



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito



La Declaración de Doha:
**PROMOVER
UNA CULTURA
DE LEGALIDAD**

Guía práctica para

LA CREACIÓN DE UNA MARCA DE PRODUCTOS PENITENCIARIOS



SERIE DE MANUALES DE JUSTICIA PENAL

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO
Viena

Guía práctica para
**LA CREACIÓN DE UNA
MARCA DE PRODUCTOS
PENITENCIARIOS**



NACIONES UNIDAS
Viena, 2020

© Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, octubre de 2020.

Reservados todos los derechos.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que se presentan los datos no implican la expresión de juicio alguno de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona, o de sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas marcas o productos (se indique o no si son marcas registradas) no implica intención alguna de infringir el derecho de propiedad, ni debe interpretarse como apoyo o recomendación de esas marcas o productos por parte de la UNODC.

Producción editorial: Sección de Servicios en Inglés, Publicaciones y Biblioteca, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

AGRADECIMIENTOS

La presente guía práctica, concebida como complemento de la publicación titulada *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles* de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), ha sido elaborada para la Oficina por Johnna Phillips, consultora, en estrecha colaboración con Muriel Jourdan-Ethvignot, Oficial de Prevención del Delito y Justicia Penal de la UNODC.

En la elaboración de la guía, la UNODC se basó en la información y las contribuciones aportadas por los expertos en el curso práctico regional consultivo de la UNODC para América Latina sobre marcas y productos penitenciarios, celebrado en Panamá en mayo de 2017, así como en la reunión del grupo de expertos de la UNODC sobre marcas de productos penitenciarios, celebrada en Viena en enero de 2018. La UNODC también realizó una encuesta, a la que respondieron 36 administraciones penitenciarias nacionales, a fin de recopilar información sobre programas de trabajo penitenciario y marcas nacionales de productos penitenciarios.

La guía está ilustrada con ejemplos extraídos de cuatro marcas. A ese respecto, la UNODC reconoce la valiosa contribución y los ejemplos de marca aportados por Maria Paz Astigarraga (de Muã), Wan Ramzan bin Wan Ahmad (de My Pride), Frank Becker (de In-Made y Ex-Made) y Veronica D'Souza (de Carcel).

La UNODC desea expresar su agradecimiento al Gobierno de Qatar por el generoso apoyo prestado para la elaboración de la presente guía en el marco del Programa Mundial de la UNODC para la Aplicación de la Declaración de Doha*.

*La Declaración de Doha sobre la Integración de la Prevención del Delito y la Justicia Penal en el Marco Más Amplio del Programa de las Naciones Unidas para Abordar los Problemas Sociales y Económicos y Promover el Estado de Derecho a Nivel Nacional e Internacional y la Participación Pública se aprobó en el 13^{er} Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Justicia Penal, celebrado en Doha del 12 al 19 de abril de 2015.

ÍNDICE

Agradecimientos	iii
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo de la guía	3
Requisitos y cuestiones preliminares	3
I. CREACIÓN DE UNA MARCA	7
Qué es una marca	7
Sentar las bases de una marca	9
Creación de una identidad de marca	13
II. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS	25
III. ELABORACIÓN O PERFECCIONAMIENTO DEL CONCEPTO DE PRODUCTO	27
Evaluación de la capacidad interna	27
Creación de prototipos	34
Abastecimiento de materiales	35
Rentabilidad	37
IV. INTRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO	39
Conocer el mercado	39
Conocer la competencia	40
Seleccionar un canal de distribución y formular una estrategia de comercialización	40
ANEXOS	43
I. Recursos	43
II. Extractos pertinentes de las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela)	44





INTRODUCCIÓN

Las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela)¹ y otros instrumentos internacionales hacen hincapié en que es necesario ayudar a los reclusos a reinserirse en la sociedad a fin de que estén mejor preparados para vivir conforme a la ley y mantenerse con el producto de su trabajo una vez que sean puestos en libertad.

La realización de actividades con fines específicos en los establecimientos penitenciarios, en particular los programas educativos y de formación profesional, el ejercicio físico, la terapia y el tratamiento de problemas como los trastornos por consumo de drogas, y la posibilidad de trabajar son fundamentales para garantizar la reinserción efectiva de los reclusos en la comunidad y alcanzar los objetivos esenciales de toda pena y medida privativa de libertad, a saber, proteger a la sociedad contra el delito y reducir la reincidencia².

A fin de prestar un apoyo tangible a los Estados Miembros en la aplicación de un enfoque de la gestión penitenciaria basado en la rehabilitación, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) publicó en 2017 un instrumento de carácter práctico, titulado *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles*³, que se centra en la educación, la formación profesional y los programas de trabajo en establecimientos penitenciarios. Además, la UNODC presta apoyo técnico y material para ayudar a las administraciones penitenciarias nacionales a emprender o mejorar esos programas, en consonancia con las normas internacionales y con miras a fomentar la reinserción de

¹ Resolución 70/175 de la Asamblea General, anexo. Las Reglas Nelson Mandela están disponibles en alemán, árabe, chino, español, finés, francés, inglés, portugués y ruso en: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuaside>.

² Véanse las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela), regla 4, párrafo 1.

³ Disponible en: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/17-07441_eBook.pdf.

los reclusos en la sociedad y reducir la reincidencia⁴. En concreto, los programas de trabajo penitenciario pueden generar ingresos para los reclusos y sus familias, mejorar sus competencias y experiencia laboral, y, por lo tanto, su empleabilidad al salir de la cárcel.

A veces, los programas de trabajo penitenciario están asociados a la creación de una marca para los productos o servicios penitenciarios. Se ha comprobado que esa medida contribuye a concienciar a la ciudadanía de que la población carcelaria es una parte integrante de la sociedad, lo que permite reducir el estigma social asociado al encarcelamiento y aumenta la autoestima de los reclusos, al tiempo que ayuda a responder a la demanda de los consumidores de productos que apoyen la consecución de objetivos sociales positivos.

Si bien se reconocen plenamente los beneficios del trabajo penitenciario bien gestionado para facilitar la reinserción social de los reclusos, en muchos países sigue habiendo limitaciones y carencias en lo que respecta a los salarios aplicables, las condiciones de trabajo, las medidas de seguridad, la cobertura del seguro médico y otras prestaciones conexas que normalmente se aplicarían a cualquier trabajador que no estuviera en la cárcel.

Con independencia de que los reglamentos laborales aplicables a los reclusos estén incluidos en las leyes laborales ordinarias o en un marco normativo específico, estos deben garantizar que la organización, incluida la remuneración, y los métodos de trabajo del establecimiento penitenciario se asemejen todo lo posible a los que se apliquen a un trabajo similar fuera de la cárcel⁵ y cumplan las normas mínimas internacionales.

Tras la publicación de la *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles*⁶, la UNODC celebró consultas⁷ y llevó a cabo investigaciones⁸ sobre las marcas nacionales existentes de productos penitenciarios y las prácticas conexas. En vista de los resultados de esas consultas e investigaciones, y en respuesta a las solicitudes de asistencia de los Estados Miembros en ese ámbito concreto, la UNODC se esfuerza por ayudar a los países interesados a que creen su marca de productos penitenciarios de plena conformidad con los derechos de los reclusos y las normas laborales aplicables en los establecimientos carcelarios; esta guía forma parte de ese esfuerzo.

⁴ Véase <https://www.unodc.org/dohadeclaration/es/topics/prisoner-rehabilitation.html>.

⁵ Reglas Nelson Mandela, regla 99 (véase el anexo II).

⁶ Disponible en árabe, español, francés, inglés y ruso en www.unodc.org.

⁷ El curso práctico regional consultivo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) para América Latina, celebrado en Panamá del 10 al 12 de mayo de 2017, contó con la participación de expertos de 12 países. La reunión del Grupo de Expertos de la UNODC, celebrada en Viena del 24 al 26 de enero de 2018, contó con la participación de representantes de 21 países y de organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales.

⁸ Mediante una encuesta a la que respondieron 36 administraciones penitenciarias nacionales.

Objetivo de la guía

La presente guía tiene por objeto ayudar a los Estados Miembros a crear una marca de productos o servicios penitenciarios, o a mejorar la marca existente, de plena conformidad con las reglas y normas internacionales aplicables a los programas de trabajo penitenciario y a las condiciones de trabajo de los reclusos.

En la guía se examinan: *a)* los requisitos y las cuestiones preliminares que las administraciones penitenciarias deben cumplir y tener en cuenta antes de crear una marca, como por ejemplo determinar si se ajustan a las normas internacionales; *b)* las distintas medidas que han de adoptarse para elaborar un modelo de negocio que esté en consonancia con las normas internacionales; *c)* las modalidades y requisitos para crear una marca nacional; y *d)* el modo en que se pueden comercializar en el mercado los productos penitenciarios.

Además, la guía ofrece una lista de instrumentos técnicos que ayudan a las administraciones penitenciarias a llevar a cabo el trabajo y crear marcas en entornos carcelarios. También ofrece recomendaciones prácticas basadas en las experiencias pasadas y presentes de los países que ya han creado sus marcas.

Requisitos y cuestiones preliminares

Antes de iniciar el proceso de creación de una marca nacional de productos penitenciarios, las administraciones penitenciarias deberían considerar las cuestiones que figuran a continuación.

¿Es necesario tener una marca de productos o servicios penitenciarios?

Las administraciones penitenciarias pueden gestionar programas de trabajo, fabricar y vender productos sin necesidad de crear una marca. Las principales ventajas de una marca son las siguientes: ayuda a mostrar que las condiciones de trabajo en las cárceles se ajustan a las normas internacionales; mejora la forma en que la sociedad percibe a los presos; y da una mayor proyección a los productos o servicios.

Además, las marcas pueden contribuir a aumentar la autoestima de los reclusos. Por ejemplo, la administración penitenciaria de Malasia consideró que, si bien la creación de una marca garantizaría que los clientes llegaran a saber que los productos se habían elaborado en el marco de un programa de trabajo penitenciario, lo más importante era que los reclusos vieran los resultados de su trabajo. Wan Ramzan bin Wan Ahmad, de My Pride, dijo: “No creamos la marca para los productos;

la creamos para los reclusos”. El hecho de que la realeza utilizara la ropa de My Pride y también pudieran comprarla los amigos y familiares de los reclusos despertó un sentimiento de orgullo entre los presos.

Ahora bien, la creación de una marca de productos penitenciarios no genera una demanda de ellos ni hace que se respeten de forma inmediata. En algunos países, los productos penitenciarios acarrearán el estigma asociado al encarcelamiento. En otros, el único mercado que tienen es interno, es decir, los productos se fabrican únicamente para la prisión u otras entidades gubernamentales.

No obstante, la creación de una marca, aun cuando los productos no se destinen a la venta al público, puede contribuir a fortalecer los programas de trabajo penitenciario al fomentar un entendimiento general de su cometido y permitir que se den a conocer mejor sus ventajas interna y externamente.

¿Se dispone de medios suficientes para crear una marca de productos o servicios penitenciarios y ser propietario de ella?

Las administraciones penitenciarias deberían considerar las siguientes cuestiones:

- **Propiedad.** ¿Tiene la administración penitenciaria autoridad para vender productos a clientes que no pertenezcan a la Administración pública? ¿Tiene la administración penitenciaria autoridad legal para crear una marca? ¿Quién será el propietario de la marca? ¿Quién se encargará de vender y entregar los productos a los clientes (por ejemplo, una organización sin fines de lucro o una empresa privada)?
- **Recursos.** ¿Cuenta la administración penitenciaria con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo un ejercicio de creación de marca, que puede durar hasta dos años desde su concepción hasta su lanzamiento? ¿Se dispone de personal o voluntarios con experiencia para dirigir el ejercicio de creación de marca? En caso negativo, ¿existen recursos que permitan obtener asistencia externa (por ejemplo, un organismo o un consultor) que ayude a orientar o ejecutar el ejercicio de creación de marca?
- **Apoyo interno.** ¿Apoyan los mandos pertinentes el ejercicio de marca? ¿Qué miembros del equipo de dirección podrían actuar como promotores del proyecto a fin de contribuir a asegurar su aceptación a todos los niveles?

¿Aplican los programas de trabajo para reclusos las normas internacionales?

En su capítulo 5, relativo a la elaboración de programas de trabajo penitenciario, la *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles* ofrece orientaciones sobre el modo de cumplir las normas internacionales aplicables al trabajo en los establecimientos penitenciarios, en particular las Reglas Nelson Mandela y el Convenio sobre el Trabajo Forzoso, 1930 (núm. 29), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁹.

En el capítulo 5 de la *Hoja de ruta* también se abordan cuestiones concretas que deben considerarse al elaborar un programa de trabajo penitenciario, a saber: evitar los planes de trabajo que constituyan explotación, prevenir la corrupción, garantizar una remuneración justa, tener en cuenta consideraciones relativas a la seguridad y la opinión pública y elegir un modelo de organización del trabajo penitenciario.

Las autoridades nacionales han de velar por el pleno cumplimiento de las normas internacionales pertinentes y tener en cuenta las consideraciones relativas a los derechos humanos. Ese cumplimiento es un aspecto fundamental para crear y mantener una marca fiable.

En las Reglas Nelson Mandela¹⁰ se enuncian una serie de principios clave que deberían regular toda actividad laboral que se desarrolle en una institución penitenciaria, a saber:

- El trabajo realizado en las cárceles debe ser productivo y no será de carácter aflictivo ni se realizará en beneficio personal o privado de ningún funcionario.
- No se someterá a los reclusos a esclavitud o servidumbre.
- Se establecerá un sistema justo de remuneración del trabajo de los reclusos.
- Ningún recluso podrá desempeñar en los servicios del establecimiento penal un empleo que permita ejercitar una facultad disciplinaria.
- No se supeditará el interés de los reclusos al objetivo de lograr beneficios pecuniarios de una industria penitenciaria.
- La organización y los métodos de trabajo en el establecimiento penitenciario se asemejarán todo lo posible a los que se apliquen a un trabajo similar en el exterior, a fin de preparar a los reclusos para la vida laboral normal.

⁹ Naciones Unidas, *Treaty Series*, vol. 39, núm. 612.

¹⁰ En la *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles* también se formulan otros principios y normas aplicables al trabajo penitenciario.

También deben respetarse las disposiciones relativas a las condiciones de trabajo de los reclusos, entre las que figuran:

- Las actividades laborales que se lleven a cabo en establecimientos carcelarios podrán efectuarse bien en centros de producción específicos dentro de la cárcel, bien fuera de ella en otras instalaciones o unidades industriales debidamente equipadas.
- Los reclusos que se empleen en algún trabajo no controlado por la administración del establecimiento penitenciario estarán siempre bajo la supervisión del personal penitenciario.
- Se permitirá que los reclusos utilicen al menos una parte de su remuneración para adquirir artículos destinados a su uso personal y que envíen otra parte a su familia. Se dispondrá que la administración del establecimiento penitenciario reserve una parte de la remuneración de los reclusos a fin de constituir un fondo que les será entregado en el momento de su puesta en libertad.
- Se fijará por ley o por reglamento administrativo el número máximo de horas de trabajo para los reclusos por día y por semana, teniendo en cuenta las normas o usos locales con respecto al empleo de los trabajadores libres.
- Las horas así fijadas deberán dejar un día de descanso por semana y tiempo suficiente para la instrucción y otras actividades previstas para el tratamiento y la reeducación del recluso.
- En los establecimientos penitenciarios se tomarán las mismas precauciones aplicables para proteger la seguridad e higiene de los trabajadores libres.
- Se tomarán disposiciones para indemnizar a los reclusos en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, en condiciones no menos favorables que las que la ley disponga para los trabajadores libres.

Con independencia de las modalidades de empleo elegidas (es decir, en los planes de trabajo adoptados por el sector privado, la administración penitenciaria u otros interesados)¹¹, es fundamental que los programas de trabajo se lleven a cabo con la mayor ética posible. Ese planteamiento no debería limitarse a la parte ubicada en la cárcel, sino que debería integrarse en toda la cadena (esto es, desde la cadena de suministro hasta la comercialización de los productos). Ello implica respetar todas las normas internacionales y los instrumentos de derechos humanos¹² y permite ir más allá de las normas internacionales mínimas aplicables al trabajo penitenciario.

¹¹ Véase también *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles*, en particular el capítulo 5.

¹² En particular, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes.

I. CREACIÓN DE UNA MARCA

El presente capítulo contiene consejos prácticos para las administraciones penitenciarias que deseen crear una marca.

Qué es una marca

¿Qué es una marca? La palabra “marca” no es fácil de definir. ¿Es un logotipo? ¿Representa determinados valores? ¿Se trata de la percepción del cliente? Una marca puede ser todo eso y mucho más. Ni siquiera los mejores expertos en mercadotecnia se han puesto de acuerdo en una definición.

Por qué es importante tener una marca

Si no hay un consenso claro con respecto a lo que es una marca, ¿por qué es tan importante? En términos generales, tener una marca no solo sirve para conseguir que los clientes elijan nuestros productos o servicios en lugar de los de otro. También se trata de conseguir que un público concreto considere que nuestra empresa es el proveedor que ofrece la solución más convincente a sus necesidades. Esencialmente, una marca es una solución a determinados problemas y una promesa.

Una marca eficaz logrará:

- transmitir con claridad el mensaje deseado a su público
- consolidar la credibilidad de la marca
- conectar emocionalmente a los posibles compradores (así como a los asociados y los donantes) con un producto o un servicio
- motivar al comprador para que haga una compra
- fomentar la lealtad del usuario a la marca y a la empresa o la organización



Es importante recordar que una marca tiene mucho que ver con la percepción; no con su propia percepción, sino con la forma en que otros perciben su organización y los productos y servicios que ofrece. Si bien no es posible controlar completamente la percepción de los demás, una marca bien concebida contribuirá a conformar una percepción positiva.

Reflexione antes de actuar

Cuando se emprende un viaje, es conveniente tener una idea general de dónde se empieza y adónde se quiere llegar. Lo mismo ocurre con la creación de una marca. Tómese algo de tiempo para considerar los aspectos que figuran a continuación, a fin de cerciorarse de que tiene una idea clara de la situación en la que se encuentra:

- **Público destinatario.** El público destinatario es el grupo de personas o empresas que probablemente tengan interés en sus productos o servicios. ¿Quién comprará sus productos o servicios? ¿Consumidores? ¿Otros organismos públicos? ¿Minoristas? ¿Empresas privadas? ¿Cuáles son sus deseos, necesidades y dificultades? ¿Por qué le compran a usted? ¿Qué clientes le compran más a menudo? ¿Cuál es el producto o servicio más vendido?
- **Conocimiento de la marca.** ¿Está el público destinatario que se ha definido familiarizado con su organización? ¿Cuál es su nivel de conocimiento? Por ejemplo, ¿qué porcentaje del público destinatario podría decir que su organización es un proveedor de los productos que fabrica o de los servicios que presta?
- **Percepción de la marca.** ¿Qué le viene a la mente a su público destinatario cuando piensa en su organización? ¿Es positivo o negativo? ¿Cómo le gustaría que le percibiera el público destinatario?
- **Superar la percepción negativa de los productos penitenciarios.** La percepción negativa de las cárceles y de los presos puede ser un obstáculo para que los productos elaborados en entornos carcelarios se consideren fiables y atractivos. Los productos penitenciarios se consideran a menudo productos de segunda categoría no fiables en cuanto al cumplimiento de las normas de calidad exigidas. También puede haber otras cuestiones preocupantes, como la idea de que el apoyo al trabajo penitenciario supone un privilegio indebido para los reclusos en un contexto general de dificultades económicas y desempleo generalizado. Por otra parte, existe la preocupación de que los productos carcelarios tal vez se produzcan en condiciones de trabajo abusivas en los establecimientos penitenciarios y, por lo tanto, no deban recibir apoyo. Crear una marca penitenciaria requiere detectar esas percepciones negativas y cuestionarlas. De hecho, la creación de una marca penitenciaria y la elaboración de una estrategia de comunicación adecuada que la acompañe ofrece la oportunidad de superar la percepción negativa y la estigmatización de los reclusos (véanse ejemplos en las secciones “Mensajes clave” y “Narrativa de la marca” en las páginas 18 a 21).
- **Cuota de mercado.** ¿Tienen sus productos competencia? ¿Qué cantidad de productos vende la competencia en comparación con lo que usted vende? ¿Existe la posibilidad de ampliar su cuota de mercado? ¿Qué dificultades tendría que afrontar para ampliar su mercado?

A continuación, defina algunos objetivos concretos para el ejercicio de creación de una marca. Examine por qué quiere o necesita crear una marca. Entre esos objetivos podrían figurar los siguientes:

- *Aumentar su presencia.* ¿Debe conocer mejor su público destinatario su organización o producto?
- *Cambiar la percepción que se tiene de la marca.* ¿Tiene su público destinatario una percepción inexacta o imprecisa de su organización o producto? Por ejemplo, ¿hace falta convencer a un posible cliente corporativo de que los reclusos pueden producir artículos de gran calidad?
- *Aumentar la cuota de mercado.* ¿Existe la posibilidad de aumentar las ventas mediante una marca sólida?
- *Captación de nuevos clientes.* ¿Existe la posibilidad de captar nuevos clientes aumentando el conocimiento de la marca o entrando en nuevos mercados?

Tras reflexionar sobre esas preguntas, defina uno o dos de los objetivos que sean prioritarios a corto plazo (es decir, en un plazo de 18 meses a dos años).

Sentar las bases de una marca

Una vez que haya decidido que a su organización le conviene tener una marca y que ha llegado el momento de crearla o renovarla, puede comenzar a establecer los elementos constitutivos que permitirán sentar las bases que sustentarán la marca.

Podría utilizar el denominado “círculo de oro”¹³:



¹³ Simon Sinek explicó el concepto del “círculo de oro” en una charla de TED (puede encontrar un extracto de la charla en www.youtube.com/watch?v=2Ss78LfY3nE).

- ❗ Comenzar preguntándose “por qué”, es decir, la razón de ser de su organización, permitirá crear una marca que inspire y atraiga a los empleados y a los clientes y tenga capacidad de generar un cambio social. Utilizaremos el concepto del círculo de oro para ayudar a comprender cómo descubrir los elementos clave de su marca.

Por qué

Iniciamos el proceso de creación de marca definiendo la finalidad de la iniciativa de la administración penitenciaria de poner en marcha un programa de trabajo. Responder a por qué existe una iniciativa es clave para conectar con posibles clientes y otras partes interesadas como los donantes.

Es fundamental que la explicación de “por qué” refleje fielmente los resultados que la administración penitenciaria se esfuerza por alcanzar con el programa de trabajo. ¿Cuál es el beneficio que proporciona o el “bien mayor” que permitirá alcanzar?

Para las administraciones penitenciarias, el porqué del programa de trabajo puede abarcar distintos elementos, como la participación de los reclusos en una labor provechosa acorde con las normas internacionales, la posibilidad de que los reclusos adquieran nuevas aptitudes que les ayuden a reintegrarse en la sociedad tras su puesta en libertad, lo que contribuiría a reducir la reincidencia, a aumentar los ingresos de los reclusos y sus familias, o a incrementar los ingresos para financiar el propio programa de trabajo (véase también la sección “Mensajes clave” en la página 19).

¿Cómo se puede saber si se ha respondido con solidez a la pregunta de “por qué”? Al responder a “por qué” deberá explicar la razón que justifica la existencia de la marca: ¿qué es lo que motiva a las personas que participan en su iniciativa?; ¿qué hace que se sientan orgullosas de su trabajo y constituye un punto de referencia a la hora de tomar decisiones? Recuerde que no se trata de explicar lo que uno hace, sino por qué lo hace.

Cómo

Una vez que se tenga una idea clara de por qué su iniciativa hace lo que hace, es preciso introducir cierto grado de estructura y disciplina: es decir, el “cómo”. ¿Cuáles son las creencias fundamentales de la organización o la iniciativa que funcionan como principios rectores? ¿Cómo se resuelven las dificultades de manera diferente (concepto también conocido como “propuesta de valor singular”)?

En el pasado, algunas organizaciones cometieron el error de limitarse a elegir una palabra para comunicar sus principios rectores, como “respeto”, “integridad”, “previsión” o “innovación”. Desafortunadamente, esas palabras pueden significar cosas diferentes para diferentes personas. Es fundamental que se dé un paso más y se establezcan principios viables, de modo que todos los miembros de la iniciativa puedan responder respecto de su cumplimiento.

En el contexto penitenciario, es fundamental que todas las actividades laborales y las condiciones de trabajo de los reclusos se ajusten plenamente a las normas internacionales y que el objetivo principal sea facilitar su reinserción en la sociedad y proporcionarles unos ingresos (véase también la sección “Requisitos y cuestiones preliminares” en la introducción).

Las normas internacionales deben ser una consideración primordial a la hora de determinar los valores de la marca. La marca es una forma excelente de mostrar que el trabajo realizado por los reclusos cumple plenamente esas normas.

Qué

El orden del círculo de oro es muy importante. A menudo es tentador empezar con el “qué” porque tenemos en mente la acción realizada o el producto que se elabora. Ahora bien, empezar con el “qué” puede tener consecuencias negativas no deseadas. Por ejemplo, existe la posibilidad de que, al centrarse en primer lugar en el “qué” (productos o actuaciones), se olvide completamente el “por qué” (finalidad).

El “qué” es una descripción de los productos o servicios que se ofrecen. Estos deberían ser una extensión natural del “por qué”. El “qué” debe estar en consonancia con el “por qué”, pues de lo contrario a las partes interesadas les parecerá que no es sincero.

EJEMPLO

Imaginemos que usted define el “por qué” de la siguiente manera:

Estamos convencidos de que los reclusos pueden aportar algo a la sociedad. Gracias al trabajo penitenciario, los reclusos tienen la posibilidad de contribuir positivamente a su propio bienestar, al de sus familias y al de la sociedad en su conjunto.

EJEMPLO (CONTINUACIÓN)
.....

Define el “cómo” de la siguiente manera:

Nuestro programa de trabajo se basa en tratarnos con dignidad, consideración y respeto, [en pleno cumplimiento con las normas internacionales y las leyes nacionales] [aportando más beneficios que el mínimo exigido por las normas internacionales y los reglamentos nacionales] en relación con el trabajo penitenciario, sin dejar de esforzarnos por mejorar en nuestro trabajo y nuestras relaciones.

Un “qué” que esté en consonancia con lo anterior podría ser el siguiente:

Nuestros muebles son de gran calidad y han sido fabricados artesanalmente por los reclusos que participan en el programa de trabajo. El dinero que ganan con la venta de estos productos es equivalente o similar al que ganan los trabajadores fuera de las instituciones penitenciarias y les permite mantener a sus familias y resarcir a las víctimas, de conformidad con las normas internacionales.

En el capítulo IV (Introducción de los productos en el mercado) figura más información sobre el desarrollo de producto.

EJEMPLO
.....

En 2008, la empresa In-Made, de los Países Bajos (www.in-made.nl), creó una segunda marca, Ex-Made (<https://in-made.dji.nl/diensten/ex-made>). El programa permite a los reclusos cualificados que se encuentran en la fase final de su período de detención trabajar fuera de la cárcel. Los reclusos tienen la oportunidad de trabajar en sectores como el de la soldadura, el paisajismo, la logística y las líneas de producción, lo que contribuye a su plena reinserción en la sociedad al proporcionárseles una experiencia laboral real.

Creación de una identidad de marca

La identidad de marca puede definirse como la imagen de una organización o iniciativa. Es la forma en que el público la reconoce y la percibe. Es importante señalar que la identidad de marca únicamente podrá desarrollarse si se tiene una marca bien cimentada.

La identidad de marca está integrada por los elementos siguientes:

- la personalidad de la marca
- la voz de la marca
- la propuesta de valor
- la identidad visual
- los mensajes clave
- la narrativa de la marca

La personalidad de la marca

La personalidad o el arquetipo de una marca ayuda a que los clientes se identifiquen más con ella, al atribuirle características humanas.

CUADRO 1. EJEMPLOS DE ARQUETIPOS DE MARCA Y MARCAS QUE UTILIZAN ARQUETIPOS

<i>ARQUETIPO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>EJEMPLOS DE MARCA</i>
El inocente	Sencillo, lúdico, alegre, optimista	Coca-Cola, McDonald's
El ciudadano	Inspirado en valores, práctico, accesible, fiable	IKEA
El héroe	Valiente, autodisciplinado, inspirador, seguro, directo	Nike

Definir el arquetipo de la marca le permitirá descubrir los tipos de imágenes y temas que le ayudarán a crear un vínculo afectivo entre las partes interesadas y su marca.

En el anexo I se proporcionan recursos para seguir estudiando los arquetipos de marca.

La voz de la marca

Una vez que haya definido la personalidad de la marca, deberá decidir el lenguaje o las palabras con las que se comunicará con las partes interesadas. La voz de la marca se refiere a la forma en que se describe todo lo que se lleva a cabo. ¿Se trata de una marca formal o informal? ¿Transmite confianza y es fuente de inspiración, o es más bien discreta y comercial? Si su marca fuera una persona, ¿cómo hablaría?

CUADRO 2. EJEMPLOS DE MENSAJES DE ERROR DEL SITIO WEB QUE UTILIZAN DISTINTOS ESTILOS DE “VOZ”

<i>Formal</i>	Lo sentimos, pero en estos momentos nuestro sitio web no funciona.
<i>Distendido</i>	Disculpa, pero tenemos un problema.
<i>Entusiasta</i>	¡Vaya! Disculpa. Parece que el enlace falla.
<i>Irreverente</i>	¿Qué has hecho? ¡Nos has roto el sitio web! (Es una broma... Justo ahora el sitio está fallando).

! Si se dirige a distintos públicos (por ejemplo, la Administración, los donantes o los clientes), piense cómo puede hacer los ajustes necesarios para que la voz de su marca se escuche sin que ello afecte a su personalidad. Por ejemplo, si el arquetipo de la marca es “el ciudadano”, como se ha ilustrado anteriormente, podría optar por emplear un lenguaje más igualitario, inspirado en valores, al dirigirse a los donantes y optar por ser más informal al dirigirse a los clientes.

EJEMPLOS

Observe cómo algunas marcas de productos penitenciarios utilizan su voz para vender sus productos o servicios:

- Muã, una marca de productos y trabajo penitenciarios del Paraguay, se dirige a los consumidores mediante un lenguaje inspirador que promueve la buena calidad de los productos y ofrece a los reclusos la posibilidad de rehacer sus vidas.

- In-Made, de los Países Bajos, utiliza una voz clara y profesional para dirigirse a clientes corporativos y señalar que existe un potencial sin explotar en todos nosotros.

Propuesta de valor

Una propuesta de valor es una declaración que indica los beneficios específicos que solamente usted puede ofrecer a sus clientes. Una propuesta de valor no es un eslogan o una frase comercial. Una propuesta de valor es una promesa de valor hecha a los posibles clientes (o partes interesadas) cuando adquieren productos o servicios penitenciarios.

Al elaborar su propuesta de valor, debe tener en cuenta dos factores fundamentales: las necesidades de sus posibles clientes y la forma en que su iniciativa o sus productos pueden satisfacer esas necesidades mejor que los demás.

En su propuesta de valor debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el público destinatario de sus productos o servicios?
- ¿Cuáles son las necesidades de su público destinatario?
- ¿De qué manera su iniciativa o producto responde a las necesidades del público destinatario o mejora su situación?
- ¿Qué beneficios concretos puede esperar su público destinatario?
- ¿Por qué su oferta es singular o diferente?

Identidad visual

Cuando la gente piensa en una marca, a la mayoría de las personas lo primero que le viene a la mente es una imagen. La identidad visual es a menudo el primer punto de contacto que tiene una persona con su marca, al ver su logotipo o su nombre en su sitio web, en las redes sociales, en un folleto o en la etiqueta de un producto. Ahora bien, la identidad visual o el logotipo no son más que una parte de la marca de la empresa.

Ya ha considerado la finalidad de su proyecto, la personalidad y la voz de su marca y sus aspectos singulares. Esos elementos pueden ayudarle a crear una identidad visual que establezca una conexión emocional y ayude a la gente a identificar sus productos en el mercado.

! La identidad visual de su marca comprende el diseño del logotipo, la tipografía utilizada, las imágenes y fotografías seleccionadas, los colores empleados y el diseño del sitio web o de los folletos. Todos esos elementos se combinan para crear una imagen de marca coherente. Imaginemos que una marca es una persona; pues bien, la identidad visual sería como la ropa que llevamos puesta.

Logotipo

Al considerar el diseño del logotipo, conviene tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Sencillo.** Un logotipo sencillo es fácil de recordar. Requiere menos tiempo para comprenderlo y para que el observador conecte con él. Evite incluir demasiados elementos. Una sola imagen gráfica acompañada del nombre de la marca es suficiente. A veces, basta con utilizar el nombre de la marca con un tipo de letra distinto.
- **Singular.** Investigue cómo son los logotipos de los productos de su zona. Fíjese en los productos competitivos que hay en el mercado. Evite crear un logotipo que se parezca demasiado a otros que ya existan. Si su logotipo es singular, será más fácil registrarlo (véase también la sección “Propiedad intelectual” más adelante).
- **Escalable.** ¿Puede distinguirse el logotipo cuando está en letra muy pequeña? ¿Tiene un aspecto claro y homogéneo cuando se imprime en letra grande? Al crear su logotipo, parta de una ilustración basada en vectores utilizando un programa informático. De ese modo podrá disminuir o aumentar de tamaño sin que ello afecte a la resolución de la imagen final.
- **Adaptable.** ¿Puede imprimirse en color y en escala de grises? ¿En formato vertical y horizontal? Un logotipo se utiliza de formas muy variadas: en un sitio web, en una prenda de vestir, sobre papel o en forma de sello. Cerciórese de que su diseño sea flexible.
- **Pertinente.** El logotipo debe reflejar la finalidad de la marca y las personas a las que usted presta servicio. Un logotipo potente puede ser motivo de orgullo para los trabajadores, pues dignifica su trabajo y les da esperanza de cara al futuro.

Las imágenes del logotipo deben apoyar la “narrativa” y la finalidad de la marca.

EJEMPLOS

El logotipo de “My Pride”, de Malasia¹⁴, es un buen ejemplo.



El logotipo fue diseñado internamente por el personal penitenciario. “MY” se refiere a “Malasia”, “PRI” a “prisión” y “DE” a “departamento”. La hoja es una hoja de hibisco, la flor nacional de Malasia. La imagen está elaborada en un estilo visual que recuerda a la talla en madera batik, por la que Malasia es famosa. En el logotipo, las tres hojas representan el hecho de que antes de que los reclusos puedan incorporarse al programa de trabajo, han de pasar por un proceso de rehabilitación, cambiar de actitud y desarrollar sus competencias y conocimientos. El logotipo forma una llave, lo que indica que el programa de trabajo ofrece una oportunidad para salir al mundo y lograr integrarse.

Muã¹⁵, que significa “luciérnaga” en guaraní, es una marca de productos fabricados por reclusos en el Paraguay.



El objetivo es llevar esperanza y oportunidades a los reclusos, sentando las bases de un futuro que esté lleno de satisfacciones. El logotipo cumple muchos de los criterios de un buen logotipo: es sencillo, singular, adaptable y escalable. Puede utilizarse con o sin el lema “Encendé esperanza”.

¹⁴ <http://tempahan.prison.gov.my/tempahan>.

¹⁵ www.facebook.com/muaencendeesperanza/; https://www.instagram.com/mua_py/; https://twitter.com/mua_py.

Opciones tipográficas

Seleccione los tipos de fuentes que utilizará para las distintas comunicaciones. Una buena práctica es utilizar una fuente específica para los titulares y una fuente de lectura fácil para el cuerpo del texto. Si utiliza una fuente específica para el logotipo, emplee otra distinta para otros fines en el sitio web y en los folletos para que el logotipo destaque.

Elegir una imagen

Las imágenes y fotografías utilizadas para representar la marca reflejan sus valores y configuran cómo se percibe la marca. Al promocionar productos y servicios penitenciarios, utilice imágenes que reflejen la profesionalidad y la buena calidad de productos hechos con dignidad. ¿Cómo informaría sobre productos fabricados de forma responsable que empoderan a la persona? ¿Cómo seleccionaría imágenes que muestren claramente sus productos?

Si no dispone de ninguna imagen que sea adecuada, haga una búsqueda en línea o en Pinterest de imágenes o estilos que estén en consonancia con la marca, a fin de confeccionar una lista con sus imágenes preferidas, respetando debidamente los derechos de autor.

Colores

Seleccione dos o tres colores para usarlos de manera sistemática en la presentación de la marca. El color puede crear una sólida conexión con el observador. Seleccione un color más claro para los fondos, un color más oscuro para el texto y un color brillante o singular para los elementos de diseño.

Propiedad intelectual

A medida que crezca el interés por su marca, es posible que desee registrar su logotipo como marca a nivel nacional o internacional. El desarrollo de una marca reconocible añade valor a su proyecto, y es importante proteger su valor e integridad.

Registrar la marca tiene una serie de ventajas. Registrar el logotipo proporciona una base jurídica que protegerá su marca de competidores con marcas similares o engañosas. También permitirá demostrar que su marca no atenta contra otras marcas y la protegerá de cualquier impugnación legal.

Una marca puede consistir en un logotipo (imagen), un nombre comercial (por ejemplo, “In-Made”), o una combinación de ambas cosas.

La decisión de registrar o no una marca depende de muchos factores. Algunas marcas, como My Pride, han decidido registrar su logotipo.

Lo mejor es consultar a un abogado local especializado en marcas o a un bufete de abogados de su zona, que podrá orientarle con relación al lugar de registro y a otras consideraciones. Si tiene previsto vender fuera de su país de origen, quizá pueda preguntar a su asesor jurídico sobre la posibilidad de registrar la marca a través de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Mensajes clave

Los mensajes clave son los aspectos más importantes de su organización o iniciativa que desea hacer llegar a su público a fin de que los escuche y los recuerde. Esas declaraciones son la base de la estrategia de comercialización y comunicación. Es probable que utilice esos mensajes cuando hable con los medios de comunicación, en las notas de prensa y en el material de marketing que elabore.

Un mensaje clave bien formulado permite:

- priorizar y aclarar la información;
- garantizar su coherencia y precisión;
- centrar las ideas cuando hable con las partes interesadas o los medios de comunicación.

Lo ideal sería que los mensajes clave fueran:

- *Concisos*. Elabore como máximo de tres a cinco mensajes clave. Los mensajes deben ser más bien cortos y directos, es decir, deben tener de una a tres frases que puedan pronunciarse en 30 segundos o incluso menos.
- *Estratégicos*. Los mensajes deben reiterar su propuesta de valor, definiendo y diferenciando su oferta.
- *Convincentes*. Los mensajes deben lograr que su público destinatario quiera pasar a la acción.
- *Adaptados*. Analice quién es su público y adapte la complejidad de la información y el lenguaje de sus mensajes en consecuencia.

Los mensajes clave deben ser veraces y precisos. Por ejemplo, la administración penitenciaria debería evitar decir que “el trabajo en la cárcel reduce la reincidencia” sin aportar datos que apoyen esa afirmación. En cambio, siempre y cuando esté respaldado por estudios científicos, podría decir

que “el 75 % de los reclusos que participaron en los programas de trabajo penitenciario encontraron un empleo tras su puesta en libertad”, o que “el 75 % de los reclusos que participaron en nuestros programas de trabajo manifestaron tener más autoestima que los que no participaron”.

Los mensajes clave podrían ser una oportunidad perfecta para poner de relieve la cuestión de la remuneración justa, los salarios y las prestaciones que reciben los presos, así como para señalar que se respetan las normas internacionales o incluso que las normas mínimas se cumplen con creces.

EJEMPLO

Un buen ejemplo de comunicación relacionada con la remuneración de los reclusos y el cumplimiento de las normas internacionales puede encontrarse en el sitio web de Carcel (www.carcel.co), donde se informa claramente sobre los sueldos y prestaciones que reciben los reclusos que participan en su programa mediante la inclusión de las siguientes declaraciones:

Trabajar en el sistema penitenciario es complejo, pero creemos que crear nuevas normas laborales que sean justas y contribuyan a la rehabilitación puede tener efectos muy positivos para las reclusas. Creamos un entorno seguro para que las reclusas adquieran nuevas competencias, ganen un salario justo y mantengan a sus familias.

Creemos que todos los trabajadores, encarcelados o no, merecen recibir un salario mínimo vital por su trabajo. Nos comprometemos a pagar a las reclusas un salario mínimo vital justo y a respetar las condiciones laborales.

Para asegurarnos de que las condiciones de trabajo están a la altura de las normas, hemos consultado en todo momento a expertos [en] el Convenio sobre el Trabajo Forzoso de la OIT y las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos.

Uno de los elementos más importantes de los mensajes clave son los “elementos de prueba”. Cada uno de los mensajes debe estar respaldado por elementos de prueba o datos en los que puedan confiar los clientes.

A diario, nos bombardean con mensajes comerciales de marcas que suelen prometer mucho y cumplir poco. Los consumidores y compradores buscan productos en los que realmente puedan confiar y que proporcionen pruebas convincentes.

Para generar elementos de prueba o datos en los que puedan confiar los clientes, es preciso centrarse en lo siguiente:

- *Testimonios.* Póngase en contacto con clientes antiguos y pídales que confirmen la calidad de sus productos o servicios, y pregúnteles si le permitirían divulgar esas observaciones en su material de marketing.
- *Comparaciones de productos.* ¿Cómo son sus productos en comparación con otros productos del mercado? Por ejemplo, ofrecer productos de buena calidad que estén asociados a su misión social puede hacer que sus productos sean atractivos para los clientes.
- *Estudios de investigación.* La realización de investigaciones sobre los efectos del trabajo penitenciario puede poner de manifiesto la eficacia del programa. ¿Cuántos participantes están adquiriendo las competencias necesarias? Aunque suele ser un ejercicio difícil, las administraciones penitenciarias y otros servicios pueden reunir datos sobre antiguos reclusos tras su puesta en libertad. Determinar cuántos presos han encontrado trabajo después de participar en su proyecto aportaría un dato muy interesante que podría recopilarse y permitiría ilustrar los efectos de su programa en la satisfactoria reinserción y en la empleabilidad de esos reclusos tras su puesta en libertad.
- *Certificación de terceros.* Una vez que sus productos se hayan establecido en el mercado, la obtención de una certificación de calidad emitida por terceros podrá generar en los clientes confianza en sus productos y contrarrestar cualquier percepción con respecto a que solo se trate de compras solidarias. Por ejemplo, es posible que desee obtener certificaciones de terceros relacionadas con las normas de calidad o de producción, como las que ofrece la Organización Internacional de Normalización o las entidades que intervienen en la certificación de producción ecológica.
- *Entrevistas a los participantes.* Divulgue los relatos de las personas que participan en su programa y los progresos que han alcanzado.
- *Referencias.* Pregunte a los clientes actuales si estarían dispuestos a hablar con otros clientes potenciales sobre sus productos o servicios.
- *Cumplimiento de las normas internacionales.* El cumplimiento de esas normas, en particular las Reglas Nelson Mandela, debería ser una parte fundamental de los mensajes clave. Las Reglas Nelson Mandela proporcionan parámetros muy claros sobre cómo comunicar su compromiso con el bienestar y el trato justo de los reclusos que participan en programas de trabajo, en especial en lo que respecta a las condiciones laborales y el régimen de remuneración.

EJEMPLOS

En Malasia, My Pride ha difundido casos ejemplares de exreclusos que participaron en su programa de trabajo, entre los que figura el de una reclusa que recibió formación en corte y confección y ahora es propietaria de su propia sastrería.

En los Países Bajos, In-Made ha establecido una serie de índices de referencia y planifica y supervisa el trabajo mediante un sistema de gestión de las relaciones con los clientes, asegurando su capacidad para entregar los productos a tiempo y conforme al presupuesto.

En el Paraguay, Muã se presenta como la primera marca penitenciaria del país y la segunda de América Latina. Esa condición les aporta credibilidad como actor relevante y con experiencia en el mercado. También expone logotipos de instituciones del Estado y otras imágenes que ponen de manifiesto la credibilidad de su propuesta y sus valiosos objetivos.

La narrativa de la marca

Cuando los mensajes clave aportan hechos y apelan a la lógica de la persona, la narrativa de la marca inspira y apela al corazón. La narrativa de la marca refuerza la conexión emocional con los usuarios. La narrativa de la marca es una descripción de la marca y de los valores que usted defiende, y explica su importancia.

Como se indicó al principio del capítulo I, algunos consumidores pueden tener una percepción negativa del trabajo penitenciario. Hay quienes consideran que ese trabajo puede dar lugar a una posible explotación laboral, dados los bajos salarios que se pagan en algunos países, mientras que otras personas sostienen la opinión contraria y piensan que los reclusos no merecen tener acceso a oportunidades de empleo, en especial cuando esas oportunidades escasean en la sociedad. Con independencia de cuáles sean las razones que motiven esa visión negativa, una narrativa de marca convincente puede cambiar cómo se perciben los bienes producidos en la cárcel y las personas que los fabrican.

Al igual que muchas administraciones penitenciarias, al principio In-Made tuvo que hacer frente a una percepción pública negativa de los reclusos y de sus productos penitenciarios.

Para cambiar esa percepción, In-Made se centró en fabricar productos de calidad. Al “controlar” la narrativa de la marca y hacer que los consumidores asociaran In-Made con productos fiables, se ha podido dar una imagen positiva de los productos y las personas que los fabrican.

Cualquier narrativa de marca convincente debe incluir una explicación de las necesidades que cubren sus productos o servicios. En el contexto carcelario, es preciso explicar el modo en que su enfoque se centra en esas necesidades y el futuro que espera crear. En otras palabras, cómo el trabajo penitenciario proporciona a los reclusos destrezas útiles y los prepara para reinsertarse en la sociedad al salir de la cárcel, y cómo la adquisición de productos penitenciarios es un acto socialmente responsable que ofrece oportunidades a las personas desfavorecidas.

FIGURA II. EJEMPLOS DE PRODUCTOS DE IN-MADE Y DE EX-MADE





II. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios ayuda a una organización a definir con claridad el objetivo de sus actividades, el modo de alcanzar las metas establecidas y la forma de hacer previsiones y planificar a largo plazo.

Los planes de negocios suelen dividirse en dos categorías:

- *Tradicional*. Se trata de planes exhaustivos, normalizados y pormenorizados. Un plan de negocios tradicional requiere un mayor grado de investigación e información financiera detallada, algo que a menudo exigen los inversores. Esos planes pueden constar de decenas de páginas.
- *Concisos*. Un plan conciso se centra únicamente en los elementos fundamentales. Un plan de negocios conciso no siempre tiene el nivel de detalle que exigen los inversores, pero proporciona una visión general de su modelo de negocio. Al igual que los planes tradicionales, los planes concisos tienen una estructura estándar y se centran en conceptos genéricos, que luego se pueden desarrollar con más detalle.

Existen muchos recursos que pueden facilitar la elaboración de un plan de negocios. Podría ser de ayuda contratar a un asesor o a una empresa local para que le ayude a preparar su plan de negocios, sobre todo si es la primera vez que lo hace. En el anexo I figura una lista de recursos.

Para muchas organizaciones, especialmente las empresas jóvenes o las que nunca han elaborado un plan de negocios con anterioridad, el nivel de detalle que tienen los planes de negocios tradicionales puede parecer inmanejable. Un plan de negocios conciso ofrece una forma alternativa de presentar información fundamental para la toma de decisiones.

Existen dos modelos muy conocidos que se utilizan para elaborar planes de negocios concisos, a saber: “Business Model Canvas”¹⁶ y “Lean Canvas”¹⁷; ambos están disponibles de forma gratuita.

¹⁶ www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas.

¹⁷ <https://leanstack.com/is-one-page-business-model>.

El modelo “Lean Canvas” fue concebido para ayudar a las organizaciones a elaborar de forma sencilla y gráfica una síntesis de sus ideas comerciales y de su concepto de producto. Ese es el modelo que utilizó Muã en asociación con diversas organizaciones que le ayudaron a elaborar su modelo de negocio y a ampliarlo para acceder a los mercados nacionales e internacionales.

III. ELABORACIÓN O PERFECCIONAMIENTO DEL CONCEPTO DE PRODUCTO

Una vez ultimado el plan de negocios, debería tener una idea clara del tipo de productos o servicios que cree que podrían interesar a sus clientes o al público al que se dirige.

Aunque ya haya empezado a vender productos o servicios, esta sección proporciona excelentes instrumentos para perfeccionar su estrategia de desarrollo de producto. Si no tiene en mente un producto o servicio concreto, este capítulo puede ayudarle a definir qué productos o servicios pueden ser los más adecuados.

Evaluación de la capacidad interna

Evaluar la capacidad interna es un paso esencial en el desarrollo y la comercialización de un producto. La capacidad interna no solo se refiere a la capacidad del personal para impartir formación a los reclusos o a la capacidad de los reclusos para fabricar productos, sino también a la capacidad jurídica de la administración para vender productos en el exterior.

Examinar la capacidad interna también puede entrañar la necesidad de determinar lo que el establecimiento penitenciario es capaz de producir para ver si hay una forma de adaptar esos productos al mercado.

EJEMPLO

Carcel se creó con el fin de crear empleos justos y ofrecer una cualificación profesional avanzada a las reclusas, a fin de que pudieran contribuir al sustento de sus familias y ahorrar para su futuro mediante la creación de prendas de vestir de máxima calidad. Se partió de un estudio de la artesanía y las competencias autóctonas del Perú y de Tailandia, utilizando materiales naturales locales combinados con diseños escandinavos. Las mujeres peruanas son unas excelentes tejedoras, razón por la que los productos de punto se convirtieron en la primera línea de prendas

EJEMPLO (CONTINUACIÓN)

de vestir de gran calidad de la empresa. En Tailandia existe una gran tradición de bordado y de trabajo con seda, que fue la base para crear una segunda línea de prendas de vestir. Al seleccionar esas especialidades locales, Carcel refuerza las competencias de las mujeres, quienes podrán utilizarlas a nivel local una vez que salgan de prisión.

Capacidad administrativa

En algunos países, las leyes no permiten a la administración penitenciaria vender productos a terceros externos. Por ejemplo, la autoridad penitenciaria del Paraguay es propietaria de la marca Muã, pero, al tratarse de una entidad pública, no puede gestionar o comercializar la marca. Por consiguiente, la administración penitenciaria se asoció con una organización sin fines de lucro para gestionar los aspectos relacionados con la marca y la comercialización de Muã, mientras que la administración se centra en la formación y rehabilitación de los reclusos. Existe un acuerdo jurídico que está en vigor donde se definen claramente las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas de la parte pública (administración penitenciaria) y de la parte privada (organización sin fines de lucro). Por otro lado, la autoridad penitenciaria se asoció con el Banco Interamericano de Desarrollo y una empresa para elaborar el modelo de negocio y ajustar la parte administrativa a fin de ampliar el proyecto.

Además de la capacidad jurídica de la administración penitenciaria para vender productos, también es importante tener en cuenta su capacidad para garantizar el cumplimiento de las normas acordadas internacionalmente relativas al trabajo penitenciario (véase también la sección sobre “Requisitos y cuestiones preliminares” en la introducción).

Si actualmente la administración penitenciaria no está en condiciones de cumplir las normas internacionales, es probable que sus productos y marcas deban superar importantes obstáculos para que el mercado privado los acepte.

En ese caso, la administración debería centrarse en primer lugar en mejorar las condiciones de trabajo de los presos y las normas laborales en entornos carcelarios, en lugar de crear una marca que sea reconocida.

Una vez que el programa de trabajo se ajuste a las normas establecidas, será mucho más fácil crear una marca sólida cuya promesa sea viable.

Capacidad del taller

Al considerar el concepto de producto, hay que tener en cuenta los recursos disponibles en el taller del establecimiento penitenciario. ¿De qué instrumentos y recursos se dispone en el marco del programa de trabajo?

En algunos casos la administración penitenciaria puede asociarse con entidades externas para obtener instrumentos y recursos adicionales.

Por ejemplo, In-Made se ha asociado con empresas privadas externas para crear espacios de trabajo adaptados en las cárceles. Esos espacios de trabajo se utilizan para enseñar a los reclusos a trabajar en un entorno de producción similar al que tendrían fuera de la cárcel.

Capacidad del personal

En la mayoría de los programas de trabajo, es preciso tener en cuenta al personal administrativo (ventas y comercialización) y operativo (penitenciario). Según el modelo de negocio del taller, el personal podrá estar integrado por personal penitenciario, personal externo o una combinación de ambos.

En el Paraguay, la administración penitenciaria determinó que se necesitaba un mínimo de cinco funciones administrativas para supervisar el programa de trabajo, cuya ejecución y gestión están a cargo de una organización externa. Esas funciones son las siguientes:

- Coordinador general de la marca
 - Se encarga de la gestión general de la marca y de la ejecución de las estrategias
 - Debe rendir cuentas al ministerio responsable de la marca
 - Administra las finanzas para optimizar las estrategias de venta, comercialización y producción
 - Busca oportunidades de mercado y las lleva a la práctica
 - Gestiona y evalúa el desempeño del personal
 - Gestiona y resuelve los problemas que surgen con los coordinadores de cada área
- Coordinador de producción y logística
 - Es responsable de la calidad de los productos
 - Garantiza la transparencia del proceso de producción

- Es responsable del diseño de producto y el desarrollo de nuevos productos
- Supervisa la planificación y las estrategias de producción
- Coordina la formación de los reclusos y, entre otras cosas, informa de las horas trabajadas por los presos al coordinador de reinserción social
- Gestiona la logística, incluido el transporte, el envío y la entrega de las mercancías desde los centros penitenciarios hasta los puntos de venta
- Gestiona las relaciones con los proveedores
- Coordinador de reinserción social
 - Se encarga de garantizar los derechos de los reclusos y vela por que se les preste la debida asistencia
 - Se encarga de llevar un registro de las horas trabajadas y de los métodos de verificación para la reducción de la condena
 - Es responsable del fondo social
 - Es responsable de seleccionar a los reclusos que participan en el programa de trabajo penitenciario
- Coordinador de asuntos administrativos
 - Se encarga de la administración y la contabilidad de la marca
 - Prepara informes y los envía al Ministerio de Justicia
 - Paga a los empleados de la empresa
 - Gestiona los contratos y acuerdos
 - Elabora estrategias comerciales junto con el coordinador general de la marca y el coordinador de alianzas estratégicas
 - Garantiza la transparencia de la marca
- Coordinador de alianzas estratégicas
 - Es responsable de las relaciones con los puntos de venta, como los minoristas o los mayoristas
 - Es responsable de generar alianzas y estrategias comerciales
 - Recibe las órdenes de venta y envía las órdenes de trabajo a producción
 - Hace un seguimiento de las ventas por ubicación y elabora estadísticas de las ventas y los pagos

- Es responsable de la venta de productos, la elaboración de previsiones y el cumplimiento de los objetivos de venta

Las competencias y los conocimientos necesarios para gestionar y comercializar un programa de trabajo penitenciario no suelen formar parte de la capacitación que reciben los administradores o funcionarios de prisiones. No obstante, eso no significa que el personal penitenciario no sea capaz de aprender a gestionar un programa de trabajo con buenos resultados.

El programa penitenciario de In-Made se divide en tres niveles:

- *La sede.* Está integrada por el equipo de especialistas del proyecto que supervisan la administración del programa al más alto nivel y actúan como asesores del Ministerio de Justicia y Seguridad.
- *Las oficinas regionales de ventas.* Los 22 establecimientos penitenciarios están agrupados en tres regiones. Cada región tiene una oficina de ventas con un gerente de cuentas, un administrador y personal técnico.
- *Los establecimientos penitenciarios.* Cada establecimiento penitenciario cuenta con supervisores que se encargan de supervisar el trabajo de 10 a 12 “trabajadores temporeros” (nombre que reciben los reclusos que trabajan en el programa). El jefe del establecimiento penitenciario del programa de trabajo se encarga de dirigir a los supervisores de cada dependencia carcelaria.

El personal de cada nivel está integrado en su mayoría por personal que ya trabajaba en el sistema penitenciario. La formación consiste en una mezcla de capacitación y preparación internas y externas (especialmente en ventas y supervisión).

Además, In-Made ha elaborado parámetros de producción para su programa de trabajo, que se utilizan en la capacitación del personal y en la evaluación del desempeño. Se alienta a los administradores de los establecimientos penitenciarios a que aprendan unos de otros, en especial en los ámbitos en los que una cárcel puede tener un desempeño deficiente.



Es importante recordar que, si está previsto que el personal externo entre en contacto con los reclusos o se permite a los reclusos trabajar fuera de la dependencia carcelaria, deberán adoptarse medidas adecuadas que garanticen la seguridad de los reclusos y del personal.

Capacidad de los reclusos y de la fuerza de trabajo

La capacidad de los administradores y el personal no son más que un elemento de la ecuación del programa de trabajo. La capacidad de la fuerza de trabajo penitenciaria también debe tenerse en cuenta.

En lo que respecta a la capacidad de la fuerza de trabajo, deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las competencias disponibles o que pueden enseñarse a los reclusos que participan en el programa de trabajo?
- ¿Existen asociados externos que puedan contribuir al desarrollo de la capacidad?
- ¿Cómo deben evaluarse las aptitudes y quién debe hacer la evaluación?

En términos generales, es importante evaluar las aptitudes y la actitud de los reclusos antes de que sean seleccionados para un programa de trabajo. No obstante, los tipos de aptitudes y de actitudes y el formato de las pruebas pueden diferir mucho según el tipo de trabajo que se vaya a realizar, así como en función de si el trabajo se hará dentro o fuera del taller de la prisión. También es importante evaluar el deseo de los reclusos de participar en los programas de trabajo y sus preferencias, de conformidad con las normas internacionales¹⁸.

Muã ha elaborado un marco para determinar quiénes son los reclusos que desean participar en su programa de trabajo, de conformidad con la legislación nacional que rige los programas de trabajo en establecimientos penitenciarios y las orientaciones proporcionadas en las Reglas Nelson Mandela y la *Hoja de ruta para la elaboración de programas de rehabilitación en las cárceles*. El marco se expone en el cuadro que figura a continuación.

¹⁸ Véase en particular la regla 98, párrafo 3, de la Reglas Nelson Mandela (véase el anexo II).

CUADRO 3. MARCO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RECLUSOS QUE DESEAN PARTICIPAR EN EL PROGRAMA DE TRABAJO DE MUÑ

<i>PASOS</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
1. Solicitud	El recluso solicita incorporarse al taller por recomendación del personal penitenciario o del director.
2. Examen	La solicitud debe ser aprobada por el responsable directo del recluso, que debe comprobar la compatibilidad entre el trabajo en los talleres y otras actividades obligatorias.
3. Aprobación e inclusión como candidato	Una vez aprobada, la solicitud se envía al coordinador social para su inclusión en la lista oficial de candidatos para cubrir las vacantes (una lista de espera confeccionada por orden de solicitud). La lista se actualiza a diario y se entrega una copia semanalmente al coordinador de producción.
4. Admisión en la lista de espera	El recluso recibe una respuesta de la fecha prevista para incorporarse al puesto y, si no hay vacantes, se le informa del número que tiene en la lista de espera en la que está incluido.
5. Examen de la documentación	El coordinador social comprueba que los candidatos de la lista de espera tengan alguna documentación identificativa y trasmite la lista al médico del centro para que este pueda emitir un informe sobre la compatibilidad entre el estado de salud del candidato y la posibilidad de realizar un trabajo productivo.
6. Asignación de puestos	El coordinador de producción y el coordinador social adoptan la decisión final según criterios objetivos.

Cuestiones como la higiene, la puntualidad, la capacidad de comprender órdenes de trabajo y cumplirlas, y la destreza deben desempeñar un papel importante en la evaluación general.

Una vez que los reclusos han sido admitidos en el programa de trabajo, se debe hacer todo lo posible para apoyar su éxito.

Para Muã, eso significa asegurarse de que los presos estén plenamente informados del carácter de su trabajo y de las obligaciones que entraña, lo que incluye:

- cuáles son sus funciones concretas;
- qué se espera de ellos como trabajadores;
- qué tipo de producción tiene lugar en el taller;
- cuáles son los derechos que les son reconocidos como parte del programa de trabajo;
- cuáles son las tareas que deben realizar durante la jornada laboral;
- cuáles son las condiciones de trabajo, por ejemplo, el salario, el horario, el tipo de contrato y los días de trabajo;
- qué clase de equipo se utilizará para realizar el trabajo y la formación;
- con quién hay que ponerse en contacto si tienen preguntas o dudas relacionadas con el programa de trabajo.

Creación de prototipos

Una vez que entienda cuáles son las necesidades del público destinatario y la capacidad interna con la que cuenta, podrá comenzar a crear prototipos (representaciones tridimensionales) para asegurarse de que sus productos o ideas sean viables.

Entre las ventajas que ofrece la creación de un prototipo cabe mencionar las siguientes:

- analizar posibles configuraciones para probar y mejorar la funcionalidad;
- comprobar el rendimiento de los posibles materiales;
- asegurarse de que los deseos o necesidades de los clientes quedan satisfechos;
- determinar los gastos de producción y los puntos de precio;
- perfeccionar el producto antes de que salga al mercado.

La creación de un prototipo inicial puede ser tan simple como esbozar un diseño y determinar los materiales que se necesitarían para hacer el producto. Al hacer un boceto y describir los productos,

podrá comenzar a considerar su uso con el público destinatario para medir su interés. Sobre la base de las observaciones de los clientes, se podría determinar si vale la pena seguir con las ideas iniciales.

La siguiente fase consistiría en realizar una versión tridimensional del diseño esbozado. Esa versión podría fabricarse bien con los materiales que se prevé utilizar en la producción, bien con cualquier material barato que permita mostrar el aspecto y funcionamiento del producto final.

Una vez más, es importante conocer la opinión del público destinatario sobre ese prototipo secundario. Podría ser necesario repetir ese paso varias veces para obtener un prototipo que sea muy funcional.

Cuando tenga la certeza de que su diseño resultará atractivo al público destinatario y esté seguro de su funcionalidad, podrá crear un prototipo que incorpore todos los elementos que desea incluir en el producto final, como los materiales.

La creación de un prototipo “final” único le permitirá tener una idea más clara de si su diseño está listo para pasar a la fase de producción o si no lo está. También le permitirá validar sus premisas sobre el tiempo de producción, el costo de los materiales y el nivel de la mano de obra cualificada requerida.

El prototipo no solo debe darse a conocer al público destinatario, sino también a cualquier proveedor o distribuidor externo que deba convertir el prototipo en un producto apto para el mercado. Las observaciones que reciba de las partes interesadas le ayudarán a ganar confianza en sus previsiones de ventas y podrán utilizarse como temas de debate cuando empiece a comercializar el producto.

En esta fase, cuando hable con posibles compradores, también es fundamental poner a prueba las hipótesis relacionadas con la calidad y los puntos de precio, para asegurarse de que se ha elaborado un modelo de ventas preciso.

Abastecimiento de materiales

Los materiales utilizados para fabricar los productos del programa de trabajo pueden afectar a más ámbitos de los que cabría esperar. Lógicamente, contar con una fuente constante de materias primas de buena calidad afectará a su capacidad para crear productos de buena calidad. Ahora bien, la fuente de esos materiales también puede repercutir directamente en su imagen de marca.

La elaboración de una estrategia de abastecimiento le ayudará a resolver cuestiones como el suministro de materias primas, la ética en las adquisiciones, la sostenibilidad, la calidad y la responsabilidad social corporativa.

En su estrategia de abastecimiento deberán tenerse en cuenta las siguientes cuestiones:

- *Las directrices existentes.* ¿Cuenta ya la administración penitenciaria con una estrategia de adquisiciones que esté en marcha? En caso afirmativo, ¿se aplica esta estrategia al programa de trabajo penitenciario o es preciso formular una nueva estrategia de adquisiciones? Si fuera necesario contar con una nueva estrategia, considere la posibilidad de consultar con entidades similares de su país o región para averiguar si existen prácticas óptimas en materia de adquisiciones que puedan aplicarse.
- *La sostenibilidad.* Los clientes cuentan con recibir productos de calidad constante cuando los necesitan. Por consiguiente, es fundamental que establezca una cadena de suministro que pueda proporcionar con regularidad a su programa las materias primas necesarias para cumplir las previsiones de ventas y las normas de calidad. Si bien depender de materiales donados o de materiales con grandes descuentos inicialmente puede aumentar su margen de beneficios, a largo plazo puede ser perjudicial para la marca si afecta a su capacidad para responder a las expectativas de los clientes.
- *El establecimiento de relaciones.* Si trabaja con un nuevo proveedor, es importante definir indicadores de desempeño que le ayuden a evaluar la eficacia de su relación como comprador. Entre esos indicadores podrían figurar el costo de los materiales, los plazos de entrega, los indicadores de calidad, los gastos de envío y transporte y las cantidades mínimas de los pedidos. Una vez que se haya consolidado como cliente, podrá revisar los indicadores para poder negociar condiciones más favorables.
- *Responsabilidad social empresarial.* ¿Quién es el proveedor de su proveedor? Es importante conocer la cadena de suministro en su totalidad, no solo su contacto inmediato. Dado que es probable que los productos penitenciarios sean objeto de un mayor escrutinio, es importante asegurarse de que toda la cadena de suministro refleje los valores de su marca. Por ejemplo, si su promesa de marca incluye el pago de salarios justos a los reclusos, convendría asegurarse de que las demás partes interesadas de la cadena de suministro también paguen salarios justos a sus trabajadores.

EJEMPLO

Las autoridades penitenciarias de los Países Bajos mantienen una política de compras que apoya firmemente la promesa de marca de In-Made. Para que una empresa sea seleccionada como proveedor de cualquier tipo de producto o servicio a las autoridades penitenciarias, deberá comprometerse a apoyar el programa de trabajo penitenciario mediante la oferta de capacitación, la compra de productos o la oferta de empleos a los reclusos cuando salgan de la cárcel.

Ese compromiso permite a In-Made alcanzar sus objetivos internos en materia de capacitación y contratación después del período de reclusión.

Rentabilidad

Si los productos fabricados en el marco del programa de trabajo se van a vender al exterior, es importante considerar la rentabilidad. La rentabilidad se define como el grado en que un negocio o actividad produce un beneficio o ganancia económica.

Si en su programa se fabrica un producto para venderlo, puede ser interesante conocer el beneficio y la rentabilidad. Se trata de conceptos relacionados pero independientes. El beneficio es una cifra absoluta determinada por la masa de ingresos que excede al costo o los gastos derivados de la fabricación de los productos. Se calcula como el total de ingresos menos el total de gastos, de la siguiente manera:

$$\text{Beneficio} = \text{ingresos} - \text{gastos}$$

La rentabilidad mide el nivel de beneficio y se utiliza para determinar si se está obteniendo un beneficio suficiente para ser sostenible o para hacer crecer el negocio. Una de las formas más fáciles de determinar la rentabilidad es establecer el margen de beneficio. El margen de beneficio ayuda a entender cuánto se puede retener, frente a cuánto se destina a los gastos. Se expresa en un porcentaje y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de beneficio} = (\text{ingresos} - \text{gastos}) \div \text{ingresos}$$

Por ejemplo, si su programa de trabajo vende productos por valor de 20.000 dólares y tiene 10.000 dólares en concepto de gastos, su margen de beneficio se determinaría del modo siguiente: 20.000 dólares - 10.000 dólares ÷ 20.000 dólares = 0,5 dólares. Ello significa que tiene un margen de beneficio del 50 %, es decir, de cada dólar que se obtiene procedente de una venta se retienen

50 centavos, mientras que los otros 50 se destinan a sufragar los gastos. Como regla general, se debe procurar obtener un margen de beneficio que oscile entre el 15 % y el 25 %.

Ahora bien, a fin de calcular el beneficio y el margen de beneficio, primero hay que entender cómo calcular los gastos y los ingresos. Los gastos no se limitan únicamente al costo de los materiales. Al determinar los gastos, debe calcularse el costo de los bienes vendidos. Ello comprende:

- los gastos directos derivados de los materiales (el costo de las materias primas adquiridas que se utilizan directamente en la fabricación de los productos, como la madera, el cuero, la pintura y el plástico);
- los gastos laborales directos (salarios, prestaciones y seguros que reciben quienes intervienen directamente en la fabricación y producción de bienes, es decir, los reclusos);
- los gastos generales de fabricación:
 - los gastos indirectos de los materiales (materiales utilizados en el proceso de producción que no se pueden atribuir directamente al producto, como herramientas, suministros de limpieza y gastos de envío);
 - los gastos laborales indirectos (los salarios, las prestaciones y los seguros que reciben las personas que no intervienen directamente en la producción, como los instructores, los guardias de prisiones que supervisan el programa de trabajo y los administradores que trabajan en el programa);
 - otros gastos (como los derivados de los servicios públicos, seguros, el alquiler de máquinas, gastos de almacenamiento o gastos de comercialización).

FIGURA IV. UN PRODUCTO DE MY PRIDE FABRICADO EN MALASIA



IV. INTRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO

Conocer el mercado

¿Qué es lo primero? ¿Crear un producto para clientes concretos o definir las necesidades del cliente y luego crear un producto? Cualquier decisión relativa a lo que se pretende ofrecer o a cómo se desea ampliar la línea de producto debe basarse en las necesidades actuales y futuras de los clientes.

! No existe una fórmula mágica que permita encontrar un mercado para sus productos. La “magia” procede de un conocimiento exhaustivo de la demanda del mercado (y de su público destinatario o clientes) y de la garantía de que sus productos o servicios son los que están mejor situados para atender esa demanda.

Conocer a sus clientes y comprender su proceso de toma de decisiones es fundamental para idear una estrategia de comercialización. Ello le ayudará a centrar sus esfuerzos en determinados segmentos de clientes a fin de no desperdiciar recursos en actividades generales de comercialización que no lleguen a sus clientes más probables.

Trazar la “trayectoria del cliente” es un proceso que le permite conocer a los clientes que compran sus productos, sus necesidades concretas y la forma en que toman sus decisiones de compra. El mapa de la trayectoria de un cliente ilustra los actos que realizan los clientes, sus reflexiones y las emociones que experimentan cuando interactúan con su organización.

Etapas clave

- *Empiece teniendo en cuenta la perspectiva del cliente.* Póngase en contacto con los clientes actuales para saber por qué compran sus productos, qué guía su decisión de compra y cuál ha sido su experiencia hasta la fecha. Defina a sus clientes ideales y exponga sus necesidades. Crear un personaje ficticio que represente a su cliente medio u objetivo puede ser de ayuda. Poder “ver” a esos clientes a menudo puede ser un recordatorio eficaz que permita orientar el proceso con ellos en mente.

- *Enumere todos los puntos de contacto.* Enumere las distintas formas en que sus clientes interactúan con su marca, esto es, por medio de su sitio web, las redes sociales, anuncios publicitarios o artículos periodísticos, entre otras cosas.
- *Ilustre su actuación.* Indique en un cronograma los distintos pasos que sus clientes darán para adquirir sus productos, desde considerar una compra y hacer un estudio conexo, pedir recomendaciones y seleccionar un producto, hasta la entrega del producto.
- *Defina los obstáculos.* Considere lo que podría estar impidiendo que sus clientes compren sus productos o contraten sus servicios. ¿Tienen los clientes una percepción negativa de los productos fabricados en el centro penitenciario? ¿Ha tenido algún cliente problemas de calidad en el pasado? ¿Es difícil efectuar el pago?; ¿lleva mucho tiempo? Poner de relieve esos posibles obstáculos puede contribuir a tomar conciencia de ellos y a idear estrategias para mitigarlos o eliminarlos.

Una vez que haya terminado de elaborar la trayectoria del cliente, busque otras necesidades o carencias en el mercado que pueda satisfacer. Si existe alguna, determine si los posibles clientes detectados representan un conjunto lo suficientemente grande como para que esté justificado dirigirse a ellos.

Conocer la competencia

Es preciso que entienda el modo en que productos u organizaciones similares influyen en su capacidad para llegar al público al que se dirige. También necesitará asesoramiento para analizar la marca y la comercialización de sus competidores y los aspectos jurídicos relacionados con ellos, así como los puntos de precio, el público destinatario y las técnicas de promoción de productos similares o que puedan reemplazar a los suyos.

Seleccionar un canal de distribución y formular una estrategia de comercialización

El trazado de la trayectoria del cliente determinará la siguiente etapa de su proyecto: introducir los productos en el mercado y comprender cómo se puede poner un producto a disposición del público destinatario deseado por medio de los canales de distribución. Existe una amplia diversidad de enfoques para introducir un producto en el mercado, que se dividen en dos grandes tipos:

- *Comercialización directa.* Consiste en vender los productos directamente al cliente final. Ello podría llevarse a cabo, por ejemplo, por medio de su presencia en Internet, mediante negociaciones directas con los clientes o en tiendas propias. La comercialización directa requerirá una mayor inversión en las estrategias de comercialización y ofrecerá mayores oportunidades para promocionar la marca.
- *Comercialización indirecta.* Los productos se venden a mayoristas, distribuidores o minoristas externos que se encargan de comercializar los productos y vendérselos al consumidor final. La comercialización indirecta requiere negociaciones de contratos y una inversión relativamente menor en las actividades de comercialización. Las organizaciones de la sociedad civil también pueden encargarse de la venta de productos penitenciarios.

Nota

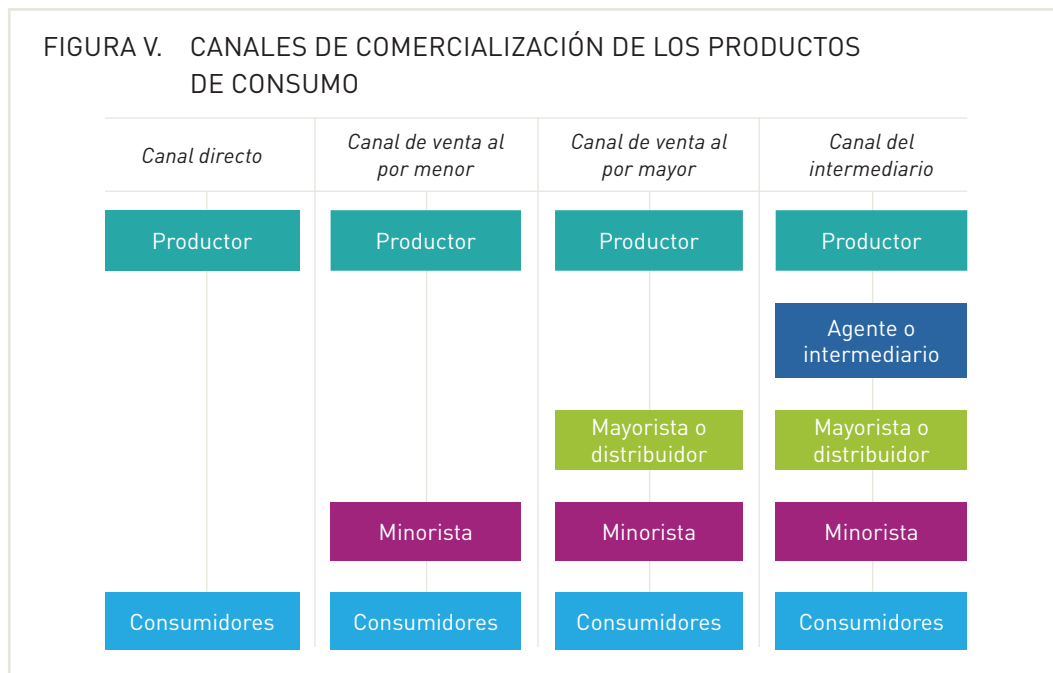
.....

Algunos sistemas penitenciarios tienen restricciones en cuanto a los mercados donde se les permite vender. Si solamente puede comercializar sus productos a través de los canales de contratación pública, sigue siendo importante que comprenda cómo puede abastecer mejor su mercado, mejorar la calidad y consolidar su marca en beneficio de los trabajadores y el bien público.

Si tiene previsto introducir sus productos en el mercado entre empresas o en el mercado directo entre la empresa y el consumidor, evalúe cada uno de los tipos de cliente que figuran en el esquema de la trayectoria del cliente a fin de determinar lo siguiente:

- ¿dónde hacen sus compras?; ¿cómo pagan la mercancía?;
- ¿cómo se entregará el producto?;
- ¿requieren asistencia una vez entregado el producto?;
- ¿cuáles son las necesidades de inventario y almacenamiento?;
- ¿cuáles son los requisitos de calidad o las homologaciones?

Empareje cada uno de los tipos de clientes con una estrategia de distribución, como se ilustra en la siguiente figura:



ANEXOS

I. Recursos

Modelos para la elaboración de un plan de negocios

- Lean Canvas (incluye módulos de capacitación gratuitos limitados):
 - www.leanstack.com
- Business Model Canvas (incluye 30 días de prueba gratis):
 - www.strategyzer.com
- Planes de negocios tradicionales:
 - www.sba.gov/tools/business-plan/1

Introducción a cursos de administración de empresas

- <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-introductiontobusiness/>

Consultores asociados a título gratuito

- www.taprootplus.org/nonprofits
- <https://globalprobono.org/members/>

Arquetipos de marca

- Margaret Pott Hartwell y Joshua C. Chen, *Archetypes in Branding: A Toolkit for Creatives and Strategists* (n.p., Adams Media, 2012)
- Margaret Mark y Carol S. Pearson, *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes* (Nueva York, McGraw-Hill, 2001)
- Puede encontrar recursos gratuitos en Internet buscando “arquetipos de marca”

Introducir un producto en el mercado

- <http://onestopinventionshop.net/10-steps/>

II. Extractos pertinentes de las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para el Tratamiento de los Reclusos (Reglas Nelson Mandela)

Regla 4, párrafo 2

(...) las administraciones penitenciarias y otras autoridades competentes deberán ofrecer educación, formación profesional y trabajo, así como otras formas de asistencia apropiadas y disponibles, incluidas las de carácter recuperativo, moral, espiritual y social y las basadas en la salud y el deporte. Todos esos programas, actividades y servicios se ofrecerán en atención a las necesidades de tratamiento individuales de los reclusos.

Regla 30

Un médico u otro profesional de la salud competente, esté o no a las órdenes del médico, deberá ver a cada recluso, hablar con él y examinarlo tan pronto como sea posible tras su ingreso y, posteriormente, tan a menudo como sea necesario. Se procurará, en especial: ... e) determinar la capacidad física de cada recluso para trabajar, hacer ejercicio y participar en otras actividades, según corresponda.

Regla 96

1. Los reclusos penados tendrán la oportunidad de trabajar y participar activamente en su reeducación, previo dictamen de aptitud física y mental emitido por un médico u otro profesional de la salud competente.
2. Se proporcionará a los reclusos un trabajo productivo que sea suficiente para que se mantengan ocupados durante una jornada laboral normal.

Regla 97

1. El trabajo penitenciario no será de carácter aflictivo.
2. No se someterá a los reclusos a esclavitud o servidumbre.
3. No se obligará a ningún recluso a trabajar en beneficio personal o privado de ningún funcionario del establecimiento penitenciario.

Regla 98

1. En la medida de lo posible, el trabajo contribuirá, por su naturaleza, a mantener o aumentar la capacidad del recluso para ganarse la vida honradamente tras su puesta en libertad.
2. Se dará formación profesional en algún oficio útil a los reclusos que estén en condiciones de aprovecharla, particularmente a los jóvenes.
3. Dentro de los límites compatibles con una selección profesional racional y con las exigencias de la administración y la disciplina penitenciarias, los reclusos podrán escoger la clase de trabajo a la que deseen dedicarse.

Regla 99

1. La organización y los métodos de trabajo en el establecimiento penitenciario se asemejarán todo lo posible a los que se apliquen a un trabajo similar en el exterior, a fin de preparar a los reclusos para la vida laboral normal.
2. No obstante, no se supeditará el interés de los reclusos y de su formación profesional al objetivo de lograr beneficios pecuniarios de una industria penitenciaria.

Regla 100

1. De ser posible, las industrias y granjas del establecimiento penitenciario serán gestionadas directamente por la administración del establecimiento penitenciario, y no por contratistas privados.
2. Los reclusos que se empleen en algún trabajo no controlado por la administración del establecimiento penitenciario estarán siempre bajo la supervisión del personal penitenciario. A menos que el trabajo se haga para otras dependencias públicas, las personas para las cuales se efectúe pagarán a la administración penitenciaria el salario normal exigible por dicho trabajo, teniendo en cuenta el rendimiento del recluso.

Regla 101

1. En los establecimientos penitenciarios se tomarán las mismas precauciones aplicables para proteger la seguridad e higiene de los trabajadores libres.
2. Se tomarán disposiciones para indemnizar a los reclusos en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, en condiciones no menos favorables que las que la ley disponga para los trabajadores libres.

Regla 102

1. Se fijará por ley o por reglamento administrativo el número máximo de horas de trabajo para los reclusos por día y por semana, teniendo en cuenta las normas o usos locales con respecto al empleo de los trabajadores libres.
2. Las horas así fijadas deberán dejar un día de descanso por semana y tiempo suficiente para la instrucción y otras actividades previstas para el tratamiento y la reeducación del recluso.

Regla 103

1. Se establecerá un sistema justo de remuneración del trabajo de los reclusos.
2. El sistema permitirá a los reclusos que utilicen al menos una parte de su remuneración para adquirir artículos destinados a su uso personal y que envíen otra parte a su familia.
3. El sistema dispondrá igualmente que la administración del establecimiento penitenciario reserve una parte de la remuneración de los reclusos a fin de constituir un fondo que les será entregado en el momento de su puesta en libertad.

Regla 116

Se ofrecerá a todo recluso en espera de juicio la posibilidad de trabajar, pero no se le obligará a ello. Si trabaja, se le deberá remunerar.



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Droga y el Delito

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0; fax: (+43-1) 26060-3389; www.unodc.org