo de manera más eficaz.

Ya sabemos **QUÉ** hay que hacer. El próximo paso es **CÓMO** cambiar la visión comercial y **CÓMO** gestionar el negocio de manera eficaz y eficiente.

Gráfico N° 2

¿Qué hacer para mejorar la competitividad del sector minorista de frutas y hortalizas?

Escasa competitividad → Mejora en la gestión del negocio → Alta competitividad.



¿Cómo se logra este cambio? En el párrafo anterior mencionamos dos conceptos clave: **eficacia y eficiencia**. El cambio se puede lograr desarrollando todos los procesos y actividades del negocio con mayor eficacia, entendiendo como tal la capacidad y habilidad para alcanzar determinados objetivos y metas.

Queremos que
nuestro negocio sea
rentable y
competitivo.

Para ello, tenemos que
cambiar nuestra forma de
ver el negocio y de
gestionarlo.
Esto significa ser eficaces y
eficientes.

ejemplo

Supongamos que usted vende 20 bultos de frutas y hortalizas por día y se propone aumentar la venta a 40 bultos por día. Esto es un objetivo, una meta que, de lograrse, hará que su gestión del negocio sea más eficaz.

Cuando usted dispone de información adecuada, potencia las posibilidades de alcanzar los objetivos y metas con mayor **eficiencia**, es decir, con menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos. Se podría decir, sobre la base de lo expuesto, que lograr la eficiencia es alcanzar la eficacia con la menor inversión posible.

ejemplo

Usted no sólo quiere llegar a la meta, al objetivo de vender los 40 bultos de frutas y hortalizas por día, sino que pretende ser eficiente y ganar dinero. Para lograr la eficiencia es muy importante bajar los costos. Entre los costos más importantes están las pérdidas, que habría que reducir, por ejemplo, en un 50%. Es decir, si hay en promedio un 20% de pérdidas, debería trabajar para reducir esas pérdidas a un 10%.

Gráfico N° 3

La eficacia conduce al crecimiento y al éxito, y la eficiencia a la rentabilidad.



ser eficaz

significa proponerse una meta y alcanzarla.

ser eficiente

significa alcanzar los objetivos con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

Seguramente usted conoce, a través de su experiencia práctica, lo que acabamos de exponer y podrá transferir esos conocimientos a su organización para alcanzar niveles óptimos de eficacia y eficiencia.

Pasos para lograr una ventaja competitiva

Para desarrollar un negocio competitivo primero hay que reconocer que hay una insatisfacción entre las características que tiene actualmente la verdulería y las que quisiera que tenga.

La insatisfacción habitualmente es el incentivo que impulsa al hombre a actuar. La brecha entre la realidad del negocio y la visión de un futuro más satisfactorio es el motor que promueve el cambio en el perfil del comercio.

El camino a seguir es:

1. Elaborar una visión del negocio
2. Realizar el análisis de situación (FODA)
3. Planificar
4. Definir las metas del negocio
5. Establecer un plan de actividades

Veamos estos pasos en detalle:

1. Elaborar una visión del negocio

La visión de un negocio se entiende como una declaración que indica aquello que el negocio quiere crear y ser. Es la imagen futura de la organización. Indica hacia dónde se dirige el negocio en el mediano y largo plazo.

El siguiente diálogo ilustra la importancia de definir la visión para alcanzar ventajas competitivas.

ejemplo

“Juan, el verdulero que tiene dificultades con su negocio, pide ayuda a Pedro, especialista en la mejora de la gestión de negocios, y se genera el siguiente diálogo:

Juan: ¿Qué dirección debería tomar mi actividad?

Pedro: Eso depende de a dónde quieras ir.

Juan confiesa: No sé muy bien a dónde quiero ir.

Pedro concluye sabiamente: “Entonces, Pedro, no importa qué dirección tomes”.

Análisis del ejemplo

Existe acuerdo entre especialistas en gestión que para tener una actitud proactiva en la vida y en los negocios es fundamental tener visión y fijar objetivos y metas coherentes con esa visión. Sin una visión, es imposible decidir racionalmente. Sin una visión, todos los caminos dan lo mismo, ya que no hay ninguna meta que alcanzar. Sin una visión, el negocio queda a la deriva, se termina actuando por reacción y se corre también el riesgo de no resolver las dificultades que se presenten.

Se suele decir que todas las obras del ser humano se crean dos veces. Primero en la mente del creador y luego en el mundo material. Por ejemplo, un edificio, antes de existir como tal, existió en la conciencia del arquitecto que lo diseñó. De la misma forma, antes de desarrollar un tomate híbrido y ponerlo a la venta, existió como idea de un técnico o investigador que lo creó. Es imposible construir un edificio sin planos. Estos planos nacen como ideales o visiones de posibilidades. **Sin visión no hay realidad.** Por eso, el primer paso del aprendizaje proactivo hacia la creación de ventajas competitivas es establecer una visión personal y una visión del negocio que se quiere.





ejemplo

Ejemplos de visión

Visión de Verdulería 1: Ofrecer a nuestros clientes frutas y hortalizas de calidad superior y todos los servicios de apoyo relacionados.

Visión de Verdulería 2: Convertirnos en líderes de la distribución minorista logrando una satisfacción permanente de nuestros clientes y consumidores, aumentando la rentabilidad del negocio y la cantidad de servicios que prestamos.

Una vez que tenemos en claro lo que queremos ser como negocio, el siguiente paso es hacer un diagnóstico, es decir, analizar el ambiente interno y externo de la verdulería con la finalidad de identificar sus puntos fuertes y débiles, y visualizar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la competitividad del comercio.

A continuación, describimos cómo preparar los elementos necesarios para efectuar este análisis.

2. Realizar el análisis de situación (FODA)

El análisis de situación de una verdulería se puede profundizar empleando una herramienta que se denomina FODA. La palabra FODA proviene de la primera letra de las siguientes palabras: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Consideramos dos dimensiones: la dimensión interna y la dimensión externa. Analizamos ambas a continuación.

• Análisis del ámbito interno del negocio (Fortalezas y Debilidades)

Cuando hablamos de **condiciones internas**, hacemos referencia a todas las actividades generadoras de valor que están presentes o ausentes en una verdulería y que tienen implicancias en su desempeño.

La forma de gestión de las actividades del ambiente interno define **las fortalezas y debilidades** del negocio.

Fortalezas: Son las habilidades y conocimientos que la empresa ya posee y que puede utilizar para lograr una posición comercial



más destacada que la de sus competidores. Constituyen un instrumento que permitirá aprovechar las oportunidades y superar las amenazas.

Son ejemplos de fortaleza un equipamiento vistoso del negocio, la disponibilidad de cámara de frío con humidificador, una importante experiencia en la comercialización de frutas y hortalizas, la calidad y variedad de los productos que se ofrecen, el muy buen trato de los clientes y los servicios adicionales que se le brinden (por ejemplo, envío a domicilio).

Debilidades: Son los problemas internos que obstaculizan la marcha y crecimiento del negocio. Incluye recursos y actitudes de la empresa, como cuestiones de servicio, de organización, de finanzas, entre otros.

Son ejemplos de debilidades un equipamiento viejo o en mal estado de conservación, la carencia de cámara de frío con humidificador, poca experiencia en la comercialización de frutas y hortalizas, calidad mediocre de los productos, escasa variedad de productos, indiferencia frente a las necesidades o demandas de los clientes y carencia de servicios adicionales (por ejemplo envío a domicilio).

Otros ejemplos de debilidades son las elevadas pérdidas por descarte, una imagen poco agradable del local, personal no capacitado en cómo presentar y promocionar la mercadería, empleados que carecen de motivación para vender más, precios muy elevados y pocas ventas. Las debilidades dan origen a una posición desfavorable frente a la competencia. Esa posición puede ser el punto de ataque de los competidores. El impacto de esos ataques se puede disminuir mediante acciones correctivas de las debilidades.

• Análisis del Ámbito Externo (Amenazas y Oportunidades)

La realidad es que ningún negocio, por pequeño que sea, vive, actúa y opera aisladamente del medio que lo rodea. Por el contrario, existe un gran número de elementos del entorno que pueden afectar positivamente o negativamente la marcha de una verdulería. El análisis del ambiente externo permite identificar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a un negocio.

Amenazas: Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno del negocio y, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su actividad. Si se presenta una amenaza, se deben tomar las previsiones necesarias para que no afecten las ventas de la verdulería.

Es importante reconocer que las amenazas no determinan inexorablemente el desempeño de un negocio; utilizando estrategias adecuadas, las amenazas pueden convertirse en **oportunidades** para incrementar las ventas y consolidar la verdulería.

Entre las amenazas, se pueden citar la aparición de competidores que instalen una verdulería atractiva, nuevas normas de calidad para los productores que incidan en un aumento de los precios, la ignorancia de los consumidores acerca de las propiedades nutricionales de las frutas y hortalizas, la ausencia de información acerca de la importancia del consumo de frutas y hortalizas para la salud, la carencia de tiempo para preparar comidas con frutas y hortalizas por parte de los consumidores y condiciones climáticas desfavorables que elevan los precios.

Oportunidades: Se denomina oportunidades a los factores externos a la verdulería que son positivos y que, una vez identificados, se pueden aprovechar para mejorar el funcionamiento del negocio (llegando incluso a afectar su rentabilidad). Se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa de manera que permitan obtener ventajas competitivas.

Por ejemplo, ampliación de la cartera de clientes como consecuencia de la construcción de un gran edificio de departamentos o demandas de los consumidores asociadas a programas de radio o televisión que destacan el consumo de frutas y hortalizas para mantener una buena salud.

EL primer paso para crear

ventajas competitivas es
tener una visión clara del
negocio que pretende tener.

ANÁLISIS F.O.D.A.



Para realizar un análisis FODA, utilizamos una matriz que, a estos efectos, es un conjunto ordenado de filas y columnas. Colocar en esta matriz toda la información disponible acerca del negocio facilita el análisis de la situación actual de la verdulería y del entorno en

el que está inserta. De esta forma, obtenemos un diagnóstico que permite responder a la pregunta **¿Dónde está hoy el negocio?**

Ejemplificamos los conceptos del FODA en el gráfico N° 4.

Gráfico N° 4

Matriz F.O.D.A.

Análisis interno

Fortalezas

- Disponibilidad de cámara de frío con humidificador.
- Muy buen trato hacia los clientes.



Debilidades

- Alto porcentaje de pérdidas.
- Equipamiento viejo o en mal estado de conservación.
- Escasa experiencia en la comercialización de frutas y verduras.
- Escasa variedad de productos.



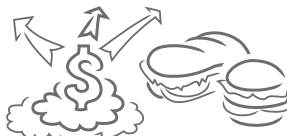
oportunidades

- Ampliación de La cartera de Clientes.
- Aumento de La demanda de Los consumidores asociada a programas de radio o televisión que incentivan el consumo de frutas y hortalizas.



Amenazas

- Nuevos competidores en la zona.
- Aumento de precios debido a factores climáticos.
- Nuevas pautas alimentarias de los consumidores (que orienten sus compras hacia los delivery).



un buen diagnóstico

nos permite saber
con precisión en qué
situación se encuentra
nuestro negocio.

Análisis Externo

Al cruzar la información contenida en la matriz, resultan interrelaciones y un listado de prioridades de trabajo que deberían ser consensuadas por el titular del negocio con las personas que cooperan con él. Asumimos que la matriz permite identificar acciones

a realizar en el corto y mediano plazo, asignando medios, recursos, tiempos y responsables para cada tarea y etapa. El propósito fundamental de este análisis es **potenciar las fortalezas del negocio para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.**

Ya tenemos, entonces, **una visión: lo que queremos ser.**

Y un **diagnóstico: lo que somos.**

Resta ahora **planificar** el camino a recorrer entre la realidad que tenemos y la que queremos tener. Ello implica tomar decisiones acordes con la visión y las metas que nos propongamos y formular objetivos y acciones a corto, mediano y largo plazo, es decir, planificar. En la próxima sección se analiza con algún detalle qué implica planificar y cómo se hace.

3. Planificar

Planificar el negocio que queremos implica seleccionar y organizar las actividades que se deben realizar y obtener los recursos necesarios para ejecutarlas. Desde una perspectiva más general, planificar es hacer un plan o proyecto de una acción. La calidad de este plan dependerá, entre otras cosas, de la capacidad para identificar correctamente las causas (debilidades) que generan la brecha entre la realidad que tenemos y la que deseamos. **Lo importante no es atacar al mismo tiempo todas las causas de los problemas que debemos resolver sino enfocarnos en las principales, es decir, priorizar.** Desde esta perspectiva, la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar el futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de nuestros objetivos. Este proceso va de lo más simple a lo más complejo.

Planificar implica

pensar en un conjunto de actividades a realizar, obtener los recursos necesarios para ejecutarlas y priorizar las más importantes o urgentes.

4. Definir las metas del negocio

Las **metas** identifican lo que deseamos lograr y brindan pautas para encaminarnos en la dirección indicada a los fines de gestionar el negocio. Las metas son una declaración general de logro. Deben ser pocas,

claras y puntuales. Además, deben expresarse con amplitud para que no se desactualicen con el paso del tiempo. A fin de guardar lógica y coherencia con el plan de mejora, deben ser el reflejo de la declaración de la visión que concuerde con nuestras aspiraciones.

Definir las metas es explicitar la estrategia para resolver los problemas que identificamos.

Definir Las metas es

explicitar la estrategia para resolver los problemas que identificamos.

5. Establecer un plan de actividades

El paso siguiente es establecer un plan de actividades que nos permita alcanzar las metas planteadas. Siguiendo el ejemplo, para reducir las pérdidas a la mitad podríamos bajar los precios antes de que los productos pierdan valor comercial (es decir, realizar una “promo”). También podríamos reducir el descarte mejorando la calidad de la mercadería que adquirimos o reduciendo la cantidad que compramos.



Un ejemplo de planificación

Usted desea planificar las acciones que debería realizar para ser más competitivo y tener mayores utilidades. Realiza el análisis de situación (FODA) e identifica como las tres causas principales de sus serios problemas de competitividad a las siguientes debilidades:

1. Muchas pérdidas por el descarte.
2. Local con imagen poco agradable.
3. Pocas ventas.

Para ello, siguiendo el ejemplo anterior, se plantean tres metas:

1. Reducir las pérdidas a la mitad.
2. Mejorar la imagen del negocio.
3. Incrementar las ventas en un 100%.

Para mejorar la imagen del negocio, se podría cambiar los cajones de madera por cajas plásticas, colocar carteles con los nombres

Un plan de actividades viable

nos permite alcanzar las metas que nos fijamos para ser más competitivos.

de los productos y hacer más atractiva la presentación de la mercadería. También se podría mejorar la iluminación e higiene del local.

Para incrementar las ventas, se podría idear una pequeña encuesta de satisfacción para los clientes, a fin de conocer mejor sus necesidades y hábitos de consumo; implementar un sistema de entrega a domicilio; hacer folletos con recetas para preparar comidas con frutas y hortalizas o vender productos listos para preparar o cocinar.

A modo de cierre

En este módulo, presentamos un programa de cinco pasos para mejorar la competitividad de una verdulería. Establecimos, en primer lugar, que la solución más efectiva a los problemas de competitividad reside en la implementación de importantes cambios a nivel minorista orientados a crear mayor valor mediante sus operaciones de compra y venta. Distinguimos la eficacia (lograr que las acciones programadas se ejecuten) de la eficiencia (ejecutarlas al menor costo posible). Vimos que la eficacia conduce al crecimiento y al éxito, y la eficiencia a la rentabilidad.

Planteamos, a posteriori, los pasos para lograr una ventaja competitiva que incluyen 1) Elaborar una visión del negocio que se desea tener; 2) Realizar el análisis de situación (FODA); 3) Planificar los cambios; 4) Definir las metas del negocio; 5) Establecer un plan de actividades.

Eficacia:

capacidad y habilidad para alcanzar determinados objetivos y metas.

Eficiencia:

mayor capacidad de alcanzar los objetivos y metas con menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos.





MÓDULO 3

MÓDULO 3: Requerimientos para que Las frutas y hortalizas frescas no pierdan valor

Autor: Héctor Fontán

La calidad de Las frutas y hortalizas se juzga, en general, analizando Los siguientes factores:



¿cómo minimizar el deterioro de frutas y hortalizas?

Los productos frescos -como las frutas y las hortalizas- tienen altas tasas de deterioro que se traducen en mercadería que pierde valor, no puede venderse y, en consecuencia, da origen a pérdidas económicas. Si damos respuestas a los requerimientos que tienen estos productos para no deteriorarse, lograremos minimizar en forma importante las pérdidas, aumentaremos la calidad e incrementaremos las ventas y las ganancias de nuestro negocio. Para lograr el objetivo de minimizar las pérdidas para aumentar las ganancias, en este módulo nos ocuparemos de analizar los factores que provocan el deterioro de frutas y hortalizas y veremos cómo podemos revertir esta situación. La hoja de ruta que seguiremos es la que indica el gráfico adjunto.

¿Por qué se deterioran las frutas y hortalizas?

Las frutas y hortalizas frescas son estructuras vivas que experimentan una serie de procesos fisiológicos (respiración, deshidratación) y cambios bioquímicos que contribuyen a su deterioro. Se denomina **deterioro** a la reducción o pérdida de atributos de calidad (ablandamiento, pérdida de turgencia, pérdida de brillo, etc.). El deterioro se traduce en pérdidas de calidad y peso de los productos a vender.

Entre los principales factores que contribuyen al deterioro, disminuyendo el valor, incrementando las pérdidas y acortando el tiempo de comercialización de los productos, podemos mencionar:

Pobre calidad inicial.

Inadecuada madurez de cosecha.

Respiración - deshidratación.

Excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo.

En los apartados siguientes, veremos cada uno de estos factores en detalle:

Pobre calidad inicial

La decisión de compra de los consumidores está asociada a distintos factores. Algunos compran frutas y hortalizas por su valor nutricional; otros, por el precio. Pero en realidad, en la mayoría de las ocasiones, el impulso de compra se relaciona con la apariencia del producto. La **apariencia** figura en primer término; luego, influye el **precio** y, en tercer lugar, aparecen el **sabor** y el **aroma**.

Si el cliente compra, consume el producto, comprueba sus cualidades y si éstas son satisfactorias, aumenta la probabilidad de que se reitere la compra.

La apariencia es la primera impresión que el consumidor recibe y el componente más importante para la aceptación del producto y la decisión de compra.

Apariencia, sabor y aroma son los tres aspectos físicos vinculados con la satisfacción. Si estos atributos no responden a las ex-

Las frutas y hortalizas se venden a través de los sentidos, de lo que el consumidor percibe.

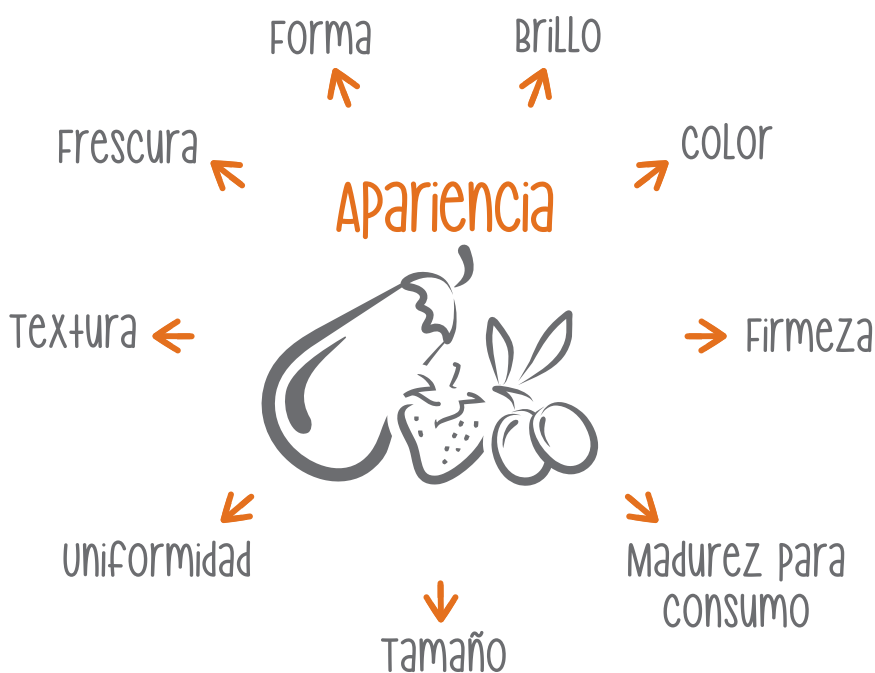
Por eso, es esencial cuidar la apariencia, el sabor y el aroma de los productos para que mantengan su calidad

pectativas de los consumidores, y se prolongará la permanencia de los productos en la góndola, aumentando el deterioro y se producirán pérdidas en el negocio.

Los subcomponentes de la apariencia

La **forma**, el **color**, la **firmeza** y el **tamaño** son los cuatro subcomponentes más fácilmente perceptibles de la apariencia pero no los únicos. Se observan en especies como brócoli o coliflor o aquellas que forman “cabeza”, como lechuga, repollo, endivia, etc.

En relación al tamaño de los productos, a calidades similares, los **tamaños intermedios** en frutas son preferidos por los consumidores. Por otro lado, la **uniformidad de los productos es otro de los subcomponentes de la apariencia** que se aplica a todas las dimensiones de la calidad (tamaño, forma, color, madurez, firmeza, etc.).



Deterioro:

Reducción o pérdida de atributos de calidad (ablandamiento, pérdida de turgencia, pérdida de brillo, etc.)

Firmeza:

La firmeza, tal como se entiende en este manual, es un término asociado a la resistencia mecánica de la fruta.

Otros dos subcomponentes de la apariencia son la **frescura** y la **madurez para consumo**. ¿Qué se entiende por cada uno de ellos? Veamos:

Frescura: es la condición de estar fresco, recientemente recolectado. El término se usa, preferentemente, en hortalizas de hoja, tallo y flor, en donde la cosecha es el punto de máxima calidad

organoléptica, caracterizada por una mayor turgencia, firmeza y color. Estos atributos se pierden paulatinamente por la deshidratación de los productos.

Madurez para consumo: es el estado de desarrollo en que la fruta reúne las características deseables para su utilización como alimento (color, sabor, aroma, textura, composición interna), que en muchos casos se alcanza en el punto de venta (ya que la cosecha de los frutos se realiza cuando se encuentran “verde maduros”).

Otro subcomponente de la apariencia es el **brillo**. El brillo realza el color de la mayor parte de los productos, pero es particularmente valorado en especies como manzana, pimiento, berenjena, tomate, uvas, ciruelas, cerezas. Lo expuesto es tan importante que en muchas ocasiones algunas de las especies mencionadas son enceradas y lustradas para mejorar su aspecto. En hortalizas, el brillo está asociado, en alguna medida, a la turgencia. Un verde brillante, por ejemplo, es indicador de frescura.

La **textura** incluye las diversas sensaciones percibidas al interactuar con diferentes tipos de superficies. Las manos pueden detectar si se trata de un exterior piloso, ceroso, liso o rugoso. Los dientes, en tanto, determinan la rigidez de la estructura que se mastica. La lengua y el resto de la cavidad bucal detectan el tipo de partículas que se generan a partir del triturado (tales como blandas, cremosas, secas o jugosas). También los oídos contribuyen a la sensación de textura (como ocurre con los ruidos generados al masticar en especies en donde lo crocante es un aspecto importante).

En términos de textura, cada producto es valorado de forma diferente, ya sea por *su firmeza* (tomate, pimiento), elevado contenido de fibras (espárrago, alcaucil), *su blandura* (banana), *su jugosidad* (ciruelas, peras, cítricos). También se valora por cuan crujiente (apio, zanahoria, manzana) o tierno (arvejas) es.

Los defectos físicos

En varios casos, los defectos (manchas, deformaciones, etc.) no afectan las cualidades comestibles de los productos. No obstante, la ausencia de defectos, conjuntamente con la frescura y la unifor-

cualquier forma de daño físico

-golpes, vibración,
compresión- en frutas y
hortalizas acelera
su deterioro.

midad, son los principales componentes de la apariencia y, por lo tanto, inciden en la decisión de compra.

También son preocupantes aquellos defectos físicos que se originan durante o posteriormente al acondicionamiento de los productos para su envío al mercado y que se manifiestan en los lugares de venta o al momento del consumo. Cualquier forma de daño físico en los productos acelera su deterioro. Los daños observados con mayor frecuencia son:

- **Daños por impacto**, originados por golpes de los productos debido al inadecuado manipuleo entre la cosecha y el consumo.
- **Daños por vibración**, por inadecuado transporte desde el campo al consumo (pera).
- **Daños por compresión**, debido a un inapropiado embalaje y estibado, desde el empaque hasta el consumo.

Todos los daños mencionados producen rotura de tejidos y/o manchas en los frutos, favorecen la pérdida de agua, el ingreso de hongos, bacterias y la producción de etileno. La compra de mercadería libre de defectos, así como el manipuleo adecuado de los productos, contribuirán a minimizar los efectos nocivos de estos daños.

Sabor y aroma

El **sabor y aroma**, es la combinación de las sensaciones percibidas por la lengua (sabor o gusto) y por la nariz (aromas). En frutas y hortalizas, el sabor se expresa normalmente en términos de la combinación de principios dulces y ácidos, que son un indicador de la madurez y de la calidad gustativa.

Como ya hemos visto en el módulo 1, existen factores que contribuyen a frenar la compra y el consumo de frutas y hortalizas frescas. A ellos hay que agregar la falta de sabor y aroma, que en muchos productos comercializados tiene una gran incidencia. Pero la comercialización de frutas con el aroma y el sabor ideales presenta algunas dificultades:

- La presencia en el mercado de productos larga vida (tomate).
- La inadecuada madurez de cosecha.

Para evitar pérdidas innecesarias,

es conveniente comprar mercadería sin defectos y manipularla con cuidado a fin de reducir o minimizar su deterioro.

Etileno:

Hormona reguladora de la maduración que tiene profundos efectos en la vida pos cosecha de frutas y hortalizas frescas.

Muchas veces, para ganar

en durabilidad de los productos, se pierde en aroma y sabor.

- Las bajas temperaturas de almacenamiento.
- El prolongado tiempo entre la cosecha y el consumo.

Es interesante señalar que el **aroma** de las frutas y hortalizas está dado por la percepción humana de numerosas sustancias aromáticas volátiles. Es común que especies de un mismo género posean aromas similares. La palabra aroma normalmente se utiliza para olores agradables. Frutas y hortalizas refrigeradas poseen menos aroma, pues la temperatura disminuye la liberación de estas sustancias.

Según señalamos anteriormente, entre los principales factores que contribuyen al deterioro están la pobre calidad inicial, la inadecuada madurez de cosecha, la respiración – deshidratación y el excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo. En el apartado anterior, analizamos el primero de esos factores. En el apartado siguiente, analizaremos la inadecuada madurez de cosecha como otro de los factores causantes del deterioro.

Los requerimientos de los consumidores, en relación a las características que deben tener los productos a la venta, son fundamentales al momento de definir la estrategia de abastecimiento del negocio. Ofrecer productos de poca calidad (apariencia, sabor, aroma) disminuye el impulso de compra por parte de los consumidores, frena su rotación y prolonga los tiempos de exposición de los productos en la góndola, lo que aumenta el deterioro y, como consecuencia, las pérdidas.

Inadecuada madurez de cosecha

La mayoría de las frutas y ciertas hortalizas de fruto desarrollan niveles óptimos de calidad cuando son maduras totalmente en la planta. Sin embargo, la necesidad de aumentar su tolerancia al manejo pos cosecha y de maximizar su capacidad de conservación hace que en muchas ocasiones sea necesario cosechar estos productos antes de que alcancen su madurez de consumo.

Estos productos cosechados anticipadamente se observan con frecuencia en las verdulerías en estado verde inmaduro y sin el aroma o sabor requerido (son los casos, entre otros, del tomate, el melón y

ofrecer productos de poca calidad

disminuye el impulso de compra, frena su rotación y prolonga los tiempos de la mercadería en la góndola, lo que aumenta el deterioro y genera pérdidas económicas.

el ananá), lo que frena el impulso de compra por parte de los consumidores. En este estado, el producto permanecerá más tiempo en la góndola con la consecuente pérdida de calidad por falta de rotación.

A continuación, presentamos dos ejemplos típicos en la comercialización de frutas y hortalizas frescas: el tomate y el melón.

ejemplo

El tomate es una **hortaliza climatérica**. Este tipo de hortalizas debe ser cosechados en la condición “verde maduro”. Fuera de la planta se ablanda, completa la maduración y desarrolla la calidad sensorial característica. Como consecuencia, tiene el sabor y el aroma esperados por el cliente con lo que se dispara la venta, aumenta la rotación y disminuye las pérdidas.

Cuando el tomate es cosechado en estado “verde inmaduro”, presenta fallas en la maduración (no vira del color verde al rojo) y no se vende. Al contrario, si la fruta se cosecha demasiado tarde (rojo) no soportará un período prolongado de transporte y almacenamiento. En ambas situaciones se producirán importantes pérdidas de mercadería. Con el fin de minimizar estos riesgos, es importante buscar proveedores confiables que comercialicen tomates que hayan sido cosechados con el estado de madurez adecuado.

ejemplo

Melón Rocío de miel

Los melones Rocío de miel se cosechan por madurez y no por tamaño. Este tipo de melones no es climatérico. Esto significa que una vez que se los cosecha inmaduros no se ablandan ni desarrollan la calidad sensorial característica, es decir que no van a madurar. Al no madurar no cuentan con el sabor y el aroma esperados por el cliente, se frena la venta, disminuye la rotación y, como consecuencia, aumentan las pérdidas.

ALGUNOS PRODUCTOS

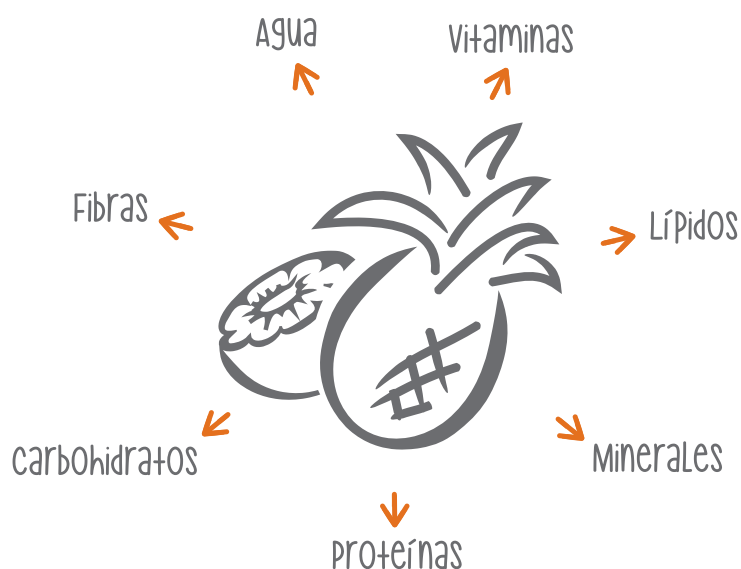
cosechados antes de tiempo no logran el aroma y sabor requeridos, no son atractivos, quedan más tiempo en góndola sin vender y, por lo tanto, pierden calidad.

Como se puede observar, la compra de este tipo de frutas con niveles adecuados de madurez es uno de los principales factores que ayuda a mejorar la calidad, la vida de almacenamiento y a minimizar las pérdidas en las diferentes etapas de comercialización de las frutas y hortalizas frescas.

Respiración - Deshidratación

Hemos señalado reiteradamente que entre los principales factores que contribuyen al deterioro están la pobre calidad inicial, la inadecuada madurez de cosecha, la respiración – deshidratación y el excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo. En los apartados anteriores analizamos los primeros dos. En este apartado nos detendremos en la respiración - deshidratación como otra de las causas del deterioro.

Las frutas y hortalizas poseen un alto contenido de agua en su composición. Además, contienen carbohidratos, lípidos y proteínas en pequeñas cantidades y contribuyen con cantidades significativas de fibras, vitaminas y minerales a una alimentación saludable. Estos productos, luego de la cosecha, siguen respirando y transpirando.



Respiración

Todas las frutas y hortalizas respiran antes y después de la cosecha, absorbiendo oxígeno y liberando dióxido de carbono, etileno, agua y

Respiración de los vegetales:

es el proceso por el cual los vegetales consumen oxígeno y liberan dióxido de carbono.

calor. A fin de simplificar el análisis de este fenómeno, consideraremos que la medición de la cantidad de oxígeno absorbido y de dióxido de carbono liberado permite valorar la tasa respiratoria. En su constitución, las frutas y hortalizas frescas cuentan con diferentes estructuras vegetativas y distintas tasas respiratorias. Por ejemplo, la papa es un órgano de reserva con baja tasa respiratoria mientras que el espárrago es un tejido joven en activo crecimiento con alta tasa respiratoria.

Mientras más alta sea la tasa respiratoria, mayor será la velocidad de maduración y el deterioro después de la cosecha. Por lo tanto, será más corta la vida útil. Las frutas y hortalizas más perecederas son aquellas que tienen mayor tasa de respiración (Tabla N° 2).

Las frutas y hortalizas
“respiran” en distinta medida. Cuanto más alta es la tasa de respiración, más perecedero es el producto. Por ejemplo, la frutilla “respira” más que la manzana y, por ello, dura menos.

 ejemplo



Tabla N° 2

Tasa respiratoria de distintas frutas y hortalizas

Tasa Respiratoria Baja	Tasa Respiratoria Media	Tasa Respiratoria Alta
Manzana, cítricos, uva, kiwi, cebolla, papa, ajo, remolacha, sandía, batata, etc.	Frutas de carozo, pera, banana, lechuga, espinaca, tomate, melón, pimiento, etc.	Frutilla, alcaucil, coliflor, brócoli, repollo de Bruselas, espárrago, choclo, zapallito, chaucha, etc.

La tasa de respiración puede ser controlada manejando la temperatura de almacenamiento. Cuando las frutas y hortalizas se enfrían se reduce la tasa de respiración y la maduración. **Es una regla que por cada diez grados más de temperatura, la tasa de respiración se duplica.** Por ello, las frutas y hortalizas con altas tasas de respiración deben ser mantenidas a temperaturas óptimas.

Hay dos tipos de especies de frutas y hortalizas: las que provienen de climas templados y las que provienen de climas tropicales y sub-

tropicales. Las especies provenientes de climas templados deben ser almacenadas a temperaturas que varían entre los 0 grados centígrados y los 5 grados centígrados (tabla N° 3), mientras que las especies tropicales y subtropicales deben ser mantenidas a temperaturas que varían entre los 5 grados centígrados y los 15 grados centígrados (tabla N° 4).

Tabla N 3
Humedad relativa, temperatura recomendada y tiempo de almacenamiento aproximado de frutas y hortalizas de climas templados

Productos	Humedad Relativa (%)	Temperatura (° C)	Tiempo de Almacenamiento
Hortalizas			
Ajo	65-70	0	6-7 meses
Alcaucil	95-100	0	2-3 semanas
Apio	98-100	0	2-3 semanas
Arveja	95-98	0	1-2 semanas
Brócoli	95-100	0	10-14 días
Cebolla	65-70	0	1-8 meses
Col chino	95-100	0	2-3 meses
Col de Bruselas	95-100	0	3 semanas
Coliflor	95-98	0	3-4 semanas
Champiñones	95	0	3-4 días
Escarola, endivia, espárrago, espinaca, lechuga	95-100	0	2 semanas
Maíz para choclo	95-98	0	4-8 días
Rabanito s/hojas	95-100	0	2-4 meses
Remolacha	98-100	0	4-6 meses
Repollo	98-100	0	3-6 semanas
Zanahoria	98-100	0	6-9 meses
Frutas			
Ciruela	90-95	0	1-3 semanas
Damasco	90-95	0	1-3 semanas
Durazno	90-95	0	2-4 semanas
Frambuesa	90-95	0	1-6 días
Frutilla	90-95	0	1-10 días
Higo	85-90	0	7-10 días
Kiwi	90-95	0	3-5 meses
Manzana	90-95	0	1-8 meses
Pera	90-95	0	1-6 meses
Uva	90-95	0	1-4

Fuente: Adaptado de Hardenburg R.E., Watada, A. E. y Wang, C. Y. (1990).

Tabla N 4
Temperatura y humedad relativa recomendada y tiempo de almacenamiento aproximado de frutas y hortalizas de climas tropicales y subtropicales

Productos	HR (%)	Temperatura (° C)	Tiempo de almacenamiento
Hortalizas			
Batata	85-90	13-16	4-6 meses
Berenjena	90-95	8-12	7 días
Papa	90-95	4-12	4-8 meses
Pepino	90-95	10-13	10-14 días
Pimiento	90-95	7-13	2-3 semanas
Tomate 10% color	90-95	13-21	1-6 semanas
Tomate 100% color	90-95	6-10	1-3 semanas
Zapallito	90-95	5-10	7-14 días
Frutas			
Banana	85-90	12-14	1-6 semanas
Mango	85-90	13	2-3 semanas
Mandarina	85-90	6	1-2 meses
Naranja	80-95	6	2-4 meses
Melón Rocío de Miel	90-95	7-10	3-4 semanas
Melón escrito	90-95	5	1-2 semanas
Limón	85-90	13	2 meses
Papaya	85-90	7	1-3 semanas
Palta	85-90	4-13	2-8 semanas
Pomelo	90	12	2-3 meses

Fuente: Adaptado de Hardenburg R.E., Watada, A. E. y Wang, C. Y. (1990).

Las especies tropicales y subtropicales, en caso de ser expuestas en forma prolongada a temperaturas inferiores a las mencionadas, presentarán daño por enfriamiento. Los síntomas más comunes en esos casos son: decoloración externa e interna (manchas oscuras en palta, ananá y otras especies.), punteado (pepinos, pimientos, pomelos, entre otros), zonas acuosas, desarrollo de olores atípicos, maduración irregular, susceptibilidad a enfermedades (tomate, pimiento, berenjena, por ejemplo).

Etileno: subcomponente de la respiración

Uno de los subproductos de la respiración es el etileno. El etileno es una hormona reguladora de la maduración que tiene profundos efec-

tos en la vida pos cosecha de frutas y hortalizas frescas. Estos efectos pueden ser negativos en el aceleramiento de los procesos de deterioro porque promueven la pérdida del color verde (brócoli, apio, pepino, etc.), o positivos en el caso de algunas frutas (mango, mandarina, banana, palta) porque aceleran su maduración o cambio de color.

ejemplo

En Córdoba se pueden consumir bananas de Ecuador de la mejor calidad porque se cosechan en el estado verde-maduro y se las acondiciona a la temperatura y humedad adecuadas para su conservación y transporte hasta el destino. Una vez en destino, previo a su venta, la fruta se coloca en cámara de maduración a la temperatura y humedad adecuadas con el agregado de etileno, generando de este modo un proceso de maduración uniforme con cambio de color verde a amarillo.

Deshidratación

La mayoría de las frutas y hortalizas contienen entre 85% y 95% por ciento de agua. La deshidratación o pérdida de agua por evaporación en las células y tejidos vegetales da como resultado pérdidas cuantitativas (pérdida de peso) y cualitativas, como pérdidas en apariencia (frescura, marchitamiento por pérdida de turgencia) y en textura (crocantes, ablandamiento, flacidez, falta de jugosidad).



La deshidratación es un proceso que puede controlarse aumentando los niveles de humedad relativa del ambiente según lo requerido por cada producto y bajando la temperatura (tabla N° 3 y tabla N° 4). Tam-

Si se controla la temperatura

de almacenamiento será posible manejar la tasa de respiración y, por ende, prolongar la vida útil de los productos.

Deshidratación:

Pérdida parcial del agua que forma parte de la composición de una fruta u hortaliza.

bién puede evitarse la deshidratación mediante la aplicación de ceras o el uso de coberturas plásticas luego de la cosecha.

Manipulación de la humedad relativa

La humedad relativa del ambiente de almacenamiento puede manipularse atendiendo a las siguientes orientaciones:

- Adicionar agua al aire con ayuda de humidificadores (aspersión o neblina).
- Regular el movimiento del aire en cámaras de almacenamiento.
- Utilizar barreras para la humedad (empaques impermeables, revestimiento de polietileno o arpillera sobre las cajas).
- Minimizar la diferencia de temperatura existente entre el aire y el refrigerante de cámara (máximo 5° centígrados).
- Mojar el piso de las cámaras o depósito.
- Aplicar hielo en los productos que toleran este tratamiento (brócoli, apio).
- Evitar el ingreso de aire caliente a la cámara de almacenamiento, lo que disminuye la humedad relativa del ambiente con el consiguiente efecto deshidratador del producto.

Al aprender cuáles son las exigencias de temperatura y humedad de cada producto, usted podrá tomar las siguientes decisiones:

- La cantidad de producto que es conveniente comprar.
- En qué lugar del depósito debe colocar cada grupo de productos.
- La cantidad de producto que puede mantener en la cámara.
- La cantidad de producto que debe estar en exhibición.

El control de la temperatura y la humedad por grupo de productos según sus requerimientos contribuye en forma significativa a mantener la calidad, aumentar el tiempo de vida útil y disminuir las pérdidas.

La deshidratación

que sufren frutas y hortalizas puede controlarse aumentando los niveles de humedad requeridos por cada producto y bajando la temperatura.

con pocos recursos

puede cuidarse mucho la apariencia y calidad de los productos.



Excesivo tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo

En los apartados anteriores hemos analizado tres factores que contribuyen al deterioro: pobre calidad inicial, inadecuada madurez de cosecha y respiración – deshidratación.

En este apartado examinaremos el tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo como otro factor causante del deterioro. Señalaremos, en primer lugar, que existen varios aspectos que inciden en el tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo, tanto en el ámbito mayorista como minorista.

Entre la producción y la venta mayorista existe una reducida planificación y coordinación entre cosecha, selección, acondicionamiento, empaque, transporte, recepción y venta. En el ámbito minorista, son escasas las verdulerías que tienen estrategias de compra, transporte, recepción, almacenamiento y acondicionamiento. Ambos aspectos alargan excesivamente el tiempo transcurrido entre la cosecha y el consumo (entre 5 y 30 días), lo que incrementa el deterioro y las pérdidas de productos al momento de la venta.

Recomendaciones

El profesional en la venta minorista de frutas y hortalizas frescas debe atacar las causas que contribuyen al deterioro de los productos y al aumento de las pérdidas. Esto se puede lograr atendiendo las siguientes recomendaciones:

- Comprar productos con adecuada madurez, tamaño, color y defectos, acorde lo demande el segmento de mercado que usted atiende.

Es importante acortar el tiempo

que transcurre desde la cosecha hasta la venta al consumidor, planificando y coordinando todo el proceso para minimizar el deterioro de los productos.

- Controlar el ambiente que rodea el producto (temperatura, humedad, circulación de aire, exposición al sol, etileno) para conservar la calidad inicial y reducir el deterioro.
- Evitar los golpes de los productos.
- Minimizar los tiempos entre la compra y la venta de los productos.

A modo de cierre

En este módulo, hemos visto que existen muchos factores que inciden en el deterioro de los productos, lo que se traduce en mercadería que pierde valor, que no puede venderse y que, por lo tanto, origina pérdidas económicas. Conocer por qué se deterioran las frutas y hortalizas es el primer paso para revertir la situación, pero no el único. Los otros aspectos a considerar son: una estrategia inteligente de compra atendiendo a la demanda de sus clientes, el cuidado en la manipulación y almacenamiento de los productos para que no se golpeen y tengan temperatura y humedad adecuadas, y una especial atención en aumentar la rotación de la mercadería, es decir, optimizar los tiempos entre la compra y la venta.

Si usted logra manejar estos factores, alcanzará la meta de reducir sustancialmente las pérdidas de mercadería por deterioro, lo que redundará en una mejor gestión del negocio y, por ende, en mayores ganancias.





MÓDULO 4

MÓDULO 4: La gestión diaria de La verdulería

Autor: Héctor Fontán

PLAN DE ACTIVIDADES

1

Programación de la compra



2

Recepción y almacenamiento



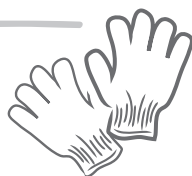
3

Recorte y revitalizado



4

Cuidado y manipulación



5

Comercialización



6

Higiene y seguridad
(buenas prácticas de manipulación)



Los productos frescos -como las frutas y las hortalizas- tienen altas tasas de deterioro que se traducen en mercadería que pierde valor, no puede venderse y, en consecuencia, da origen a pérdidas económicas. Si damos respuestas a los requerimientos que tienen estos productos para no deteriorarse, lograremos minimizar en forma importante las pérdidas, aumentaremos la calidad e incrementaremos las ventas y las ganancias de nuestro negocio. Para lograr el objetivo de minimizar las pérdidas para aumentar las ganancias, en este módulo nos ocuparemos de analizar los factores que provocan el deterioro de frutas y hortalizas y veremos cómo podemos revertir esta situación. La hoja de ruta que seguiremos es la que indica el gráfico adjunto.



1. Programación de la compra

La programación de la compra es una herramienta que ayuda a conservar la cantidad y la calidad de los productos que se venden. El objetivo de la programación es mantener un buen stock de mercadería y disponer de un volumen mínimo de productos en el depósito hasta la próxima compra.

Para la compra se debe tener en cuenta:

- La venta de productos por día, semana, mes.
- La existencia de productos en góndola y depósito.
- Los factores climáticos.
- Los días festivos.
- Los productos principales y los productos complementarios.
- La disponibilidad de dinero.

Con toda esta información podemos estimar la cantidad de mercadería a vender y, por lo tanto, a comprar. Para ello podemos aplicar la estrategia de manejo de justo a tiempo o de stock igual a cero.

Justo a tiempo: El método justo a tiempo es un sistema de organización de origen japonés que permite reducir las pérdidas originadas en los depósitos, debido a la realización de acciones innecesarias. Una definición del método adaptada al caso de las compras de una verdulería sería «comprar los productos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

Stock igual a cero: Significa que, a la descarga de la última compra realizada en el mercado, la situación del negocio es góndolas entre llenas y medias llenas y depósito casi vacío.

Cálculo de la compra

Para el cálculo de la cantidad de mercadería a comprar, debemos seguir el esquema de trabajo que planteamos a continuación y considerar los siguientes datos:



Datos a registrar por parte del negocio:

- A. Venta esperada con la descarga de la próxima compra.
- B. Cantidad disponible a la venta y en depósito.
- C. Cantidad que se espera vender hasta la próxima descarga.
- D. Cantidad disponible en el momento de la próxima descarga.
- E. Cantidad a comprar.

Tabla N 5
Operación a realizar para programar la compra

	Cantidad disponible en el momento de la próxima descarga	Cantidad a comprar
Datos a registrar	Cantidad disponible a la venta y en depósito (B) - Cantidad que se espera vender hasta la próxima descarga (C) = Cantidad disponible en el momento de la próxima descarga (D)	Venta esperada con la descarga de la próxima compra (A) - Cantidad disponible en el momento de la próxima descarga (D) = Cantidad a comprar (E)
Operaciones	(Formula I) $D = B - C$	(Formula II) $A - D = E$

Supongamos a título de ejemplo de lo expuesto, que la cantidad de cajones de banana disponible para la venta y en depósito sea **B= 5** y que se espera vender hasta la próxima descarga una cantidad de cajones **C = 3**.

Aplicando la fórmula I se determina de inmediato que la cantidad D disponible en el momento de la próxima descarga será:

Formula I) $D = B - C = 5 - 3 = 2$

Suponiendo que la venta esperada con la próxima descarga sea **A= 4** cajones, se encuentra que la cantidad a comprar deberá ser:

Formula II) $E = A - D = 4 - 2 = 2$

Una compra de menor cantidad que la calculada no será suficiente para satisfacer la demanda de la clientela. Una compra de mayor cantidad que la calculada implicará un fuerte riesgo de pérdida por descarte.



2. Recepción y almacenamiento

¿Qué sucede si el titular de una verdulería y su equipo no realizan estas actividades de ordenamiento de la compra de mercadería? Tiene todo desorganizado. Descarga la mercadería y la coloca arriba de productos viejos. ¿Qué ocurre entonces? No sabe en qué lugar se encuentra la mercadería con la madurez adecuada para la venta. No sabe en qué lugar tiene cada producto, si tiene un faltante de producto va a buscarlo y no lo encuentra. ¿Cuál es la consecuencia? ¿Frustración? ¿Pérdida de tiempo? ¿Pérdida de dinero?

Una buena recepción y almacenamiento de la mercadería permite conservar su calidad. Una recepción incorrecta de la mercadería disminuye la rentabilidad al aumentar las pérdidas debido a un inadecuado almacenamiento, clasificación y rotación de los productos.

Aspectos a tener en cuenta para una correcta recepción de la mercadería

- **Reacomodar**, previo a la descarga, la mercadería en existencia, dejando el espacio adecuado para recibir los productos comprados.
- **Revisar**, antes de descargar, las cantidades de cada tipo de mercadería que se ha comprado y planificar su ordenamiento de tal modo que los productos más livianos y/o secos no sean estibados debajo de los productos más pesados y/o húmedos.
- **Verificar** la calidad, madurez y/o frescura de los productos almacenados de días anteriores, para definir mejor la forma de almacenamiento de los productos nuevos. Colocar los bultos más maduros al alcance de la mano.
- **Almacenar** rápidamente los productos, especialmente aquellos que requieren bajas temperaturas para su conservación.
- **Controlar** la calidad, peso, madurez, aspecto y sabor de los productos recibidos. Las hortalizas de hojas se controlan en función de su frescura, color y humedad.
- **Utilizar** envases de plástico o cajones de madera descartables para conservar la calidad y la frescura de los productos (se debe

verificar que los contenedores de los productos que se reciben no estén rotos, sucios o excesivamente mojados).

- **Fechar** los productos una vez que se reciben, para poder controlar la rotación. (Lo ideal es que el producto salga de la planta de empaque con la fecha de envasado, identificación de productor, procedencia, número de lote y peso. Note que, en caso de encontrar residuos o contaminaciones, los datos mencionados son indispensable a efectos de la identificación del origen del problema).
- **Hacer** estibas de no más de un metro y medio de alto, sobre tarimas a 15 centímetros del suelo y retirado 15 centímetros de las paredes.
- **Rotar** los productos de acuerdo con el estado de madurez y fecha de entrada.
- **Levantar** los bultos desde la posición en cuclillas para que el esfuerzo lo realicen las piernas y no la columna vertebral.
- **Revisar** permanentemente la madurez de los productos, especialmente en tomate, banana, pera, durazno, damasco, pelón, ciruela y uva. Controlar también el estado de las hortalizas de hoja.
- **Mantener** la temperatura, humedad, circulación de aire, luz y producción de etileno, en niveles adecuados para cada tipo de hortaliza.
- **Controlar** periódicamente, si dispone de cámara, la temperatura manteniendo las puertas cerradas para evitar las pérdidas de frío. De esta manera, junto con el control de la humedad y la circulación de aire, se puede mantener la frescura de los productos.
- **Operar** el ambiente de almacenamiento de acuerdo a lo indicado en el módulo 3 de este manual (Administración de la humedad relativa).

¿Qué aportan la adecuada recepción y el correcto almacenamiento de la mercadería? Logran acortar el excesivo tiempo entre la compra y la venta. Con ello se reduce el inventario, se bajan los gastos de la empresa, se sacan los productos que están en estado ideal para la venta, aumenta la rotación e incrementa la rentabilidad del negocio. Hay menos inventario, hay menos pérdidas = **un buen negocio**.

La correcta recepción y almacenamiento

acorta el tiempo entre la compra y la venta, contribuye a aumentar la rotación, a reducir las pérdidas y, por ende, los gastos de la verdulería.

3. Recorte y revitalizado

El recorte y revitalizado son técnicas que se emplean para prolongar la vida y mantener mejor la apariencia de las hortalizas de hoja.

Recorte: consiste en remover las partes del producto que presentan síntomas de deterioro (deshidratación, manchas, cortes, olores). Para realizar el recorte deberá disponer de lo siguiente:

- Mesadas limpias y preparadas para tal fin.
- Cuchillos de acero inoxidable, afilados, limpios y del tamaño apropiado para cada producto.
- Recipientes para los desechos.
- Envases limpios para la ubicación de los productos recortados para la venta.

Revitalización: en hortalizas de hoja la pérdida de apariencia por deshidratación se observa rápidamente cuando el ambiente no dispone de la humedad adecuada. El revitalizado es una actividad que hay que realizar para recuperar el agua perdida.

Para revitalizar, se sumerge el producto en agua tibia durante un cierto período de tiempo (cinco minutos o más) para permitir una máxima absorción y luego se le da un baño rápido con agua fría. Este procedimiento permite la apertura de los poros y una mejora en la captación de agua. Luego se debe escurrir y colocar en la cámara. En ese momento es donde los poros se cierran manteniendo la humedad interna necesaria para el producto.

La revitalización se puede hacer en dos oportunidades: luego de efectuar el recorte o cuando la condición del producto lo requiera. También se puede recuperar la humedad perdida por medio de la aspersión con agua sobre los productos o colocándolos en exhibidores con aire saturado de humedad. Se debe tener en cuenta que, si el producto nunca fue refrigerado, esta práctica puede tener como resultado favorecer el desarrollo de microorganismos. Para evitarlo, es necesario disponer de recipientes y espacios para circular limpios y desinfectados.

La correcta recepción y almacenamiento

acorta el tiempo entre la compra y la venta, contribuye a aumentar la rotación, a reducir las pérdidas y, por ende, los gastos de la verdulería.

El recorte y revitalizado

prolongan la vida y mejoran la apariencia de las hortalizas de hoja.

4. Cuidado y manipulacion

En la mayoría de los casos, las frutas y hortalizas frescas permanecen menos tiempo en el salón de ventas que en los depósitos. Mientras están en el salón de ventas, su frescura y apariencia deben ser mantenidas al máximo para que el cliente se sienta atraído a comprarlas. Para que ello suceda, son de suma importancia las condiciones en que se almacenan los productos.

Los dos factores más importantes para mantener la frescura de los productos son la temperatura y la humedad relativa.

Como hemos visto en el Módulo 3, las frutas y hortalizas frescas mantienen la frescura a diferentes temperaturas y humedades. Por tal razón, en la medida de las posibilidades, es recomendable agrupar los diferentes productos en el lugar de almacenamiento y en el salón de ventas de acuerdo con sus requerimientos. El control de la temperatura debe ser parte de la rutina diaria de trabajo del titular del negocio y su equipo.

Agrupamiento de frutas y hortalizas según requerimientos de temperatura y humedad relativa

A continuación, brindamos un detalle de las condiciones ideales de temperatura y humedad relativa requeridas por cada grupo en periodos cortos de tiempo, de tal modo que sirvan como referencia:

Tabla N 6
Frutas que requieren temperaturas entre 0° C y 7° C y humedad relativa entre 90% y 95%

Manzana	Damasco	Kaki
Durazno	Pelón	Uva
Pera	Ciruela	Membrillo
Frutilla	Frambuesa	Cereza
	Kiwi	

¿Qué es la humedad relativa?

A los efectos de este texto se definirá como humedad relativa a la cantidad de agua que hay en el aire comparado con el máximo que podría haber para una dada presión y una dada temperatura.

La humedad relativa se mide con un higrómetro.





Tabla N 7

Frutas que requieren temperaturas entre 8° C y 13°C y humedad relativa entre 90% y 95%

Limón	Mandarina	Naranja
Pomelo		Melón

Tabla N 8

Frutas que requieren temperaturas entre 13° C y 15°C y humedad relativa entre 90% y 95%

Palta	Ananá	Chirimoya
Coco	Piña	Mango
Mamón	Banana	Sandía

Tabla N 9

Hortalizas que requieren temperaturas entre 0° C y 7° C y humedad relativa entre 90% y 95%

Alcaucil	Perejil	Espárrago
Escarola	Lechuga	Achicoria
Brócoli	Acelga	Rabanito
Cebolla de verdeo	Coliflor	Repollo
Puerro	Espinaca	Zanahoria
Choclo	Apio	Champiñón
Remolacha	Berro	Endivia
Repollo de Bruselas	Arveja	Rúcula

Tabla N 10

Hortalizas que se adaptan a temperatura ambiente y baja humedad relativa entre 60% y 70%

Papa	Ajo	Echalote
Cebolla	Batata	Mandioca
Zapallo	Calabaza	Anquito





Tabla N 11

Hortalizas que requieren temperaturas entre 10° C y 15° C y humedad relativa entre 90% y 95%

Zapallito verde	Pimiento	Berenjena
Zapallito cuza	Tomate	Chauca

Tabla N 12

Hortalizas y frutas verdes-maduras que requieren temperaturas entre 18° C y 21° C y humedad relativa entre 85% y 90 % para maduración

Tomate	Banana	Pera
--------	--------	------

Fuente: sistematización de datos disponibles en la web

5. Comercialización

Para mantener una buena apariencia, las frutas y hortalizas demandan temperaturas y humedades diferentes. En el salón de venta hay que tratar de **sectorizarlas** según sus requerimientos. Es recomendable, por ejemplo, agrupar las hortalizas de hoja porque tienen los mismos requerimientos de temperatura y humedad. Si es posible, habría que agruparlas en góndolas que cuenten con frío y alta humedad. Lo mismo sucede con otras frutas y hortalizas frescas.

La imagen de abundancia de frutas y hortalizas promueve el impulso de compra por parte de los consumidores, pero una exhibición abundante sin la contraparte de ventas incrementa el deterioro y las pérdidas por falta de rotación en los productos.

Es importante dar una sensación de abundancia pero **no sobrepasar el límite de tres filas encimadas**. El uso de **falso fondo** facilita una presentación con imagen de abundancia y con menos productos. Ello aumenta la rotación con lo que disminuyen el deterioro y las pérdidas.

Cuando el producto está amontonado y sobrecargado, el consumidor compra con las manos en lugar de con los ojos, lo que genera más pérdidas de producto (por manoseo excesivo). No permita que

la góndola quede “medio llena”, sucia o con productos deteriorados. **Para una correcta exhibición es conveniente revisar regularmente las góndolas para acomodar, completar y limpiar. La frecuencia de la revisión dependerá del nivel de rotación (tres a seis veces por día son valores aceptables).**

Mientras mayor sea la variedad de productos ofrecidos y la imagen de abundancia en su exhibición, mayor será la sensación del cliente de estar comprando el producto que desea. Esta situación es sencilla de plantear en productos como papa, cebolla y batata, que cuentan con una vida útil más larga, pero en el caso de productos más delicados se debe crear la sensación de abundancia sin arriesgarse a incrementar las pérdidas por productos dañados o deteriorados.

La sectorización de los productos, el contraste de colores, la imagen de abundancia y una adecuada rotación estimulan las ventas de su negocio. Recuerde que las frutas y hortalizas son la segunda categoría en compra por impulso.

Productos no tradicionales

Otro aspecto muy importante es el manejo y venta de productos no tradicionales, como por ejemplo aromáticas (romero, orégano, salvia, tomillo), hongos, frutas exóticas (mango, papaya, carambola, arándano y similares). El problema con los productos no tradicionales es que son muy caros. El desafío es **cómo hacer para generar una imagen de abundancia con productos que son caros.** Algunas **estrategias** son: hacer góndolas especiales o estanterías de madera bien preparadas y presentadas. Esto es algo que cada verdulería, con su espacio disponible, debe evaluar de acuerdo a la demanda que tenga de este tipo de mercadería en su zona de influencia.

El concepto de rotación

Se entiende por **rotación** al procedimiento que comienza con el retiro de los productos sobrantes de la góndola, su reposición con

Recuerde:

Un local agradable, luminoso y limpio, sumado a la ubicación adecuada de los productos, el contraste de colores, la abundancia en la exposición y la adecuada rotación estimulan las ventas.

productos frescos e incorporación de los productos sobrantes encima, adelante y al centro de la nueva exhibición. Para la reposición de los productos en la góndola se debe tener cuidado de que las hortalizas no se golpeen.

Los productos muy perecederos como la frutilla, alcaucil y espárrago requieren una alta rotación, mientras que los productos menos perecederos -como la papa- requieren una rotación más baja.

Los productos deteriorados y no aptos para la venta deben ser retirados de las góndolas al realizar la rotación o en cualquier momento, pudiendo en algunos casos ser revitalizados.

Detalles en el armado del salón de ventas

Otros aspectos que se deben contemplar en el armado del salón de ventas son:

- La separación de las hortalizas de las frutas.
- La separación de los productos muy perfumados, como las cebollas, que pueden transmitir su olor a otros productos cercanos.
- El estudio de la circulación de los consumidores analizando cómo ingresan al área de ventas, dónde paran y cómo salen, donde hay embotellamientos. Todo esto permite mejorar la disposición de las góndolas.
- La iluminación adecuada.
- Precios de los productos bien visibles.
- La información acerca de las características de cada producto (ver modulo 5).

6. Higiene y seguridad

La percepción de la calidad en aspectos relacionados con la seguridad sanitaria de las frutas y hortalizas adquiere día a día mayor importancia, ya que la presencia elevada de contaminantes naturales y tóxicos sintéticos pueden resultar nocivos para la salud, además de frenar la decisión de compra por parte de los clientes.

Además, como hemos visto en el primer módulo, la **inocuidad de un alimento** es definida como la garantía de que éste no causará perjuicio al consumidor cuando sea preparado o ingerido de acuerdo con su uso previsto.

Por esta razón, la gestión de la inocuidad debe reducir los **riesgos de contaminación** durante las fases de producción, manipuleo y comercialización hasta el consumo. El tema está tratado en detalle en el anexo a este módulo (Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos).

¿Qué riesgos se deben minimizar?

- **Riesgos físicos:** por el contacto con materiales extraños al producto (vidrio, tierra, madera, metales) dentro del envase o sobre el producto.
- **Riesgos biológicos:** el riesgo más preocupante es la presencia de microorganismos perjudiciales para la salud, no visibles a simple vista ni detectables a través de cambios en la apariencia, sabor, color u otra característica externa.

Existen tres tipos de organismos que pueden ser transportados por las frutas y hortalizas y que representan un peligro para la salud humana:

- Bacterias (Salmonella spp., Escherichia coli, Shigella spp. y otras)
 - Virus (por ejemplo, Hepatitis A)
 - Parásitos (por ejemplo, Giardia spp.)
- **Riesgos químicos;** provocados por la presencia de contaminantes provocados por agroquímicos en exceso con respecto a lo que indica la normativa vigente.

¿Cómo se pueden disminuir los riesgos de contaminación?

Los riesgos de contaminación se pueden disminuir aplicando las buenas prácticas de manipulación de alimentos sugerida para el comercio minorista. Las buenas prácticas de manipulación incluyen todas aquellas medidas necesarias para prevenir y controlar los riesgos de contaminación del producto (físicos, biológicos, químicos). En ese sentido, las buenas prácticas de manipulación son una herramienta básica para garantizar la venta de productos seguros.

Resulta esencial

disminuir al máximo los riesgos de contaminación de frutas y hortalizas a través de la aplicación de las buenas prácticas de manipulación de alimentos.



A modo de cierre

A lo largo de este módulo, hemos desarrollado un plan de seis pasos que nos permitirá alcanzar mayores ventas y reducir pérdidas en la venta minorista de frutas y hortalizas.

En primer lugar, hemos explicado cómo la **programación de la compra** de la mercadería nos ayudará a conservar la cantidad y la calidad de los productos en la venta. Para ello podemos aplicar la estrategia de manejo de justo a tiempo o de stock igual a cero. De esta forma, tendremos un buen stock con un volumen mínimo de productos en el depósito. Si garantizamos su correcta **recepción y almacenamiento**, acortando el excesivo tiempo entre la compra y la venta, se reducirá el inventario, aumentará la rotación y se incrementará la rentabilidad del negocio. Algunas técnicas fundamentales, tales como el **recorte y revitalizado**, nos servirán para prolongar la vida y mantener mejor la apariencia de las hortalizas de hoja. A la vez, debemos garantizar el **cuidado y manipulación de la mercadería** que está en el negocio atendiendo a factores de importancia, tales como la temperatura y la humedad. Conocer los requerimientos de cada producto y controlar diariamente la temperatura del establecimiento serán acciones que beneficiarán la gestión de nuestro negocio. La variedad de productos y la imagen de abundancia en la exhibición benefician su **comercialización**, ya que generan en el cliente la sensación de estar comprando el producto que desea. El uso de un falso fondo facilita una presentación con imagen de abundancia y con menos productos, lo que disminuye el deterioro y las pérdidas. Por último, mantener la **higiene y seguridad** mediante la gestión de la inocuidad es uno de los mecanismos que permiten reducir los riesgos de contaminación durante las fases de producción, manipuleo y comercialización hasta el consumo. Las buenas prácticas de manipulación incluyen todas aquellas medidas necesarias para prevenir y controlar los riesgos físicos, biológicos y químicos de contaminación.



Anexo

Recomendaciones de buenas prácticas de manipulación

La Mercadería

- Efectúe la compra en el Mercado de Abasto, lugar donde se realizan los controles para detectar la presencia de contaminantes biológicos o químicos.
- Evite el contacto de animales domésticos (perros/gatos) con la mercadería.
- No procese alimentos, como las bandejas de hortalizas pre-cortadas si no cuenta con los requerimientos mínimos para ello y la habilitación correspondiente.
- No almacene alimentos junto con elementos que afecten su duración, calidad o sabor (por ejemplo carne, pescado, combustibles, aceites lubricantes).
- Mantenga las distancias adecuadas en el almacenaje.
- En el traslado de la mercadería, asegúrese de que el vehículo cumpla con las exigencias de seguridad e higiene y que la carga no se deslice ni se caiga.

El Establecimiento

- Debe estar ubicado en lugares **libres de contaminaciones ambientales** producidos por actividades industriales o de otra índole.
- No debe estar **expuesto a la presencia de plagas** (insectos y roedores). Un comentario similar es válido para los animales domésticos.

La Infraestructura del establecimiento

- Las dimensiones apropiadas de las instalaciones deben establecerse teniendo en cuenta los volúmenes de la mercadería a comercializar, el tamaño del equipamiento, la capacidad de almacenamiento y la cantidad de personal que se desplaza en su interior.
- Las instalaciones deben contar con piso con mosaicos o cerámicos, paredes con pintura lavable o azulejos y puertas y ventanas

de materiales impermeables, no porosos, no tóxicos, de fácil lavado y desinfección provistos con tela mosquitera.

- El piso debe ser de un material resistente al tránsito, antideslizante y con una pendiente adecuada que facilite el desagüe.
- La calidad de la luz utilizada no debe alterar la visualización del color natural de los productos. En los lugares donde se manipula y exponen las frutas y hortalizas frescas, las fuentes de luz artificial deben estar protegidas de roturas accidentales.

La Higiene del establecimiento

El cuidado de la higiene es fundamental dado que el consumidor está comprando productos que en su mayoría no llevan cocción. Si el ambiente está sucio, se aleja a los compradores. Para ello es importante que:

- Limpie y desinfecte las áreas de recepción, preparación, almacenamiento y venta. Barra el piso cada vez que sea necesario, dependiendo del movimiento de cada área.
- Limpie y desinfecte los exhibidores y cámaras antes de colocar la mercadería nueva.
- Mantenga los elementos de limpieza y desinfección separados de la mercadería y material de empaque.
- Controle la higiene del personal en lo referido al lavado frecuente de manos, antes de comenzar a trabajar, luego de manipular los desechos y con posterioridad al uso de los sanitarios. Se debe controlar además que todas las personas que trabajan en la verdulería mantengan las uñas cortas, el cabello recogido y usen guantes descartables.

El Personal

- Usar guantes apropiados para el manejo de descarga de la mercadería.
- Cuidar el aseo y la higiene personal.
- Utilizar el cabello recogido.
- Evitar el contacto con la mercadería en caso de lastimaduras, cortes o enfermedad.

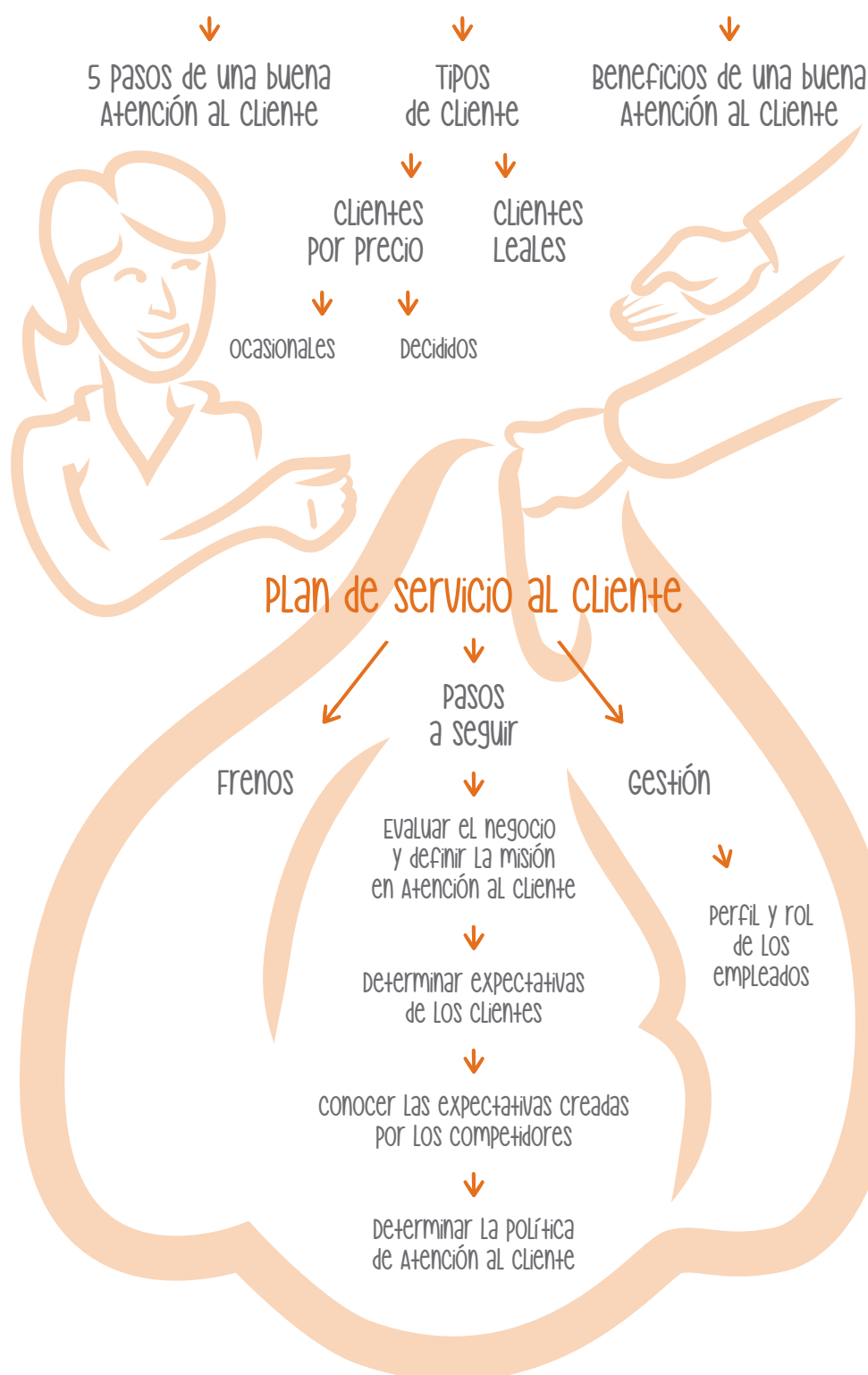


MÓDULO 5

MÓDULO 5: servicio al cliente

Autor: Héctor Fontán

servicio al cliente



Una de las actividades que merece una especial atención es la de servicio al cliente. ¿Por qué decimos que es importante? Porque cuando vendemos frutas y hortalizas frescas, no solo estamos vendiendo un producto sino que, para ser líderes, además tenemos que vender un servicio. La hoja de ruta que seguiremos es la que indica el gráfico adjunto.

En la actualidad, la batalla por la repetición de las ventas y los pedidos es crucial para el éxito a mediano plazo en mercados que son altamente competitivos. En este contexto, el **servicio al cliente** no es solo una ventaja competitiva. En la distribución minorista de frutas y hortalizas frescas es **“LA” ventaja competitiva**.

Cuando no se observan diferencias en la calidad o en el precio, el servicio es el patrón de comparación que utilizan los clientes para juzgar a una empresa (Band, 1994). Esa diferencia, se suele manifestar en forma de un sentimiento de amistad y aprobación hacia un negocio. Los efectos de ese sentimiento de aprobación hacia una empresa son tan importantes que se transforman en el poder que conduce a la estabilidad en los niveles de rentabilidad del negocio.

Dicho de otra forma, construir relaciones con clientes es igual a abrir una cuenta en un banco emocional. Cuanto más positivas o provechosas sean esas relaciones, mayores serán los depósitos. Los retiros ocurren cuando el centro del esfuerzo de los negocios se aleja de los clientes y de sus necesidades

En un mercado

con tantos competidores,
el servicio al cliente
es lo que marca
la diferencia
entre una verdulería y otra.

¿Qué es servicio al cliente?

Para algunos, servicio al cliente es situarse detrás del mostrador y responder con facilidad a todas las preguntas y quejas que plantean los clientes. Para otros, un buen servicio al cliente es cuando un empleado dice “que tengan un buen día”. Algunos propietarios de empresas pequeñas, tales como las verdulerías, perciben el servicio al cliente como un “bono”, un “extra” que las empresas añaden como muestra de su generosidad.

Cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan y responde siempre a esas expectativas con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras al mismo tiempo genera beneficios, se puede decir que brinda servicio de excelencia.

Sin embargo, los esfuerzos y el dinero invertido para mejorar la calidad del servicio no siempre generan efecto en los niveles de rentabilidad. Un servicio superior genera una ventaja competitiva sólo cuando la mejora se realiza en un área que afecta las decisiones de los



clientes y cuando los clientes pueden percibir que existe una mejora susceptible de ser evaluada.

El servicio al cliente requiere de conocimientos y de actitudes.

En relación a los conocimientos, es importante estar informado acerca de las características y beneficios para la salud de los productos que comercializa el negocio.

Por ejemplo, la mayoría de los clientes no tienen, con respecto a sus necesidades, un nivel de conocimiento tal que les permita hacer la mejor elección de compra de los productos.

No conocen todas las frutas y hortalizas frescas, no existe la cultura de hacer preguntas, no existe la cultura de responder preguntas. Los clientes no buscan ayuda. Simplemente no compran productos desconocidos de los que ignoran sus propiedades nutritivas, ni cómo se consumen.

Expresado en **términos de actitudes, el servicio es atención**, que no es otra cosa que preocupación y consideración por los demás, profesionalidad, información, orientación, disposición para ayudar, eficacia, disponibilidad, cortesía e integridad.

Cinco pasos de una buena atención al cliente

I. Conozca su producto. El primer paso consiste en estudiar y aprender lo más posible sobre el producto que comercializa.

II. Acérquese al cliente: Acérquese y salude a cada cliente que pareciera necesitar ayuda y responda a sus preguntas con amabilidad, entusiasmo y conocimiento. Recuerde completar la interacción pidiendo al cliente que vuelva y le cuente si le agradó el producto.

III. Manténgase alerta: Como la mayoría de los clientes no pide ayuda, procure percatarse de ello. Esto se puede lograr observando las expresiones faciales y corporales de los clientes.

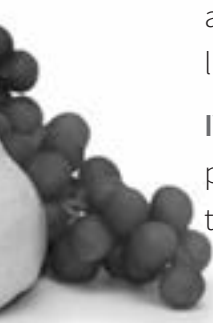
IV. Pida ayuda: Si no conoce la respuesta, pida ayuda entre las personas de mayor experiencia en el negocio. Para ello es positivo tener visión y espíritu de trabajo en equipo.

Un servicio superior

genera una ventaja competitiva sólo cuando la mejora afecta positivamente las decisiones de los clientes y cuando los clientes perciben que existe una mejora que puede ser evaluada.

Servicio al cliente

es atención, que implica preocupación y consideración por los demás, profesionalidad, información, orientación, disposición para ayudar, eficacia, disponibilidad, cortesía e integridad.





V. Atienda los reclamos: El profesional de ventas debe utilizar los reclamos de los clientes como una excelente oportunidad para conquistar nuevos clientes.

Frente al enojo o las frustraciones de un cliente molesto, interérese por él y su problema. Esta es la mejor manera de disipar su irritación. Cuando un cliente se acerca hay que escucharlo amablemente mientras describe su problema y no interrumpir hasta que se haya desahogado. Se le pueden hacer preguntas para saber exactamente lo que sucedió.

Cuando haya comprendido el problema, sugiera una solución o alternativa usando los conocimientos que tiene y pida disculpas con sinceridad si correspondiera. Evite dar la sensación de que está criticando lo que hizo el cliente con el producto que compró. Tenga presente siempre que es más difícil agradar a un cliente que tiene un reclamo o que ha sufrido una mala experiencia. Si el cliente queda satisfecho, habrá ganado otro cliente fiel.

En resumen, servicio al cliente es la orientación que siguen todos los que trabajan en una verdulería para lograr la satisfacción de los clientes.

Los beneficios de un buen servicio al cliente

¿Cuáles son los beneficios que puede obtener una verdulería si presta un buen servicio al cliente? Un buen servicio al cliente crea una imagen positiva del negocio.

ejemplo

Cuando un consumidor necesita comprar una fruta, una verdura en particular, piensa “¿A dónde voy que esté a gusto y que responda a mis necesidades?” La respuesta es, generalmente, un lugar con adecuado servicio al cliente.

La buena calidad del servicio produce un efecto multiplicador. La base de este efecto es el **sentimiento positivo hacia el negocio**, que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y lo conduce a generar comentarios positivos, que se transmiten **boca a boca**.



Con frecuencia, la recomendación boca a boca es más eficaz en su influencia en la decisión de compra que la publicidad tradicional. Estudios realizados sobre el comportamiento de los consumidores concluyen que la comunicación boca a boca sobre el mal servicio tiene mayor impacto en la reducción de las ventas que las que tienen los comentarios sobre el buen servicio en su aumento. Se ha evaluado que, en ventas de poco monto de dinero, una buena experiencia de compra es comentada a cinco personas, pero que experiencias de un mal servicio son comentadas a un promedio de diez personas.

Beneficios del servicio al cliente

- Clientes leales.
- Aumento de las ventas y de los beneficios.
- Ventas más frecuentes y más grandes.
- Aumento de la cantidad de clientes.
- Ahorro en publicidad.
- Menos quejas.
- Reputación positiva del negocio.
- Mejor moral de trabajo del personal.
- Menor rotación de personal.

El servicio al cliente es el mejor delantero que puede tener un equipo. Cuando esa estrella participa, el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces. **Si una verdulería trata a sus clientes en forma correcta, hace que se sientan como en su casa y les transmite la impresión de que la organización valora su apoyo, mejora el servicio al cliente y seguramente esos clientes seguirán comprando en el local.**

Tipos de clientes

Según la Asociación Americana de Marketing, se define al **cliente** como “el comprador potencial o real de los productos o servicios”. Existen en el mercado una amplia variedad de clientes. Se los puede

Una buena calidad

de servicio produce un efecto multiplicador que se transmite boca a boca. Es la mejor publicidad que un negocio puede tener. Pero más influencia negativa tiene un mal servicio al cliente. En síntesis, brindar un servicio de calidad es un gran negocio.



clasificar según su comportamiento de acuerdo a su *frecuencia de compra* (frecuente, habitual u ocasional), los *volúmenes* de compra (altos, medios, bajos), los *precios que están dispuestos a pagar* y su lealtad al negocio.

Los clientes esperan servicios, precios especiales o tratos preferenciales que estén adaptados a sus particularidades.

La variedad de clientes que tiene una verdulería plantea un gran reto al negocio porque está en juego no sólo la satisfacción del cliente y su lealtad sino también la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa. De todos los tipos de clientes se destacan los dos siguientes:

Cientes POR PRECIO:

a. Clientes OCASIONALES: son aquellos clientes que compran por precios de ocasión, avisos, etc., porque NO han encontrado un negocio que gane su lealtad.

b. Clientes DECIDIDOS: son aquellos clientes que han decidido el precio que están dispuestos a pagar y no van a cambiar. El precio es su objetivo principal. Este cliente caminará para ahorrar dinero. Se puede ganar este cliente a un precio determinado, pero no se debe esperarlo la próxima semana a causa de los precios de esta semana.

Cientes LEALES:

William Edward Deming, gurú y difusor del concepto de calidad total, decía que se debe trabajar constantemente en el desarrollo de clientes leales. Describía a los clientes leales como aquellos que compran por alguna razón importante para ellos y estimulan a otros a comprar. Cuando esto ocurre, el titular del negocio y su equipo tienen un cliente satisfecho.

Estos consumidores pueden o no leer los carteles de precios y comprar las ofertas, porque no es esa la razón por la que vienen al negocio. Se sienten atraídos por algo más: frescura, variedad y calidad de los productos, orden y limpieza en el salón de ventas, iluminación y contraste de colores atractivos o buena atención por parte de los empleados.

Pocos negocios pueden depender de un flujo positivo de nuevos clientes. Antes o después, debe consolidar una base de clientes leales. En la medida que el servicio sea mejor, mayor será la base de consumidores que compren en el negocio. Sin embargo, la lealtad se está convirtiendo en algo transitorio. Los clientes cada vez se preguntan más “¿Qué ha hecho por mí tal negocio?”

Existen **tres hechos claves respecto a la lealtad de los clientes**: es **circunstancial, frágil y transitoria** (Albrecht y Zemke, 2004). La **naturaleza transitoria de la lealtad de los clientes** es la mejor razón para convertir el servicio al cliente en una estrategia empresarial debidamente establecida y continuamente reforzada.

Los especialistas en comercialización coinciden en que contar con servicio al cliente cuesta muy poco si se incluye en el cálculo el costo por la pérdida de un cliente que no vuelve porque está insatisfecho con la atención. Puesto de otra manera, si se toma en consideración dicha pérdida, la inversión en generar mecanismos de atención al cliente se **paga sola (ya que el costo por la pérdida del cliente insatisfecho es mucho mayor que el costo por suministrar el servicio)**.

El servicio puede ser una herramienta valiosa para los negocios que están presionados por la competencia. En la actualidad, algunos comercios se centran en el servicio y muchos en el precio. Tenga en cuenta, sin embargo, que esta última estrategia **produce compradores pero no necesariamente clientes**.

Plan de servicio al cliente

Una verdulería que tiene un volumen adecuado de ventas y es eficiente puede bajar sus precios. Pero además de un mejor precio debería brindar a sus clientes elementos que van más allá de la calidad de los productos: trato personalizado, preocupación por sus intereses y un buen nivel de atención. Si este nivel de servicio al cliente se logra, los clientes se mostrarán dispuestos a pagar el precio que se solicite y a reiterar la experiencia de compra una y otra vez.

Para lograr este objetivo, es necesario preparar un plan de servicio al cliente. ¿Por qué no se lo prepara? La realidad indica que a menudo

como la lealtad de
los clientes suele
ser transitoria,
el servicio al cliente
debe ser una estrategia
permanente
del negocio.



existen un conjunto de “frenos” que impiden su implementación y explica por qué, con tanta frecuencia, se asigna al servicio tan poca importancia.

Frenos a la implementación de un plan de servicio al cliente

- El desconocimiento de la existencia del Servicio al Cliente.
- El orgullo.
- La excusa de que los clientes no saben lo que quieren.
- La excusa de que los clientes no saben lo difícil que es el Servicio al Cliente.
- La excusa de que los empleados son muy escépticos para cambiar.
- La excusa de que cuesta mucho.
- La excusa de que no hay tiempo suficiente.
- La excusa de que no sabemos a dónde vamos.
- La excusa de que las oportunidades de éxito son reducidas.

Pasos a seguir

Probablemente a esta altura de la lectura del manual de capacitación, como titular o parte del personal de una verdulería, se haya convencido de que las actividades de servicio al cliente que desarrolla en su negocio distan mucho de lo que en realidad podría hacer. Además, seguramente se convenció de que quiere iniciar algunas actividades concretas. El paso más importante, entonces, ya lo ha dado. Veamos ahora cómo continuar:

1. Evaluar el negocio y definir la misión en atención al cliente

El plan de servicio al cliente debe comenzar por describir y evaluar las actividades realizadas hasta ahora, en las cuales es posible que se encuentren aciertos y muchos aspectos a mejorar. Luego, se debe definir la misión del plan, cuya finalidad es dar cuenta de sus objetivos y de lo que se pretende realizar.

 ejemplo

Ejemplo de misión: “Incrementar el segmento de clientes leales y convertir a los compradores de precios ocasionales y a los decididos en leales, y al mismo tiempo generar ganancias”.

2. Determinar expectativas de los clientes

Esto puede lograrse describiendo a sus clientes en términos de sus necesidades y deseos. Si no se sabe a quién pretende satisfacer y cuáles son sus necesidades, será muy difícil que lo logre.

Aspectos a analizar para el plan de servicio al cliente

- ¿Qué desean y necesitan nuestros clientes?
- ¿Qué servicios podríamos ofrecer a nuestros clientes, que la competencia no está ofreciendo?
- ¿Cómo podemos mejorar el servicio actual?
- ¿Cómo podemos mejorar el nivel de conocimiento de los clientes sobre los beneficios de los productos que ofrecemos?
- ¿Está el negocio en realidad suministrando la calidad que dice que ofrece en los productos y servicios?
- ¿Lo percibe el cliente de esa forma?
- ¿Cómo podemos hacerlo mejor?

Una de las mejores formas de conocer lo que desean los clientes es preguntarles. Esta actividad se puede realizar utilizando el modelo de encuesta situado al final de este módulo. Utilízela y, si lo necesita, pida ayuda para organizar las respuestas. Luego, analícelas. Verificará que para una mejora continua es esencial el conocimiento y la información acerca de las características de sus clientes y de los de la competencia: si son leales o por precio, en este último caso si son ocasionales o decididos.

Actividades para determinar las expectativas de los clientes

Es importante facilitar a los clientes la posibilidad de comunicar al negocio cuáles son sus expectativas. Este objetivo se puede alcanzar



mediante sondeos informales o formales (presenciales o telefónicos), tarjetas para obtención de comentarios de clientes, revisión de cuentas claves y actividades similares.³

3. Conocer las expectativas creadas por los competidores.

Un servicio al cliente eficaz debe satisfacer dos criterios: diferenciarse del negocio de sus competidores y que los clientes esperen un nivel de servicio ligeramente inferior al que les entregará el negocio.

Cuando el negocio sabe lo que es importante para los clientes y es consciente de la distancia que hay con el servicio que ofrece, entonces está en condiciones de pensar en un proceso de mejora en este sentido.

4. Determinar la política de atención al cliente.

Una de las mayores dificultades al iniciar una mejora del servicio al cliente es determinar con precisión las expectativas de los clientes. De lo contrario, puede suceder lo siguiente:

- Si **hace menos** de lo que los clientes esperan, el servicio será malo.
- Si **hace exactamente** lo que los clientes esperan, el servicio será bueno.
- Si **hace más** de lo que los clientes esperan, el servicio será percibido como algo superior.

Desde luego, **lo recomendable es que haga más de lo que los clientes esperan si pretende retenerlos.** Para ello, es importante acordar desde el negocio y con el equipo de trabajo aquellas decisiones que se pueden tomar y llevar a cabo de manera conjunta para atender los requerimientos de los clientes y superar, en la medida de las posibilidades, las expectativas respecto del negocio.

Un ejemplo de servicio al cliente: Programa para clientes frecuentes

Un programa para clientes frecuentes es una forma de reconocer la importancia de estructurar relaciones a largo plazo con los compradores habituales, ofreciéndoles incentivos a los clientes asiduos, a los más valiosos o los que tienen mayor potencial de crecimiento.

Otra forma de establecer el programa sugerido es la de premiar a los clientes frecuentes con algún producto poco conocido (haciendo recomendaciones de uso). Alternativamente, ofrézcale más de lo que compra o un producto relacionado con su compra.

ejemplo

Ejemplo de un plan de servicio al cliente Verdulería “Siempre Verde”

Pasos	Alguna preguntas guía
Evaluación previa del negocio en relación a la atención a los clientes.	Se dispone de canastos para autoservicio. Precios altos. Poca variedad de productos. Imanes con teléfono.
Determinar las expectativas de los clientes.	Productos de calidad. Productos listos para el consumo. Precios accesibles. Atención con saludo y amabilidad. Estar informados. Servicio de cuenta corriente para clientes leales. Servicio de entrega a domicilio.
Saber el nivel de expectativa creado por los competidores en la mente de esos clientes.	Limpieza e higiene del local (mostrador de corte, cuchillos y serruchos limpios, pileta con canilla, góndolas limpias). Programa de clientes frecuentes. Precios bajos.
Determinar la política de servicio al cliente y las decisiones que deben tomarse para exceder y/o superar esas expectativas.	Política: Ser una verdulería reconocida por la calidad de sus productos y por su plan de servicio al cliente. Decisiones: Productos de calidad. Productos listo para el consumo. Precios accesibles. Imanes con teléfono. Servicio de entrega a domicilio. Atención con saludo y amabilidad. Información a los clientes. Servicio de cuenta corriente para clientes leales. Venta de productos no tradicionales. Canastos para autoservicio. Limpieza, higiene e iluminación del local.

Sobre la correcta gestión del plan de servicio al cliente

Como muestra el ejemplo, el plan de servicio al cliente debe ser llevado a cabo de manera eficaz y eficiente para que pueda llegar a cambiar la conducta y la actitud de los clientes a favor de su negocio; y así mejorar sus ganancias. Es importante destacar que, si el plan no se ejecuta adecuadamente, puede generar pérdidas (con lo que se puede generar un problema que sería mayor que la solución).

El plan de servicio al cliente y el personal del negocio

Una vez definido el plan de mejora continua de servicio al cliente, hay que trabajar con el personal del negocio, a fin de lograr un compromiso honesto de cambio. Los empleados deben desear cambiar la imagen del negocio, esto es, “ponerse la camiseta”.

Las percepciones de los clientes respecto de la imagen del negocio cambian lentamente y lo mismo pasa con las percepciones de los empleados. Ni los empleados, ni los clientes pueden cambiar por decreto. **La confianza de los empleados y de los clientes es un gran premio, pero toma mucho tiempo y trabajo desarrollarla.** Si ellos no se entregan al servicio con inteligencia, con entusiasmo y con buen juicio, es como si el plan de servicio al cliente no existiese.

Cuando los **empleados** tienen miedo de tomar decisiones que no están escritas y aprobadas con anterioridad, actúan como un tapón al final de la cañería. Deben tener la **suficiente autoridad** para hacer lo que consideren necesario para lograr la satisfacción de los clientes. Es necesario que se les delegue el poder para poder hacerlo en el marco de la política del negocio en lo que hace al servicio al cliente.

No debe haber empleados que no quieran a los clientes. Las verdulerías deberán contratar personas susceptibles de ser motivadas, que posean, en su carácter y en su forma de ser, actitudes y valores positivos hacia el servicio. Esas personas pueden ser formadas como verdaderos profesionales para la venta de frutas y hortalizas frescas.



La motivación de los empleados

Existen decenas de estudios sobre motivación humana que demuestran que usualmente la satisfacción en el trabajo, el respeto a sí mismos y otros valores suelen motivar más que el dinero.

Las siguientes ideas están orientadas a inspirar la actividad de quienes deben garantizar la calidad del servicio al cliente.

Ideas inspiradoras del servicio al cliente

- “Vende a tus clientes algo más que productos”. ¡Vende experiencias!
- Ofréceles servicios que aumenten su satisfacción. ¡Sorpréndelos!
- La imagen del negocio depende de la calidad de tus productos y servicios. ¡Cuidala!
- La imagen del negocio está estrechamente vinculada a tu imagen y reputación. ¡Pórtate bien!
- Establece una relación con tus clientes. ¡Más que clientes, deben ser amigos!
- Si no te promocionas, no existes. ¡Informa, atrae, impulsa y persuade!
- Planifica bien tus gastos y sé creativo con el plan de calidad del servicio al cliente.
- De nada sirve que tengas los mejores productos si no puedes comunicárselo a tus clientes.
- El “boca a boca” es una herramienta de promoción muy eficiente. ¡Úsala!”

Es necesario conocer la evaluación que hacen los clientes del servicio de atención. A tal efecto se puede utilizar la encuesta de satisfacción situada en las paginas siguientes. El conocimiento que le proporcionarán los resultados de la encuesta podrá servir de base para generar nuevos cambios (proceso de retroalimentación).

A modo de cierre

A lo largo de este módulo, hemos desarrollado los cinco pasos a seguir para tener un plan de servicio al cliente.

Una verdulería debe estar totalmente comprometida en servir al cliente. El titular del negocio y sus empleados deben estar involucrados y sentirse involucrados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la percepción de los clientes (estando o no en contacto directo con ellos).

Se debe formar a los empleados que están en contacto con los clientes. (La formación tiene un impacto muy significativo en la rentabilidad).

Deben preverse los recursos necesarios para atender los deseos y necesidades de los clientes.

Se debe procurar una experiencia de compra agradable, de tal modo que al entrar al negocio el cliente perciba un ambiente grato y amigable. Lo expuesto no siempre tiene que ser atribuido al comportamiento del personal; la limpieza, el orden y la buena predisposición en la atención contribuyen a una sensación de bienvenida y comodidad por parte del cliente.

La experiencia de compra debería seguir siendo interesante. “Ponga creatividad en el negocio, las rutinas aburridas no funcionan”.



Encuesta de satisfacción

Estimado cliente:

Nuestra verdulería se encuentra en un proceso de mejora continua. Para optimizar el servicio es muy importante para nosotros conocer su opinión. Con este objetivo, le pedimos unos minutos de su tiempo para que responda a las siguientes preguntas:

1. Califique de 1 a 10 la satisfacción que le provoca comprar en nuestra verdulería (siendo 1 la menor satisfacción y 10 la mayor satisfacción).

2. Los siguientes aspectos hacen a la decisión de elegir un lugar donde comprar frutas y hortalizas frescas. Califique cada aspecto de acuerdo a la importancia que usted le asigna (Marque con una X los casilleros de su elección):

Ud. considera:	Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	Ns/Nc
Lugar para estacionar					
El espacio del negocio					
La variedad de los productos					
La calidad de los productos					
La presentación de los productos					
Los precios de los productos					
La atención al cliente					
La higiene y limpieza del local					

3. ¿Por qué motivos compra en nuestro negocio? (Marque con una X hasta 2 casilleros).

Por comodidad		Por atención		Por calidad	
Por precio		Por confianza		Otro (especificar)	

4. ¿Desde dónde viene hacia aquí?

Desde mi hogar			
Desde mi trabajo		Otros	

5. ¿Qué distancia recorre hasta llegar aquí? (Marque con una X el casillero que corresponda).

Menos de 3 cuadras	Entre 3 y 6 cuadras	Entre 6 y 12 cuadras	Más de 12 cuadras

6. Aproximadamente, ¿Cuánto gasta cada vez que viene a comprar frutas y hortalizas frescas?

\$

7. ¿Volvería a comprar en nuestro negocio? (Marque con X una sola opción).

a) Seguramente	
b) Probablemente sí	
c) Probablemente no	
d) Definitivamente no	

8. ¿Qué sugerencias puede hacernos para que el negocio mejore?

9. Ocupación y estudios de la persona sostén del hogar.

OCUPACIÓN DEL SOSTÉN DEL HOGAR		ESTUDIOS DEL SOSTÉN DEL HOGAR	
1. Ama de casa		A. Primario	
2. Estudiante		B. Secundario incompleto	
3. Empleado empresa grande		C. Secundario completo	
4. Empleado empresa chica		D. Terciario incompleto	
5. Profesional independiente		E. Terciario completo	
6. Changas, trabajo temporal		F. Universitario incompleto	
7. Gerente/Empresa grande		G. Universitario completo	
8. Gerente/Empresa chica		H. Terciario incompleto	
9. Desocupado		I. Terciario completo	

10. Los siguientes aspectos explican los motivos por los cuales NO compra/consume mayor cantidad de frutas y hortalizas frescas. Califique de acuerdo a la importancia que le asigna a cada una:

Ud. considera:	Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	Ns/ Nc
Las verdulerías no responden a mis expectativas.					
Me resulta difícil el traslado de la mercadería comprada hasta mi domicilio.					
No es de mi interés consumir más frutas y hortalizas frescas.					
Ignoro la razón por la cuál debo aumentar el consumo de frutas y hortalizas.					
Sé de la importancia del consumo para la salud pero lleva mucho tiempo y trabajo preparar las hortalizas.					
Sé de la importancia del consumo pero ignoro la forma de preparar las hortalizas.					
Debido a que los precios son elevados.					

Inadecuada atención del personal.					
Reducida higiene y limpieza del local					

11. Usted compra frutas y hortalizas frescas principalmente por:

ATRIBUTOS	Marque con una X las opciones más importantes para usted
Precios bajos	
Apariencia	
Madurez	
Sabor	
Tamaño	
Capacidad de conservación	
Valor nutritivo	
Está listo para consumir	
Región de cultivo	
Libre de pesticidas	
Producción orgánica	

¡Muchas gracias por responder!

Su opinión nos resultará de mucha utilidad para mejorar nuestro servicio.

Verdulería Siempre Verde



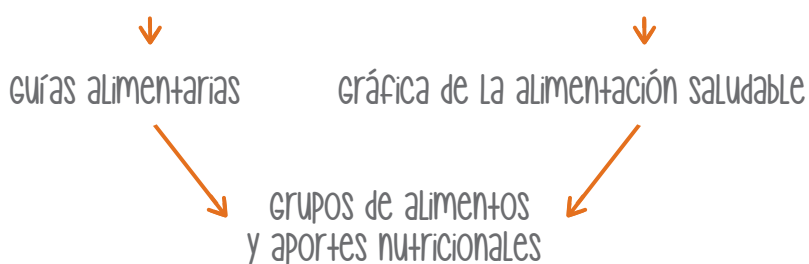


MÓDULO 6

MÓDULO 6: valor nutricional de frutas y hortalizas

Autoras: Lucía Ordoñez y Marina Nazeta - por el Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba

Alimentación saludable



↓

Aportes de Frutas y Hortalizas
según sus colores



↓

Recomendaciones de consumo diario



↓

consejos para cumplir recomendaciones



↓

¿ qué podemos hacer ?
desde las verdulerías ?

Si queremos desarrollar un plan de servicio al cliente eficiente, es indispensable conocer las propiedades nutricionales de los productos que comercializamos -especialmente en el caso de las frutas y hortalizas frescas- para luego brindar esta información tan importante a nuestros clientes.

Alimentación Saludable

Definimos una alimentación saludable como **aquella que aporta todos los nutrientes esenciales que una persona necesita para mantenerse sana**. En Argentina, especialistas en nutrición elaboraron las Guías alimentarias para la población argentina. Las guías alimentarias son mensajes prácticos que tienen por objetivo traducir los conocimientos científicos sobre requerimientos nutricionales y composición de los alimentos para orientar a la población en la selección y consumo de alimentos y estilos de vida saludables. Al mismo tiempo, las guías orientan al consumidor en la elección de alimentos sanos, propios de su cultura, así como en el aprovechamiento del presupuesto familiar en la compra de alimentos saludables.

En 1995, el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) propuso los lineamientos generales para la elaboración de Guías Alimentarias. Desde esa época a la actualidad, varios países americanos elaboran recomendaciones para sus habitantes basadas en las características de su población. En Argentina, las guías alimentarias fueron publicadas en el año 2000 por la Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas y la Federación Argentina de Graduados en Nutrición. Fueron declaradas de interés nacional por la Presidencia de la Nación en 2002 y cuentan con el reconocimiento de instituciones internacionales como el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), los Ministerios de Salud y Desarrollo Social, Universidades y sociedades científicas. Constituyen el eje educativo del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria que se lleva a cabo en Argentina a través de los Ministerios de Salud y de Desarrollo de la Nación y de numerosos materiales de difusión sobre alimentación saludable en Argentina.

Alimentación saludable

es la que aporta todos los nutrientes esenciales que una persona necesita para mantenerse sana.



En 2006, surgieron en nuestro país las Guías alimentarias para la población infantil, que comprenden desde el nacimiento hasta los dos años de edad. Estas consideran que los niños menores constituyen una población cuya alimentación requiere consejos específicos.

Como ocurre en el resto de los países de América Latina y América Central, las guías alimentarias incluyen lo que se denomina Gráfica de la Alimentación Saludable (Gráfico N° 7). En ella, los alimentos se encuentran agrupados en función de las sustancias nutritivas que poseen. La gráfica muestra a los alimentos reunidos en grupos de acuerdo a su composición nutricional. Todos los alimentos dentro de un mismo grupo tienen una composición nutricional similar y son intercambiables entre sí. Todos son necesarios en la alimentación cotidiana, pero el tamaño de cada grupo de alimentos ilustra la proporción en que es conveniente incluirlos. De derecha a izquierda y de abajo hacia arriba, los grupos que muestra la gráfica son:

Todos Los alimentos

que contiene la gráfica son necesarios para la alimentación cotidiana, pero no todos deben consumirse en la misma proporción.

Gráfico N° 7

Gráfica de la alimentación saludable



Algunos alimentos contienen más cantidad de alguna de esas sustancias nutritivas o la contienen de una manera más “biodisponible”. Biodisponible quiere decir que el organismo puede aprovechar al máximo esa sustancia. Los alimentos que contienen mayor cantidad de una sustancia nutritiva o que la contienen en forma altamente biodisponible se denominan “alimentos fuente” de esa sustancia. Por ejemplo, el hierro que contienen las carnes tiene mayor biodisponibilidad que el hierro de los vegetales. La carne es el alimento fuente del hierro.

Una alimentación completa y saludable
significa comer, a lo largo del día, una amplia variedad de alimentos de todos los grupos en una proporción adecuada y consumir dos litros de agua.

Tabla N 13
Grupos de alimentos y sus aportes según las guías alimentarias

Grupo de alimentos	Aporte nutricional
 Frutas y Hortalizas	Son fuente principal de provitamina A, vitamina C, fibras, minerales como el potasio, el magnesio y antioxidantes.
 Cereales (arroz, avena, cebada, maíz, trigo), Legumbres (arvejas, garbanzos, lentejas, porotos, habas, soja) y derivados (harinas y productos elaborados con ellos: fideos, pan, galletas).	Fuente principal de hidratos de carbono y fibras. Son fuente de energía. Son más saludables y nutritivos cuando son integrales, pues al conservar la cáscara, los granos de cereal conservan también su fibra (importante para prevenir distintos tipos de cáncer, enfermedades del corazón y las arterias y la constipación), y vitaminas del grupo B, necesarias para el mejor aprovechamiento de todas las sustancias que nos ofrecen los alimentos y para la conformación y mantenimiento del sistema nervioso.
 Leche, yogur y queso	Ofrecen proteínas completas que son fuente principal de calcio, un mineral indispensable para formar y mantener la estructura de huesos y dientes. También contienen vitaminas A y D.

	Carnes, huevos y derivados Incluye todas las carnes comestibles: animales y aves de crianza o de caza, pescados y frutos de mar.	Ofrecen proteínas de buena calidad y son fuente de hierro, mineral vital para la formación de los glóbulos rojos que transportan oxígeno por la sangre y sin el cual se puede contraer una enfermedad llamada anemia. También son fuente de zinc, un mineral imprescindible para que se realicen correctamente los procesos de crecimiento y de formación de defensas contra enfermedades.
	Aceites y grasas	Fuente de vitamina E y energía. Los aceites y semillas aportan grasas indispensables para la vida, necesarias para formar paredes celulares y estructuras del sistema nervioso.
	Azúcares y dulces	Aportan energía y son agradables por su sabor, pero no ofrecen sustancias nutritivas indispensables. Es recomendable moderar su consumo para evitar sobrepeso, obesidad y caries dentales.
	Agua	Es una sustancia indispensable para el organismo. El organismo humano necesita incorporar dos litros diarios.

La principal recomendación es consumir una amplia variedad de alimentos de todos los grupos a lo largo del día, en una proporción adecuada. A ello hay que sumar, como indispensable, el consumo de agua potable en cantidad suficiente. Atendiendo a estos aspectos, las personas pueden lograr una alimentación completa y saludable.



Principales mensajes de las guías alimentarias

1. Comer con moderación e incluir alimentos variados en cada comida.
2. Consumir todos los días leche, yogures o quesos. Es necesario en todas las edades.
3. Comer diariamente frutas y hortalizas frescas de todo tipo y color.
4. Comer una amplia variedad de carnes rojas y blancas, retirando la grasa visible.
5. Preparar las comidas con aceite preferentemente crudo y evitar la grasa para cocinar.
6. Disminuir los consumos de azúcar y sal.
7. Consumir variedad de panes, cereales, pastas, harinas, féculas y legumbres.
8. Disminuir el consumo de bebidas alcohólicas y evitarlo en niños, adolescentes, embarazadas y madres lactantes.
9. Tomar abundante cantidad de agua potable durante todo el día.
10. Aprovechar el momento de las comidas para el encuentro y diálogo con otros.

Beneficios del consumo de frutas y hortalizas frescas

El consumo de frutas y hortalizas frescas es beneficioso para la salud porque **aportan** una cantidad importante de **agua**. Realizan, además, un aporte de **hidratos de carbono, vitaminas y minerales** de distinto tipo, **antioxidantes y fibra**. Por otro lado, contienen una baja cantidad de calorías porque la gran mayoría carece de grasas y tiene un bajo aporte de sodio.

Estos aportes nutricionales actúan de manera preventiva en enfermedades tales como obesidad, diabetes, hipertensión y algunos tipos de cáncer (colon, estómago, vías urinarias, entre otros).

Las frutas y hortalizas

frescas son beneficiosas porque aportan agua, vitaminas, minerales, fibras y antioxidantes, tienen pocas calorías y ayudan a prevenir enfermedades.

Aportes de frutas y hortalizas frescas según sus colores

Distribuir las frutas y hortalizas de acuerdo con sus colores es una forma gráfica de hacer visible los distintos nutrientes que aportan (Tabla N° 14).

Como podemos observar, las propiedades de los distintos grupos de frutas y hortalizas frescas varían de acuerdo con sus colores. Su consumo variado en cuanto a colores, a lo largo del día y de la semana, contribuye a cubrir todos los nutrientes y sustancias que los seres humanos necesitamos para mantenernos saludables.

Recomendaciones de consumo por día

Se recomienda **consumir cinco porciones entre frutas y hortalizas frescas por día y por persona**. Estas pueden ser dos porciones de frutas y tres de hortalizas o viceversa. Asimismo se recomienda que, al menos una de estas porciones, sea consumida en forma cruda para aprovechar mejor los nutrientes que aporta.

Como hemos visto en el primer módulo con las estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), lamentablemente en Argentina no llegamos a este objetivo. Estamos muy lejos porque consumimos la mitad de la cantidad recomendada de frutas y hortalizas. Según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo para Enfermedades Crónicas No Transmisibles del año 2009 del Ministerio de Salud de la Nación, en Argentina, sólo el 4,8% de la población consume al menos cinco porciones de frutas y hortalizas frescas diarias.

En Córdoba, un “Estudio sobre hábitos de consumo de frutas y hortalizas de los consumidores cordobeses” arrojó que, a 2012, consumimos en promedio 206 gramos de frutas por persona y por día y 221 gramos de hortalizas por persona y por día, lo que equivale a casi la mitad de lo recomendado.⁴

Alentar el consumo de frutas y hortalizas frescas en sus clientes y consumidores en particular, y en la población en general, es una meta, un desafío que cada negocio, cada titular de verdulería y su equipo de trabajo pueden proponerse.

4- Barbero, Liliana (2012). Estudio sobre hábitos de consumo de frutas y hortalizas de los consumidores cordobeses. Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba, Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba.

Tabla N 14

Aportes de frutas y hortalizas frescas según sus colores



Grupo
Amarillo – naranja



Grupo Rojo



Grupo Verde



Grupo Morado



Grupo Blanco

Naranja, mandarina, durazno, banana, limón, zapallo, choclo, zanahoria, calabaza.

Es rico en vitamina C y en beta carotenos, contribuye a la salud visual y de la piel, protege de distintas enfermedades a través del sistema inmune y contribuye a un crecimiento y desarrollo saludable.

Frutilla, sandía, manzana, tomate, pimiento colorado, pomelo rosado.

Es rico en vitamina C y en beta carotenos, contribuye a la salud visual y de la piel, protege de distintas enfermedades a través del sistema inmune y contribuye a un crecimiento y desarrollo saludable.

Brócoli, lechuga, acelga, espinaca, alcaucil, zapallito, berro, espárrago, puerro, apio, chaucha, rúcula, zucchini, kiwi, repollo de Bruselas, palta, achicoria, endivia, repollo, arveja.

Contribuye a la dieta con una parte importante de antioxidantes (células saludables). Aporta ácido fólico y es rico en potasio. Refuerza la visión, mejora los pulmones, la función hepática y la función arterial.

Algunas frutas y hortalizas de este grupo son ricas en hierro, vitaminas C y K. Todos estos nutrientes contribuyen a la prevención del cáncer de ovarios, de mamas y de próstata. También aportan a la formación del tubo neural y, por ende, a todo el sistema neurológico.

Berenjena, remolacha, uva negra, ciruela, arándano, radichio, repollo morado.

Contribuye a una adecuada regulación de la presión arterial. Tiene importantes antioxidantes que previenen el envejecimiento celular. Contribuye en la disminución del riesgo de cáncer, preserva la memoria y mantiene al corazón saludable.

Ajo, cebolla, papa, coliflor, repollo, ananá.

Contribuye a mantener el colesterol en el nivel adecuado y la tensión arterial normal. Tiene importantes antioxidantes que no se encuentran en otros grupos de vegetales, por lo que ayudan a prevenir el envejecimiento celular temprano. Aporta potasio, contribuye a la prevención de la diabetes y mantiene los huesos sanos.

Consejos para cumplir las recomendaciones

Hay muchas sugerencias que podemos ofrecer a las personas y familias al momento de seleccionar y preparar frutas y hortalizas frescas. Veamos algunas:

- Aprovechar las frutas y hortalizas frescas de estación: Generalmente son más económicas y ofrecen una mejor concentración de nutrientes.
- Es recomendable consumir frutas y hortalizas crudas.
- Cuando se cocinan frutas y hortalizas frescas es recomendable optar por métodos que eviten la pérdida de nutrientes como cocción al vapor, al microondas y al horno. En caso de hervirlas, partir siempre de agua a punto de ebullición y no fría, cortarlas en trozos grandes y evitar periodos largos de cocción.
- Es bueno incluir una fruta en el desayuno. Es un hábito que no se tiene incorporado en Argentina pero es un costumbre que aporta un gran valor nutricional.
- Es importante incluir a los niños, adolescentes y jóvenes en la selección y compra de frutas y hortalizas frescas. La apariencia -como los colores, las formas, los sabores- genera atracción, como hemos visto en el Módulo 3. Entonces, podemos enseñarles a elegir, preparar y consumir una variedad importante y estacional de frutas y hortalizas frescas potenciando el consumo por parte de estos grupos etáreos y contribuyendo a una alimentación saludable.
- Se pueden hacer combinaciones diferentes de frutas y hortalizas frescas. Hay ensaladas que incluyen naranjas, frutillas, manzanas, entre otras. Probando combinaciones de frutas y hortalizas frescas se promueve la variedad y se incluyen alimentos con alto valor nutricional.
- Animarse a probar frutas y hortalizas frescas que no se han probado por hábitos arraigados, gustos, cultura familiar o personal o decisiones económicas, entre otros aspectos.



¿Qué podemos hacer desde las verdulerías para promover el consumo de frutas y hortalizas frescas como alimentación saludable?

- Promocionar productos acomodándolos de una manera atractiva.
- Ofrecer a niños, adolescentes y jóvenes la oportunidad de tocar, probar, degustar. Que se contacten con las frutas y hortalizas frescas.
- Hacer promociones que consistan en una bolsa (transparente) con frutas y hortalizas variadas.
- Estimular la venta de frutas y hortalizas frescas de estación con carteles y elementos creativos e ingeniosos.
- Proponer recetas. A veces clientes y consumidores no compran y consumen determinados productos porque no saben de qué manera prepararlos.

Estar abiertos a esta posibilidad contribuye, desde el punto de vista de los titulares de verdulerías y sus equipos de trabajo, a un mayor consumo de frutas y hortalizas frescas de la población que atendemos.

se recomienda

consumir diariamente cinco porciones entre frutas y hortalizas frescas.



A modo de cierre

Mejorar la calidad alimentaria, un trabajo de todos

A partir de conocer el escaso consumo de frutas y hortalizas frescas que tiene la población y que atraviesa a distintos grupos etáreos y clases sociales, debemos, como sociedad, involucrarnos para mejorar esta situación.

¿Cómo hacerlo? Desde el Estado, desde los negocios, desde las empresas, desde las cámaras empresarias, desde las universidades, desde las escuelas, desde las familias.

Involucrarnos para mejorar el consumo de frutas y hortalizas frescas y con esto mejorar el valor nutricional de la alimentación. Involucrarnos para llegar a los estándares recomendados de consumo de frutas y hortalizas frescas y mejorar la calidad de vida de las personas, de las familias, de las comunidades y de la sociedad en su conjunto.

Conceptos clave

Guías alimentarias para la población argentina: Es un material elaborado por especialistas en nutrición y que contiene consejos e ideas prácticas para una alimentación saludable y sugerencias para la compra, seguridad e higiene de los alimentos. Está disponible para su lectura, descarga y/o impresión en http://www.assal.gov.ar/assa/documentacion/guias_alimentarias.pdf

Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (PNSA): Fue creado en 2003 en el marco de la Ley 25.724, con el objetivo de posibilitar el acceso de la población en situación de vulnerabilidad social a una alimentación complementaria, suficiente y acorde a las particularidades y costumbres de cada región del país.

La seguridad alimentaria de una familia o comunidad contempla, según lo establece la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), los siguientes componentes: disponibilidad de alimentos; acceso suficiente a los alimentos; buena selección; correcta elaboración, manipulación y conservación; adecuada distribución dentro del grupo familiar y buen aprovechamiento por el organismo.

Más información en <http://www.desarrollosocial.gov.ar/pnsa/141>

Biodisponibilidad: A los efectos de este manual, es la parte de los nutrientes de los alimentos que el cuerpo digiere, absorbe y utiliza en sus funciones..

Bibliografía



Bibliografía

Módulo 1

- Baghurst, Katrine (2003). "Por qué es tan difícil aumentar su ingesta"
Nutrition Today 30: 11-20. www.cesni.org.ar
- Band, William (1994). Creación del valor: la clave de la gestión competitiva. Diseño e implantación de una estrategia global. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Caballero Miguel (2008). Sólo vendemos frutas y hortalizas o vendemos algo más. Marketing Agrario, www.marketingagrario.com
- FAO/OMS (2003). Nota Informativa sobre la Consulta Mixta FAO/OMS de expertos sobre la alimentación, la nutrición y la prevención de enfermedades crónicas. Comité de Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- FAO/OMS, (1997). Gestión de riesgos e inocuidad de los alimentos. Estudio FAO Alimentación y Nutrición N° 65. Informe de la Consulta Mixta FAO/OMS Roma, Italia, 27-31 de enero de 1997.
- Galmarini, Claudio (2004). "Perspectivas de los productos vegetales". Revista Agro Claves, Bolsa de Cereales.
- Lock, K., Pomerleau, J., Cause L., Altmann DR., McKee, M. (2005). "The global burden of disease attributable to low consumption of fruit and vegetables: Implications for the global strategy on diet". Bull World Health Organ, 83 (2): 100-108.
- López Camelo, Andrés (2003). Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas. Del campo al mercado. Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO 151. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- Petracca, Eduardo (2003). La creación de valor para el accionista y el consumidor. Editorial Errepar, Buenos Aires.

Módulo 2

- Ander-Egg, Ezequiel (2007). Introducción a la planificación estratégica. Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- Chauvel, Alain Michel (1997). Resolver un problema. Métodos y herramientas para mejorar la calidad. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

- Kofman, Fredy (2001). Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Ediciones Granica, España.
- Porter, Michael (1999). Ser competitivo. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Serto, Samuel y Peter, Paul (1996). Dirección estratégica. Edición Irwin, España.
- Stutely, Richard (2000). Plan de negocios. Editorial Prentice Hall, México.
- Thompson, Arthur (1999). Dirección y administración estratégica. Editorial McGraw Hill, México.

Módulo 3

- Hardenburg R.E. Watada, A. E. y Wang, C. Y. (1990). The commercial storage of fruits vegetables and florist and nursery stocks. Agricultural Handbook 66. Ed. USDA, Washington.
- Kader, Adel. A. (2010). Handling of horticultural perishables in developing vs. developed countries. Act Hort. Department of Plant Sciences, University of California, Davis 877, 121-126.
- Kader, Adel A. (2003). "A Perspective on postharvest horticulture (1978-2003)". HortScience, Vol. 38(5).
- Kader, Adel A. (2002). Tecnología post cosecha de cultivos hortofrutícolas. Department of Plant Sciences, University of California, Davis. Traducción 2007.
- Krurup, C., Lipton, W., Toledo, J. (1987). Primer Curso Internacional de Post Cosecha de Hortalizas. Mercado Central de Buenos Aires.
- López Camelo, Andrés (2003). Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas. Del campo al mercado. Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO 151. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- Martens, M. y Baardseth, P. (1987). "Sensory quality". En: Postharvest physiology of vegetables. Marcel Dekker Inc., New York.
- Mitcham, Elizabeth J. (2010). "Focus on consumers to increase sales". American/Western Fruit Grower, p. 28.
- Wills, R. B. H.; T. H. Lee; D. Gahan; W. B. McGlasson and E. G. Hall (1981). Postharvest. An introduction to the physiology and handling of fruits and vegetables. New South Wales University Press Limited, Kensington, Australia.

Módulo 4

AAW (1992). Programa de capacitación de ventas minoristas de productos hortofrutícolas frescos del PMA. Produce Marketing Association, Fundación Chile, Silverzweig Associates, Inc. New York.

FAO/OMS, (1997). Gestión de riesgos e inocuidad de los alimentos. Estudio FAO Alimentación y Nutrición N° 65. Informe de la Consulta Mixta FAO/OMS Roma, Italia, 27-31 de enero de 1997.

Módulo 5

AAW (1992). Programa de capacitación de ventas minoristas de productos hortofrutícolas frescos del PMA. Produce Marketing Association, Fundación Chile, Silverzweig Associates, Inc. New York.

Albrecht, K. y Zemke, R. (2004). Service America! Doing business in the new economy. Dow Jones Irwin y McGraw Hill Book Company.

Band, William (1994). Creación del valor: la clave de la gestión competitiva. Diseño e implantación de una estrategia global. Ediciones Díaz de Santos, España.

Horovitz, Jacques (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial, Pearson Educación, Madrid.

Johnson, Michael D. and Anders Gustafsson (2000). Improving customer satisfaction, loyalty and profit: An integrated measurement and management system, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Solomon, Micah (2012). Servicio al cliente de alta tecnología y personalizado. American Management Association, Estados Unidos.

Tschohl, Jhon y Franzmeier, Steve (1994). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. Editorial Díaz de los Santos, España.

Módulo 6

Barbero, L. (2012). Estudio sobre hábitos de consumo de frutas y verduras de los consumidores cordobeses. Documento de trabajo. Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba, Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba.

Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2009. Evolución de la Epidemia de Enfermedades Crónicas no transmisibles en Argentina. Estudio de Corte Transversal.

http://www.msal.gov.ar/images/stories/ministerio/presec-2012/Encuesta_Nacional_De_Factores_De_Riesgo_2009_RevArgent_Salud_Publica.pdf

Lema, Silvia, E. N. Longo y A. Lopresti (2003). Guías alimentarias: manual de multiplicadores. 1ª. ed. 1ª reimp. - Buenos Aires: Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas. Guías Alimentarias para la Población Argentina.

<http://www.msal.gov.ar/promin/publicaciones/pdf/guias-alimentarias.pdf>

Guías Alimentarias para la Población Infantil:

<http://www.primerosanios.gov.ar/descargas/publicaciones/material-facilitadores/guia-alimentaria-consideraciones-salud.pdf>

El presente **Manual para la gestión integral de las verdulerías** tiene por objetivo contribuir a la profesionalización de las verdulerías y todo comercio que participe en el proceso de venta al público de frutas y hortalizas. Aporta herramientas de gestión, conocimiento sobre los valores nutricionales de los productos y diferentes estrategias para mejorar la rentabilidad del negocio. Los conceptos que se presentan en el material impreso se pueden visualizar en el video educativo: “Las verdulerías, negocios que venden salud”, que se adjunta.

Ambos materiales fueron desarrollados por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) en el marco de su Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba (REMECO).

El mencionado programa se ejecuta de manera conjunta con el Gobierno de Córdoba, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Municipalidad de la Ciudad. REMECO cuenta además con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) que administra el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

