

# Caso Ecuador

## Construyendo una Metodología de Inclusión Comercial para Productores de Pequeña Escala

Riveros Hernando  
Baguero Margarita  
Lucio-Paredes Adriana



# Construyendo una Metodología de Inclusión Comercial para Productores de Pequeña Escala

Metodología y Caso Ecuador

*Riveros Hernando  
Baquero Margarita  
Lucio-Paredes Adriana  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*

**Quito, Mayo 2011**

# Construyendo una Metodología de Inclusión Comercial para Productores de Pequeña Escala Metodología y Caso Ecuador

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2011.

El Instituto promueve el uso justo de este documento.  
Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

## **AUTORES**

Hernando Riveros, Margarita Baquero y Adriana Lucio-Paredes

## **EDICIÓN**

Adriana Lucio-Paredes

## **DISEÑO E ILUSTRACIÓN**

Neil Pacheco

## **IMPRESIÓN**

Da Vinci

Quito, Ecuador  
2011

## **ÍNDICE**

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>I.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>II.- PRESENTACIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
2.3 Usuarios	9
2.4 Condiciones de las organizaciones en las que se aplica la metodología	9
<b>III.- FASES</b>	<b>10</b>
3.1 Primera fase: selección y caracterización de participantes	10
3.1.1 Metodología general	10
3.1.2 El caso de Ecuador	11
3.2. Segunda fase: formación de capacidades	13
3.2.1 Metodología general	13
3.2.2 El caso de Ecuador	14
3.3 Tercera fase: seguimiento y asistencia técnica	19
3.3.1 Metodología general	19
3.3.2 El caso de Ecuador	20
3.4 Cuarta fase: negociaciones comerciales	24
3.4.1 Metodología general	24
3.4.2 El caso de Ecuador	26
<b>IV.- CONCLUSIONES DERIVADAS DEL TRABAJO EN ECUADOR</b>	<b>29</b>

## **ÍNDICE**

<b>ANEXOS</b>	<b>32</b>
1.- ENCUESTA BASE PARA LA EVALUACION	<b>33</b>
2.- AGENDA DE LOS MÓDULOS DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES	<b>42</b>
3.- AGENDA PARA LA FORMACIÓN PRÁCTICA EN INTELIGENCIA DE MERCADOS, BPMS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTELIGENCIA DE MERCADOS	<b>53</b>
4.- GUÍA PARA REALIZAR EL EJERCICIO PRÁCTICO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS	<b>54</b>
5.- GUÍA DE OBSERVACIÓN DE BPM PARA LA VISITA A PRONACA	<b>59</b>
6.- INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN COMERCIALIZACIÓN ENTRE MICROEMPRESARIOS RURALES ECUATORIANOS Y COLOMBIANOS: AVANZANDO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESCUELA EMPRESA	<b>60</b>
7.- TALLER NACIONAL SOBRE PRINCIPIOS DE COMERCIALIZACIÓN	<b>66</b>
8.- FORMATO DE CONTENIDO DEL PLAN DE AGRONEGOCIOS	<b>74</b>
9.- FORMATO INFORME DE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN PROGRAMA DE INCLUSIÓN COMERCIAL PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES	<b>75</b>
10.- TÉRMINOS DE REFERENCIA. CONSULTORÍA MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS	<b>78</b>
11.- ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA XX	<b>82</b>



**LA REALIZACIÓN DE ESTE DOCUMENTO FUE POSIBLE GRACIAS A LOS APORTES DE LOS SIGUIENTES TÉCNICOS:**

Caicedo Cynthia (Punto Trade)  
García Mario (Consultor IICA Ecuador)  
Gutiérrez Paulo (Consultor IICA Ecuador)  
Hai Solange(Consultor IICA Ecuador)  
Lam Frank (Especialista IICA Miami)  
Murillo María Isabel (MAGAP)  
Ordoñez Marco (Punto Trade)  
Rodas Norma (MAGAP)  
Rodríguez Daniel (Especialista IICA Miami)  
Salazar Carlos (MAGAP)  
Sanchez Marcos (Especialista IICA Miami)  
Vicuña Marielén (MAGAP)

## PRESENTACIÓN

En cumplimiento de la política sobre “Desarrollo de la Agroindustria, Mercados y Sistemas de Comercialización Internos y Externos”, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) impulsa, a través de la Dirección de Gestión Agroindustrial, la modernización de los sistemas internos de comercialización y la articulación directa entre productores asociados, compradores agroindustriales, cadenas de distribuidores y de abastecimiento, y exportadores.

En este marco, el MAGAP solicitó la asistencia técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y decidió financiar la realización de un Programa Nacional de Inclusión Comercial de Pequeños Productores, cuya metodología fue desarrollada y ejecutada por el IICA.

Dicho programa tenía como objetivo ampliar las oportunidades de negocios de emprendedores de pequeña escala de Ecuador a través del fortalecimiento de sus capacidades empresariales y comerciales, la investigación de mercados y la participación en eventos comerciales como ferias y ruedas de negocios.

El Programa se llevó a cabo durante los años 2009 y 2010, logrando resultados de trascendencia para los participantes y lecciones aprendidas relevantes para las instituciones que trabajan con pequeños productores rurales. Con el fin de rescatar las experiencias vividas y permitir la réplica de este tipo de intervenciones en otros territorios y con diferentes grupos, el MAGAP financió la publicación de este documento, elaborado por el IICA, que describe paso a paso la metodología empleada y su aplicación en Ecuador.

El documento consta de cuatro capítulos principales:

- Introducción
- Presentación general de la metodología
- Fases de la metodología
- Conclusiones

El primero explica el origen de la metodología y sus fines. El segundo describe sus objetivos específicos, los usuarios de la misma y las condiciones que deben cumplir las organizaciones en las que se aplica.

El capítulo 3, correspondiente a las distintas etapas de la metodología, describe en cada caso el marco conceptual de la misma y los pasos seguidos durante su implementación en Ecuador.

El último capítulo puntualiza las principales conclusiones derivadas de la ejecución de la metodología en Ecuador y plantea algunas recomendaciones para futuras aplicaciones.

Con este documento, el MAGAP y el IICA buscan difundir una metodología que permite fortalecer las capacidades de comercialización de pequeños productores, compartir las lecciones aprendidas de su implementación y apoyar así el esfuerzo de instituciones públicas, gobiernos autónomos descentralizados y entidades que persiguen el desarrollo de sus territorios.

## I.-INTRODUCCIÓN

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano cuya misión es proveer cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura de las Américas y el mejoramiento de la vida de los habitantes del campo en los países miembros.

Para el cumplimiento de su misión, el IICA impulsa cuatro programas: Agronegocios y Comercialización; Innovación para la Productividad y Competitividad; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad y Calidad de los Alimentos; y Agricultura, Territorios y Bienestar Rural. Estos programas los acompaña con dos áreas de coordinación transversal: Agricultura, Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático; y Agricultura y Seguridad Alimentaria.

Como parte de su agenda de cooperación técnica, el IICA desarrolla por medio del Programa de Agronegocios y Comercialización diversas actividades tendientes a fomentar la vinculación de los productores agrícolas a los mercados, la agregación de valor y su retención en los territorios rurales, y la prospección y gestión de innovación para los agronegocios.

Entre las metodologías utilizadas para la vinculación de los productores agrícolas a los mercados, el IICA impulsa desde 1998, en el marco del Programa de Agronegocios y Comercialización de su oficina en Miami, las Plataformas para la Exportación, un instrumento desarrollado con base en la experiencia del Club de Exportadores de Québec y del Forum for International Trade Training (FITT) de Canadá.

Esta metodología tiene la particularidad de integrar tres actividades principales para organizaciones de pequeños emprendedores interesadas en ingresar a un nicho específico de mercado: capacitación, investigación de mercados y participación en eventos comerciales (ferias y ruedas de negocios). Se ha aplicado durante más de una década en 17 países de la región, con mercados de destino como Montreal, Toronto, Vancouver, Los Angeles, Miami y Nueva York.

Entre los principales resultados alcanzados en la aplicación de las Plataformas de Exportación se encuentran:

- La modernización de más de 200 pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario y la facilitación de herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y elaborar sus propios planes de negocios.
- La validación de más de 350 productos, lo que les ha permitido a las empresas participantes adaptarlos a los gustos y preferencias de los consumidores, y a los requisitos que deben cumplir para poder ingresar al mercado.



- El 50% de las empresas que cumplieron con todas las etapas y con los criterios de selección sugeridos lograron exportar a los mercados seleccionados.
- Algunos de los principales productos exportados son: mini vegetales, sandía, raíces y tubérculos, frutas congeladas, okra y coco congelados, plátano verde y maduro prefrito y congelado, palmito, loroco, ajonjolí orgánico, café verde tradicional, café gourmet, café tostado orgánico, café tostado (comercio justo), semitas de guayaba y piña (pastel de hojaldre), horchata, frijol rojo y negro, atún gourmet, chips de plátano y yuca, azúcar, miel, carne, galletas y camarones.

Dado el éxito alcanzando en la implementación de este Programa, se decidió adaptar la metodología para que pudiera ser utilizada por grupos de empresas interesadas en vender en las plazas locales. Ecuador fue el primer país en poner en marcha este nuevo formato gracias a la iniciativa y financiamiento del Ministerio de Agricultura, Acuicultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) y a la asistencia técnica del IICA, el mismo que fue aplicado a organizaciones de pequeños emprendedores del sector agropecuario de la Sierra y la Costa.

Dicho programa, llamado “Programa de Inclusión Comercial de Pequeños Productores a Mercados Locales” se llevó a cabo durante los años 2009 y 2010, y estuvo compuesto por cuatro fases:

- Selección y caracterización de participantes
- Formación de capacidades
- Seguimiento y asistencia técnica
- Negociaciones comerciales

Como se puede deducir del tipo de fases que componen el Programa, éste procura ir más allá de la única formación de capacidades y busca lograr que ésta desemboque en acuerdos y negocios concretos para las organizaciones de productores.

Este documento describe la metodología empleada en cada fase y la ilustra con las experiencias y ayudas visuales recabadas durante su aplicación en Ecuador. Se complementa además con el video adjunto que presenta de manera visual el proceso, los logros y los testimonios de los actores participantes.

La metodología aquí descrita está siendo modificada a medida que se aplica y se generan lecciones aprendidas sobre la marcha. Por tanto, este documento se considera aún un producto intermedio.

Al ser esta metodología un bien público internacional, el Instituto promueve su uso y está disponible para las dudas y consultas que puedan surgir de su aplicación.

## II.- PRESENTACIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA “INCLUSIÓN COMERCIAL DE PRODUCTORES DE PEQUEÑA ESCALA”

### 2.1 Objetivo general

Mejorar las capacidades de negociación de organizaciones de productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala para facilitar su vinculación con mercados locales

### 2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades empresariales de un grupo seleccionado de organizaciones de productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala.
- Propiciar el desarrollo y mejora de una oferta de productos en aspectos de cantidad, calidad y continuidad.
- Evaluar las posibilidades de inserción en los mercados de los productos de organizaciones de productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala.
- Facilitar contactos y acuerdos comerciales entre organizaciones de productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala con potenciales compradores
- Hacer seguimiento al desarrollo de capacidades y evaluar el impacto de los resultados.

### 2.3 Usuarios

Los usuarios potenciales de esta metodología son entidades gubernamentales nacionales o locales, organismos de cooperación internacional, ONGs, universidades, gremios privados y otras instituciones públicas y privadas interesadas en apoyar el mejoramiento de las capacidades de comercialización de organizaciones de productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala.

### 2.4 Condiciones de las organizaciones en las que se aplica la metodología

Las organizaciones participantes en un Programa como el descrito en este documento deben estar integradas por productores agrícolas y agroindustriales de pequeña escala, ser legalmente constituidas, contar con productos desarrollados que posean registro sanitario vigente o en trámite y demostrar una capacidad de producción suficiente para satisfacer posibles demandas.

## III.- LAS FASES

La metodología incluye las siguientes etapas:

- Selección y caracterización de participantes
- Formación de capacidades
- Seguimiento y asistencia técnica
- Negociaciones comerciales

### 3.1 Primera fase: selección y caracterización de participantes

#### 3.1.1 Metodología general

La primera fase de la metodología consiste en una selección minuciosa de las organizaciones de emprendedores de pequeña escala que participarán en el Programa. Esto se realiza utilizando bases de datos de entidades públicas y privadas, efectuando visitas en campo para identificar potenciales participantes o tomando como referencia grupos de organizaciones vinculados con las entidades interesadas en la aplicación de esta metodología.

Una vez establecido un grupo inicial de potenciales candidatos, se les aplica una encuesta (*Anexo 1*) que puede ser ajustada de acuerdo con las necesidades de los usuarios y que permite caracterizar en detalle a las organizaciones, determinar sus capacidades empresariales y clasificarlas en tres categorías:

#### **Grupo 1:**

Empresas que cumplen con requisitos básicos y están listas para vender inmediatamente en mercados dinámicos.

#### **Grupo 2:**

Empresas que aún no están listas para entrar al mercado y que requieren fortalecer sus capacidades de comercialización.

#### **Grupo 3:**

Empresas que requieren fortalecer su misma gestión empresarial

Finalmente, se elige a un grupo de entre 10 y 15 organizaciones de productores de pequeña y mediana escala que representen productos diferentes y que estén interesadas en ingresar a un mercado específico.

### 3.1.2 El Caso de Ecuador

Al implementar esta primera etapa de la metodología en Ecuador, se comenzó por analizar una base de datos del MAGAP de más de 200 organizaciones de pequeños productores de dos de las cuatro regiones del país: la Sierra y la Costa.

A partir de ese registro y en conjunto con técnicos de las Direcciones Provinciales del MAGAP, se realizó una primera selección en la que se consideró como criterio la dinámica operativa de las organizaciones. De acuerdo con esto, se eligieron a 60 empresas como potenciales participantes en el Programa. Estas fueron visitadas por técnicos del IICA y del MAGAP para aplicarles la encuesta prevista en la metodología. Ello permitió clasificarlas según sus niveles de avance empresarial y comercial, y determinar que no se contaba con un número suficiente de empresas listas para exportar, con lo cual se optó por enfocar el Programa al mercado local.

Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad del programa, se decidió aplicar a este grupo de organizaciones un filtro adicional que permitiera conocer su nivel de interés en participar y evaluar los siguientes aspectos de cada organización:

- Existe interés para continuar en el proceso
- Comercializa permanente y asociativamente
- Posee los recursos humanos suficientes para seguir en el proceso
- Sus socios están dispuestos a cambiar su forma de comercialización

Tras la aplicación de las encuestas y de este filtro adicional, se seleccionaron a las 11 empresas que se enumeran en la siguiente tabla como los participantes finales del Programa.



**PROGRAMA DE INCLUSIÓN COMERCIAL PARA PRODUCTORES DE PEQUEÑA ESCALA**

Nombre de la Empresa	Ubicación	Productos que elabora	Presentaciones principales	Marca	Ciudades en donde vende
Asociación de Mujeres Productivas Suncamal	Chimborazo	Panela granulada	Fundas de 500 gr	Biocaña	Riobamba, Quito, Pallatanga, Bucey, Cumandá, El Triunfo y La Troncal
SUMAKLIFE	Chimborazo	Diferentes mezclas de infusiones aromáticas	Cajas de 25 unidades con su propio empaque	Sumak	Quito, Guayaquil, Riobamba e Ibarra
Asociación Agroartesanal "San José"	Los Ríos	Cakes de soja y fréjol	Empaques plásticos de 2 unidades. (160 gr)	Frejsoy	Cantones Ricaurte y Ventanas
Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro	Los Ríos	Chocolate en tabletas a distintos porcentajes de concentración en 60% , 75% y 100%	Barras de 80 gr. enfundadas en papel aluminio	La Campesina	Local
CEDOCAO	Manabí	Mantequilla de cacao	Vasos plásticos de 20 gr.	-	Guayaquil, Manabí (mantequilla de cacao).
Asociación Autónoma Visión y Desarrollo de Mi Tierra	El Oro	Arroz piliado	Arroz en sacos de 1 qq y de 25 libras.	-	Manta
Asociación de Avicultores de Balsas ASAVIOR	El Oro	Yogurt de frutas (natural, mora, durazno, fresa)	Frascos de 2 litros y de ¼ de litro	Yacuviña	Atahualpa, Zaruma, Piñas, Machala
Asociación de Producción y Comercialización "El Triunfo"	El Oro	Manjar de leche	Frascos de 100 gr.	-	Guayaquil
Asociación Agroartesanal de Productores de Plantas Secas Medicinales del Ecuador	Loja	Pollo	Pollo entero faenado enfundado	Balseñito Rico hasta el Huesito	Machala, Pasaje, El Guabo, Santa Rosa, Arenillas, Guaguillas
Asociación Artesanal Tierra Productiva	Tungurahua	Cacao seco nacional	Bombones en cajas de 20 y medallones en cajas de 4	No	Guayaquil
	Loja	Bombones de chocolate negro y medallones de licor de cacao	Fundas de 31g	Horchata Tradicional	Loja, Cuenca, Guayaquil y Quito
	Loja	Horchata clásica, Horchata con limón, Horchata Premium, Té de Horchata	Fundas de té, "displays" de 25 paquetes (solo clásica)	Lojana	Loja, Cuenca, Guayaquil y Quito
	Tungurahua	Uvillas en fresco, helados de uvilla y mermelada de uvilla	Uvilla fresca en tarrinas plásticas de 500 gr. Helados de 78 gr. no enfundados.	Uvilla la Quereñita	Quero, Pelileo, Ambato y Guayaquil.
Fortaleza del Valle	Manabí	Chocolate en barra	Barras de 60g, 60% cacao fino de aroma	Quereñita Helados el Quereñito	Solo en Calceta y cuando hay eventos referentes a cacao.

## 3.2. Segunda fase: formación de capacidades

### 3.2.1 Metodología general

El objetivo de esta etapa de la metodología es brindar a los participantes la información y las herramientas básicas para generar o fortalecer su capacidad comercializadora. La misma se desarrolla por medio de una serie de ocho módulos, los cuales tienen una duración de un día cada uno y se imparten uno cada dos meses.

Cada módulo finaliza con la asignación y realización de tareas aplicadas directamente en la realidad de las organizaciones participantes, relacionadas con los conocimientos adquiridos y orientadas a formular un plan de agronegocios al final de todo el proceso. Los resultados de cada tarea se presentan ante el organismo que realiza el seguimiento del Programa y frente a los demás participantes en el módulo siguiente.

Los módulos comprenden los siguientes temas:

1. Preparándose para comercializar
2. Plan de agronegocios para comercializar
3. Evaluando las oportunidades para comercializar
4. Cómo adaptar sus productos para el mercado destino
5. Cómo cerrar el negocio
6. Formas de pago
7. Cómo realizar su propio plan de agronegocios
8. Ejecutando su plan de agronegocios

En cada caso se puede adaptar la presentación de los mismos y elegir aquellos que se consideren más pertinentes, de acuerdo con las necesidades del grupo participante.

Los módulos de capacitación combinan diferentes metodologías: desarrollo del tema mediante una charla, realización de estudios de casos, trabajos en grupo y participación de expertos invitados en cada uno de los temas.

Los materiales originales de capacitación fueron desarrollados por el Forum For Internacional Trade Training (FITT) y posteriormente adaptados por el IICA al español y a la realidad de las pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario de Latinoamérica y el Caribe.

### 3.2.2: El caso de Ecuador

De acuerdo con las características de las 11 empresas seleccionadas, se diseñó una estrategia de capacitación adaptada a sus necesidades. La primera etapa de la misma consistió en la adaptación, diseño y publicación de un manual sobre la construcción de un plan de agronegocios dirigido a pequeños emprendedores.



El proceso se dirigió a aprender a construir un plan de agronegocios y se desarrolló aplicando técnicas de capacitación dinámicas e interactivas. La formación se dividió en tres módulos de aprendizaje en los que se combinaron charlas impartidas por expertos en agronegocios de las oficinas del IICA en Miami y Ecuador, la realización de estudios de casos, trabajos en grupo, conferencias de empresarios invitados y trabajos de campo (en el *Anexo 2* se encuentra la agenda de cada uno de estos módulos).

Después de cada módulo, se repartió a los participantes tareas que consistían en construir paso a paso los capítulos que conforman el plan de agronegocios (el detalle de estas tareas se describe en la Fase 3).

Este proceso de aprendizaje se complementó con una pasantía a Colombia a la que fueron invitadas las cinco organizaciones que mejor desempeño demostraron en la elaboración interna de su plan de agronegocios. Estas empresas compartieron posteriormente las experiencias vividas en un Foro organizados para otros pequeños productores.

Los módulos y sesiones que conformaron este proceso fueron los siguientes:

### **1. Módulo 1: La importancia de la planificación y plan de mercadeo**

Se desarrolló en la ciudad de Quito durante dos días y en él los participantes aprendieron sobre los siguientes temas:

- El proceso de planificación
- La implementación de un plan de negocios y los errores más frecuentes
- El mercado de productos agroalimentarios en Ecuador
- La definición de un negocio y de sus objetivos
- Investigación de mercados
- Opciones para la diferenciación de productos en Ecuador
- Canales de comercialización y apoyo para la promoción de productos en Ecuador
- Cómo construir un plan de mercadeo



## **2. Módulo 2: Plan de producción y gestión de la calidad e inocuidad**

Se realizó también en la ciudad de Quito durante dos días y consistió en una formación sobre los siguientes temas:

- Plan de producción
- Planta e instalaciones
- Capacidad de producción
- Costos de producción
- Inventarios
- Selección de proveedores
- Requisitos para la venta de productos agroalimentarios en Ecuador
- Benchmarking de los productos de las organizaciones participantes
- Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura
- HACCP

## **3. Módulo 3: Plan financiero**

Se impartió en la ciudad de Guayaquil y dotó a los participantes de las siguientes herramientas para desarrollar un plan financiero:

- Manejo de costos y determinación de precios
- El sistema de registros
- Punto de equilibrio
- Indicadores financieros
- Estados financieros
- Plan de inversión
- Financiamiento
- Gestión del riesgo

#### 4. Sesión de trabajo de campo: inteligencia de mercados, Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs) y técnicas de negociación

Esta sesión se desarrolló en la ciudad de Guayaquil durante tres días (ver la agenda de actividades en el *Anexo 3*). En el primero, el objetivo fue complementar los conocimientos de los participantes sobre el mercado por lo cual se realizó un ejercicio práctico de inteligencia de mercados.

Se dividió al grupo de 11 empresas en 4 subgrupos y se seleccionaron diferentes puntos de venta, entre mercados, supermercados, delicatessen, panaderías, heladerías y tiendas que debieron visitar durante 4 horas. Durante estas visitas, los participantes llevaron consigo una guía de observación compuesta por varias preguntas que debían contestar sobre la competencia, la ubicación de productos en percha, los precios, el tipo de compradores y los países de origen, entre otros aspectos (ver *Anexo 4*).

El ejercicio práctico del segundo día buscó reforzar los conocimientos adquiridos sobre calidad e inocuidad, para lo cual los participantes visitaron la planta de producción de embutidos de una empresa líder en la aplicación de BPMs en el país. En este caso, los participantes también debieron completar una guía de observación (ver *Anexo 5*) respecto a las principales BPMs que pudieron identificar durante su recorrido.

Al término de las visitas de los dos primeros días, los participantes elaboraron, a partir de las guías de información previamente completadas, presentaciones grupales sobre las principales conclusiones obtenidas y las lecciones aprendidas.

Durante el tercer día, un especialista de la oficina del IICA en Miami impartió una formación en técnicas de negociación con potenciales clientes tras la cual se distribuyó a los participantes una serie de preguntas que debieron contestar por cada organización. Con esta información como base, se realizaron simulaciones de citas comerciales entre los productores y un distribuidor real. Este ejercicio sirvió de insumo a los productores para las posteriores citas de negocios a las que asistieron (el detalle de esta actividad se describe en la Fase 3 de este documento).

#### 5. Pasantía internacional

Al término del proceso de formación de capacidades antes descrito, las cinco empresas que mejor se desempeñaron en la construcción de su plan de agronegocios tuvieron la oportunidad de participar en una pasantía en Colombia donde, en el marco de las Escuelas Empresas del Programa de Oportunidades Rurales, visitaron agroindustrias rurales similares que han alcanzado un interesante desarrollo. La planificación de estas visitas fue el producto de un trabajo conjunto entre los técnicos de agronegocios de las oficinas del IICA y Colombia. (ver la agenda de este evento en el *Anexo 6*).

En total viajaron nueve microempresarios, tres funcionarios del MAGAP y los dos consultores del IICA encargados del seguimiento y la asistencia técnica del programa. En Colombia, la coordinación de la pasantía estuvo a cargo de dos técnicos de la oficina local del IICA.

La pasantía consistió en una combinación de charlas sobre mercadeo y comercialización, y visitas a las siguientes cinco empresas:

Asociación de Productores Agroecológicos de la Cuenca del Río Anaime (APACRA).

Asociación de Frijorelos de la Plata, Huila (APROFRIPLAT)

Asociación de Productores de Leche, Cajamarca (APROLECHE)

Asociación de Productores de Café San Isidro

Asociación de Productores de Frutas y Pulpas de Frutas (APROFRUSA)

Los participantes fueron acompañados durante todo el viaje por dos tutores formados por el Programa Oportunidades Rurales que son al mismo tiempo microempresarios. De manera previa a cada visita, éstos impartieron una charla introductoria sobre cada empresa. Una vez en las organizaciones visitadas, los anfitriones de las mismas realizaron una descripción de su experiencia (proceso de conformación, desarrollo de productos, acceso a plazas, promoción y políticas de fijación de precios) y guiaron una visita a sus plantas para explicar más en detalle su proceso productivo.

## **6. Foro de sensibilización y gestión del conocimiento**

Para las organizaciones que no pasaron los filtros de selección descritos en la fase 1, se realizó en noviembre de 2010 un Foro, en la ciudad de Guayaquil, al que asistieron 40 productores de pequeña escala de la Costa y Sierra (la metodología y agenda de dicho evento se encuentra en el *Anexo 7*). Durante el mismo, las asociaciones que realizaron la pasantía a Colombia compartieron con el resto de productores las lecciones aprendidas de este viaje y de su trayectoria empresarial.

Estas experiencias motivaron posteriormente discusiones interactivas sobre temas como la comercialización, el mercadeo, la innovación, el desarrollo de productos, los requisitos existentes para entrar al mercado local, aspectos de inocuidad y BPMs y la gestión financiera dentro de las organizaciones.



## 3.3 Tercera fase: seguimiento y asistencia técnica

### 3.3.1 Metodología general

La tercera fase del Programa consiste en dar seguimiento y asistencia técnica al desarrollo de las tareas que se asignan a los participantes después de cada módulo de la fase 2 de formación de capacidades. Este seguimiento y el acompañamiento a la elaboración de un plan de agronegocios dentro de cada organización lo realiza un consultor con experiencia en gestión empresarial. Un consultor puede hacerse cargo del seguimiento de seis empresas por medio de la siguiente secuencia de trabajo:

- Al término de los módulos de capacitación, organiza su cronograma de visitas a cada organización poniéndose de acuerdo con los participantes.
- De manera previa a la visita en campo, realiza un seguimiento a los ejercicios vía electrónica o por teléfono.
- Se desplaza a cada una de las empresas donde organiza una reunión de trabajo en la que participan un grupo de los miembros de la organización para revisar punto por punto los deberes, discutir sobre las posibles dificultades que se hayan presentado, aclarar dudas y corregir posibles errores.
- Adicionalmente, detecta en cada visita si existen aspectos que requieren de una asesoría adicional independientemente del proceso de capacitación.

Los productos finales de esta fase de seguimiento son un plan de agronegocios elaborado por las empresas y un informe final del consultor en el que se describe lo sucedido con cada empresa, la labor realizada y las conclusiones y recomendaciones para cada una. El formato de estos dos productos se adjunta en los *Anexos 8 y 9*.



### 3.3.2 El Caso de Ecuador

Al final de cada módulo de capacitación se repartieron tareas relacionadas con la implementación de las diferentes fases del plan de agronegocios. A continuación se describe cada una de estas tareas

#### Tarea No. 1.

**Módulo 1.** La importancia de la planificación y plan de mercadeo - Unidad 1. La importancia de la planificación

La tarea consistió en elaborar un documento donde se explique la naturaleza del negocio. Esta parte del deber debía proveer una descripción concisa de la empresa, mostrar las capacidades de la organización y su habilidad para alcanzar las metas y objetivos fijados. El contenido de la tarea enviada fue la siguiente:

#### Planificación y definición del negocio

1. Breve historia, que incluya los fundadores y desarrollos claves
2. Desarrollar una visión (hasta dónde quieren llegar con esta iniciativa).
3. Definir el negocio: incluir competencias básicas (producto, proceso, tecnología, servicios, operaciones, patentes y propiedad intelectual).

Preguntas que pueden ayudar a definir la naturaleza del negocio:

- ¿Cuál es su área de especialización (sus principales habilidades)?
- ¿Quiénes son sus clientes meta?
- ¿Cuál es su estrategia? Por ejemplo, ¿qué hace para alcanzar y mantener a sus clientes?

4. Bases para la diferenciación

¿Qué valor agregado ofrece su empresa y producto?  
¿Cómo se diferencia de la competencia?

5. Caracterización de la empresa: (volumen de producción, oferta, número de empleados, utilidades).
6. Experiencia (clientes actuales)

## Tarea No. 2.

**Módulo 1.** La importancia de la planificación y plan de mercadeo - Unidad 2. Plan de Mercadeo

En este caso, la tarea consistió en elaborar un documento que detalle los elementos básicos del plan de mercadeo según el siguiente esquema:

Sección	Descripción
Definición de los objetivos de ventas	Volúmenes y valor de las ventas y metas de participación en el mercado para los próximos cinco años. Se puede dividir por región, cliente o línea de producto.
Mezcla de mercadeo	
Producto	Análisis de cómo se posicionará el producto de la empresa con respecto a las ofertas de la competencia
Precio	Determinación de la estrategia que mejor se adapte a los mercados meta.
Promoción	Descripción de los elementos promocionales que se usarán.
Distribución	Descripción de los canales de distribución, sus papeles y responsabilidades.



## Tarea No. 3.

**Módulo 2.** Plan de producción y manejo de la calidad y la inocuidad - Unidad 1. Plan de Producción

La tarea consistió en elaborar un documento donde se detallaron todos los elementos que forman parte del plan de producción. Esta parte del deber debía proveer una descripción de lo siguiente: :

Contenido	Descripción
Planta e instalaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Localización</li> <li>• Características/ distribución</li> <li>• Propiedad</li> <li>• Alquileres que se aplican</li> <li>• Planes futuros de ampliación</li> </ul>	En esta sección se examina la adaptación de las instalaciones a los nuevos niveles de producción y se evalúa la capacidad para confrontar las necesidades de los contratos por suscribirse. Se planifica la distribución en planta y el tiempo para renovar un alquiler.
Equipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción</li> <li>• Edad/depreciación</li> <li>• Alquileres que se aplican</li> </ul>	Se evalúa la adaptabilidad y confiabilidad del equipo y las necesidades futuras de adquisiciones basadas en demandas esperadas.
Capacidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad diseñada</li> <li>• Capacidad efectiva</li> <li>• Capacidad real</li> <li>• Capacidad actual</li> </ul>	Se estima la capacidad máxima de producción bajo condiciones ideales, la capacidad efectiva o máxima de producción en las condiciones operacionales actuales, y la capacidad real o grado máximo de producción. También se determina cuánto de esta capacidad se utiliza.
Costos de producción fijos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios</li> <li>• Rentas</li> <li>• Utilidades</li> <li>• Depreciación</li> <li>• Impuestos y seguros</li> </ul>	Se identifica los costos de producir el producto o servicio, incluidos los directos e indirectos. Un ejemplo de un costo directo es el de las materias primas. Uno indirecto es la administración.
Costos variables <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Otros</li> </ul>	
Inventarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles actuales de inventario (por número)</li> <li>• Valor estimado</li> </ul>	Determina la cantidad, tanto de materias primas como de envases, empaques y producto terminado que se necesita mantener en inventario para satisfacer los contratos y demandas.

## Tarea No. 4.

**Módulo 2.** Plan de producción y manejo de la calidad y la inocuidad - Unidad 2. Gestión de la calidad y la inocuidad

La tarea para esta unidad consistió en un “check list” basado en el Reglamento de BPM nacional para determinar el cumplimiento del mismo en cada una de las empresas. Este listado contempló los siguientes capítulos que se encuentran en la reglamentación ecuatoriana.

- Edificaciones e instalaciones
- Equipos y utensilios
- Personal manipulador de alimentos
- Requisitos higiénicos de fabricación
- Saneamiento
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización

## Tarea No. 5.

**Módulo 3.** Plan Financiero - Unidad 3. Plan Financiero

Para el plan financiero la tarea consistió en trabajar en un archivo de Excel los cálculos detallados de los costos de producción y del punto de equilibrio. Para esto, los empresarios debieron hacer uso de todas las herramientas entregadas en el programa.





## 3.4 Cuarta fase: negociaciones comerciales

### 3.4.1 Metodología general:

Para esta cuarta fase, la metodología consta de dos momentos: un primero de preparación de la estrategia comercial de las organizaciones participantes y un segundo en el que éstas inician un contacto real con el mercado.

#### **PRIMER MOMENTO: PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL**

Esta etapa se desarrolla con el liderazgo de un consultor especializado y con experiencia en temas de mercadeo, distribución y ventas que se contrata para apoyar a los productores en la búsqueda de potenciales clientes. De manera previa a la contratación de este consultor se deben definir y negociar claramente sus términos de referencia. Adjunto en el *Anexo 10* se encuentra un modelo de éstos.

Las principales acciones que debe desarrollar el consultor especialista en mercadeo son:

#### **1. Caracterización de las organizaciones de pequeños productores.-**

Esta actividad consiste en una primera reunión individual entre el consultor y los participantes del programa que tiene como objetivo conocer los aspectos comerciales de las organizaciones y sus productos. Durante la misma, se presenta cada empresa y, con el apoyo de una entrevista pre-establecida, se obtiene información sobre los productos que elabora, la capacidad de producción, el volumen de ventas y su forma de comercialización. Esta información permite caracterizar de manera más detallada a las empresas.

#### **2. Análisis de la información obtenida de cada organización.-**

La información previamente recopilada permite identificar el tamaño real de la oferta actual y potencial de los productos elaborados, los precios y márgenes de comercialización, los tiempos de entrega, la logística y la política de devoluciones, así como posibles ajustes en las formulaciones de los productos o sus presentaciones y empaques.

#### **3. Diseño de una propuesta de estrategia de comercialización para cada empresa.-**

Con base en el análisis previo, el consultor sugiere una estrategia diferenciada para cada organización con el objeto de que, a partir de sus propios recursos, éstas puedan incrementar sus ventas. Esta propuesta se refleja en un informe individual que incluye una identificación de potenciales compradores y una programación de citas comerciales.

## **SEGUNDO MOMENTO: CONTACTO CON EL MERCADO**

Dependiendo de lo definido en la estrategia de comercialización, las organizaciones de pequeños productores participan en algunas o todas de las siguientes actividades de acercamiento con el mercado:

1. Ferias
2. Visitas de campo a diferentes puntos de venta
3. Citas de negocios con mayoristas y distribuidores , exportadores, agroindustrias, restaurantes, y potenciales clientes, dependiendo del tipo de producto y del canal de comercialización que se quiera explorar

La decisión sobre qué actividades de comercialización elegir para cada empresa dependerá del objetivo final del programa y del potencial de las organizaciones.

Las ferias, por ejemplo, permiten un acercamiento directo con el consumidor y de esta manera conocer cuáles son sus percepciones sobre los productos y las necesidades de ajustes de los mismos. Algunas ferias especializadas solo reciben visitas de compradores institucionales como distribuidores, importadores, industriales o restaurantes. Estas últimas pueden ser el espacio ideal para realizar contactos comerciales y hasta concretar negocios.

La participación en este tipo de eventos requieren la contratación de un espacio adecuado para el número de productos que se van a exponer así como la adecuación y decoración de un stand. Adicionalmente, es importante prever qué personas atenderán el stand y los instrumentos metodológicos que se utilizarán para levantar información.

Las visitas de campo permiten al productor familiarizarse con los productos de la competencia, sus precios, presentaciones y empaques. Además, le ayudan a evaluar qué canal podría ser importante para la comercialización de sus productos. Se recomienda visitar diferentes tipos de canales para analizar las diferencias y posibles ventajas y desventajas en la utilización de uno u otro tipo.

Las citas de negocios son el mecanismo mediante el cual el empresario tiene contacto directo y de primera mano con posibles compradores. A este tipo de citas el productor debe ir preparado y disponer de información comercial precisa como precios de venta, volúmenes de comercialización, política de devoluciones, tiempos de entrega y logística, entre otras cosas.

De manera previa a la participación de las organizaciones en cualquiera de estas actividades, se prepara material comunicacional como afiches, folletos y tarjetas de presentación cuyo objetivo es presentar de manera atractiva información sobre el programa y las organizaciones

### 3.4.2 El Caso Ecuador:

Al inicio del Programa se contrató a una empresa especializada en mercadeo y comercialización con experiencia previa en el trabajo con pequeños emprendedores. Su primera actividad consistió en el levantamiento de información de cada organización participante a través de una encuesta detallada que buscaba conocer sus características y las de sus productos.

Con esta información, más otra que se fue recopilando en diferentes reuniones con los productores, la empresa consultora empezó a delinear la estrategia comercial diferenciada para cada organización en la que se incluía la selección de canales de distribución y de potenciales compradores.

El documento de una estrategia tipo de comercialización para este tipo de programas incluye los siguientes capítulos (ver un ejemplo en el *Anexo 11*).

- Antecedentes.-
- Objetivos.-
- Perfil de potenciales compradores.-
- Estrategia comercial.- Esta debe permitir contestara las siguientes preguntas:

- ¿A qué mercado atiendo?
- ¿A qué segmentos voy?
- ¿Cómo distribuyo?
- ¿Cuál es mi propuesta de valor?
- ¿Tengo el soporte del resto de las aéreas?
- ¿Estoy monitoreando y controlando la ejecución?

De manera paralela a la definición de esta estrategia comercial, se elaboró material comunicacional con información comercial de cada empresa.



**CONTACTÉNOS**

DIRECCIÓN  
AV. CUXIBAMBA 0116 Y CANAR

TELÉFONOS  
593 (07) 2579 794

CELULAR  
085595544

E MAIL  
HORCHATALOJANA@YAHOO.COM

WEB  
WWW.HORCHATALOJANA.COM

CHUQUIBAMBA-LOJA-ECUADOR

ASOCIACIÓN DE PROCESAMIENTO  
ARTESANAL DE PRODUCTOS PRIMARIOS  
DEL ECUADOR

*Horchata tradicional  
bebida hecha  
con sabiduría...*

HORCHATA CON LIMÓN HOJA DESHIDRATADA  
HORCHATA PREMIUM HOJA DESHIDRATADA  
HORCHATA CLÁSICA HOJA DESHIDRATADA

MEZCLA DE HIERBAS AROMÁTICAS PRODUCIDAS EN HUERTOS ORGÁNICOS CAMPESINOS. TODOS NUESTROS PRODUCTOS TIENEN CERTIFICACIÓN ORGÁNICA INTERNACIONAL QUE NOS PERMITE GARANTIZAR UNA PRODUCCIÓN AMIGABLE CON EL AMBIENTE.




**CONTACTÉNOS**

DIRECCIÓN  
PARROQUIA YACUINZA DEL CANTÓN  
ATAHUALLPA EN LA CALLE DEL ACUÍUM  
BRESA Y VÍA A FLORES

RUTH PAREDES

CELULAR  
084234982

E MAIL  
RUMARD@HOTMAIL.COM

ASOCIACIÓN AUTÓNOMA  
VISION Y DESARROLLO  
DE MI TIERRA

Somos una microempresa de elaborados lácteos que busca entregar productos de calidad y apoyar el trabajo de personas con capacidades especiales.

*Manjar de Leche  
Yogurt  
Queso*

YOGURT DE FRUTAS  
YACUVINA  
MILK S.A. - CANTÓN YACUINZA - PARR. YACUINZA - CANTÓN ATAHUALLPA - ECUADOR




**CONTACTÉNOS**

DIRECCIÓN  
RECINTO "SAN JOSÉ",  
SECTOR "CASTILLO"  
PARROQUIA RICAUTE

CELULAR  
090657985

E MAIL  
ASOCAGROARTESANAL@YAHOO.ES

URDANETA-LOS RÍOS-ECUADOR

Asociación Agro-Artesanal  
San José

Nuestros cakes son nuestro producto estrella por su innovación, sus bondades nutritivas y su producción ambiental y socialmente sostenible.

A principios del año 2010 construimos nuestra planta de producción de pastelería para obtener cakes de frejol y de soya.

*Cakes de frejol  
Cakes de Soya*





LABORALUCION  
MIA  
Ecuador

Como parte de la estrategia de comercialización se planificó la participación en una feria local, con el objeto de contactar a los productores con el consumidor final y conocer la opinión de éste sobre los productos exhibidos.

Para la elección del evento se tomaron en cuenta criterios como fechas de realización, lugar, tipo y participantes. Se seleccionó la Feria de Durán<sup>1</sup>, la cual se realiza cada mes de octubre en Guayaquil en ocasión de las celebraciones por la independencia de dicha ciudad. Los productores participaron con un stand por 10 días durante los cuales algunos realizaron degustaciones y otros vendieron además sus productos.

Las citas de negocio con diferentes distribuidores del mercado local se planificaron para el final del programa, una vez que los empresarios contaban ya con todos los conocimientos y las herramientas que les permitió estar preparados para las mismas. La empresa consultora fue la encargada de elaborar un cronograma de visitas y acompañar a cada productor a sus citas.

Durante las mismas, algunos concretaron negocios, otros iniciaron un proceso de negociación y otros reconocieron que todavía les hacía falta adaptar sus productos o mejorar sus procesos de planificación de la producción.



<sup>1</sup> La Feria de Durán es organizada desde hace nueve años por la Cámara de Comercio de Guayaquil. Es abierta al público general y convoca a alrededor de 500 expositores de todo tipo de productos y servicios comerciales: alimentos, vestuario, artesanías, electrodomésticos, automóviles, turismo y presentaciones artísticas, entre otros. Se calcula que la visitan anualmente alrededor de 300 mil personas.

## IV.- CONCLUSIONES DERIVADAS DEL TRABAJO EN ECUADOR

Después de un año de implementación del Programa en Ecuador, la combinación de conocimientos, entrenamientos prácticos, asistencia técnica, pasantías, promoción, encuentros comerciales y negociaciones con clientes permitieron a las organizaciones participantes entender de mejor manera sus objetivos empresariales, trascender algunas de las barreras de su entorno, concretar negocios específicos y crear estrategias de más largo plazo con visión de futuro y excelencia.

Esta rica experiencia posibilitó además, tras un trabajo de reflexión interna del equipo encargado de la aplicación de la metodología, la identificación de algunos factores clave para ejecutar de manera exitosa la metodología. Dichos elementos se mencionan a continuación.

### Factores de éxito y recomendaciones

#### Primera fase: selección y caracterización de participantes

- La correcta identificación de las organizaciones que participarán en el proceso y la selección precisa de las personas que asistirán en su representación.

Es clave la encuesta previa que se realiza a cada empresa, poniendo especial énfasis en los aspectos productivos (capacidad, producto, volúmenes y precios). Esta encuesta debe ser complementada por una visita en campo a cada empresa, en la cual se pueda verificar la información recabada previamente.

- El establecimiento de un mecanismo que permita asegurar el compromiso de los participantes en relación con los siguientes aspectos:

- Compartir las lecciones y conocimientos aprendidos con el resto de miembros de su asociación.
- Cumplir con las tareas asignadas y obtener una calificación mínima aceptable. Este es un requisito indispensable para participar en cada fase del programa. En caso de no cumplirlo, los representantes de las organizaciones no podrán continuar con el proceso de formación.

### Segunda fase: formación de capacidades

- La combinación de charlas teóricas con actividades prácticas y vivenciales que permiten afianzar los conocimientos y dar un sentido de pragmatismo a la formación. Estas actividades son:

- La investigación de mercado in situ.
- La visita a una planta que aplica BPMs.
- La presentación de experiencias exitosas de pequeñas y medianas empresas.
- La visita a organizaciones de emprendedores de similares condiciones que han alcanzado interesantes niveles de desarrollo.

- El material didáctico impreso de apoyo que, con un lenguaje adaptado a la realidad de pequeños productores y una presentación atractiva, permite a los participantes revisar los conocimientos adquiridos durante las conferencias y aplicarlos en sus empresas mediante ejercicios sencillos.

- La utilización de un lenguaje sencillo durante las charlas teóricas.

### Tercera fase: seguimiento y asistencia técnica

- La visita regular a las empresas participantes por parte de los encargados del seguimiento técnico del programa, para verificar el cumplimiento de las tareas y asistir en las dificultades que se presenten durante su elaboración.

- La disponibilidad de una guía estandarizada para registrar los avances y los logros detectados durante las visitas en campo.

- La presentación de las tareas asignadas en plenaria, con el objeto de estimular su adecuada realización, de darle seguimiento y de propiciar el debate grupal.

### Cuarta fase: negociaciones comerciales

- La participación de un consultor especializado en mercadeo que además tenga experiencia en el trabajo con pequeños productores y contactos comerciales

- La vinculación de este consultor durante todo el proceso, con el objeto de optimizar esfuerzos y potenciar la estrategia comercial

- La consecución de citas de negocios específicas que permiten obtener resultados más tangibles y de corto plazo para los participantes.
- Contar con un presupuesto disponible para adecuaciones que requieran los productos tales como empaques, logos, registro sanitario, etiquetas...
- La elaboración de estrategias comerciales diferenciadas y adaptadas a la realidad de cada empresa

### Algunas recomendaciones

Es clave asegurar una participación constante de la institución pública con la cual el IICA está realizando de manera conjunta el programa, en todas las fases de la metodología, de manera a crear capacidades en ésta y lograr la sostenibilidad de la intervención.

Es importante establecer algún mecanismo de cobro o de contribución por parte de las organizaciones participantes, con el objeto de estimular el compromiso y generar un sentido de valoración del programa por parte de éstas.

Se sugiere incluir una etapa adicional de acompañamiento y asistencia técnica a la aplicación de la estrategia comercial y a la ejecución del plan de agronegocios previamente elaborado. Esto permitiría dotar al programa de un rango más amplio de acción y evaluar con mayor precisión sus impactos. Esta fase podría incluir:

- El establecimiento de un plan de mejoramiento de cada empresa que busque aterrizar las metas delineadas en el plan de agronegocios con acciones puntuales como: mejoras en infraestructura, recurso humano, producción, buenas prácticas, administración, finanzas y otras necesidades que se hayan identificado durante el programa. De este plan se pueden derivar nuevos proyectos de inversión.
- La implementación de la estrategia comercial
- El diseño y puesta en marcha de una estrategia de mercadeo (para asegurar colocaciones y empezar a crear marcas).
- El diseño e implementación de estrategias colectivas por medio de las cuales se genere una oferta integrada por grupo de productos.



# ANEXOS

**ANEXO 1. ENCUESTA BASE PARA LA EVALUACION**

**Diagnóstico de la gestión empresarial y del grado de preparación para exportar**

**Introducción al cuestionario**

El presente cuestionario fue desarrollado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para evaluar las capacidades de gestión empresarial y del grado de preparación para exportar de las empresas y organizaciones seleccionadas por el MAGAP.

El cuestionario cuenta con tres secciones. La primera incluye la información general de la empresa u organización, la segunda pretende evaluar las capacidades de gestión empresarial y la tercera evaluar el grado de preparación para exportar.

**Información General**

**Nombre de la empresa u organización:**

**Dirección:**

**Ciudad:**

**País:**

**Teléfono:**

**Fax:**

**Correo electrónico:**

**Responsable/ Propietario/Representante**

**Legal:** \_\_\_\_\_

**Principal actividad productiva Actividad:**

- Producto fresco
- Productos procesados
- Acopio y comercialización

**Figura jurídica o forma organizativa de la empresa u organización:**

- Empresa
- Asociación
- Gremio
- Otra

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva con este tipo de organización?

\_\_\_\_\_

**Número de personas asociadas a la empresa u organización:**

- Número total de personas \_\_\_\_\_
- No. Mujeres \_\_\_\_\_
- No. Hombres \_\_\_\_\_

**Número de empleados que tiene la empresa u organización:** \_\_\_\_\_

**Tipo de empleados:**

- % Permanentes
- % Transitorios
- % Otra Modalidad

**Productos de la empresa u organización:**

\_\_\_\_\_

**Capacidad mensual de producción u oferta** (expresada en unidades y tiempo. Por ejemplo 5000 unidades por mes):

\_\_\_\_\_

¿Cuántos años ha estado la empresa u organización en el negocio? \_\_\_\_\_

¿Cuántos empleados de tiempo completo hay en su empresa?

- a. Menos de 10 empleados (micro)
- b. 10-49 empleados (pequeña)
- c. 50-199 empleados (mediana)
- d. Más de 200 empleados (grande)

Durante los últimos cinco años, las ventas de su empresa han crecido:

- a. Aceleradamente (20% o más)
- b. Moderadamente (5% - 19%)
- c. Lentamente (1% - 5%)

Nicho de mercado al que accede su producto (puede señalar más de una opción) (2 opciones al que puede acceder)

- a. Alimentos finales convencionales
- b. Alimentos finales orgánicos
- c. Productos convencionales para industria de alimentos
- d. Productos orgánicos para la industria de alimentos
- e. Insumos para otro tipo de industria
- f. Comercio Justo
- g. Mercados étnicos
- h. Productos con identidad territorial (Denominaciones de Origen, Productos con Identidad Territorial)
- i. Otro (especificar) \_\_\_\_\_

¿Dónde vende sus productos?

- a. Local (1 ciudad)
- b. Regional (más de 1 ciudad)
- c. Nacional (todo el país)
- d. Internacional (fuera del país)

¿A qué agente le vende sus productos?

- a. Importador en el extranjero
- b. Exportador en el país
- c. Consumidor local
- d. Mayorista local
- e. Industria local
- f. Supermercado local
- g. Intermediario local

¿Principales dificultades relacionadas con el negocio durante su desarrollo?

---

---

¿Perspectivas del negocio? (oportunidades comerciales)

---

---

### **Evaluación de la gestión empresarial**

#### **Aspectos Relacionados la Estrategia Empresarial**

1. ¿Está su empresa u organización legalmente constituida?

Sí      Bajo que figura legal: \_\_\_\_\_

No

2. ¿Está su empresa u organización formalizada para hacer negocios? ¿Cuenta con permisos de funcionamiento, posee RUC, expedir facturas?

**Permiso de Funcionamiento**

**Posee RUC**

**Expede Facturas**

Sí

Sí

Sí

No

No

No

---

---

---

3. ¿Cuenta con objetivos, metas y estrategias para el mediano plazo?

- Si      ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_  
 No

4. ¿Cuenta con planes de producción, mercadeo y financieros escritos?

- Si      ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_  
 No

**Aspectos Relacionados con el Producto**

5. ¿Cuenta con producto diferenciado (sellos de calidad, marca, etc.)?

- Si      ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_  
 No

6. ¿Evalúa cómo se comporta su producto frente a la competencia?

- Si      ¿Qué elementos utiliza? (precio, calidad, presentación, participación de mercado): \_\_\_\_\_  
 No

7. ¿Conoce la evolución de las ventas de cada uno de sus productos en los últimos 3 años?

- Si      ¿Cómo lleva los registros? (por año o por mes)  
 No

**Aspectos relacionados con la comercialización y el mercadeo**

8. ¿Cómo identifica a los mercados para sus productos?

- a. A través de estudios  
b. Por información de terceros  
c. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se identifican los compradores de sus productos?

- a. Se buscan, evalúan y seleccionan los mejores compradores a nivel local, nacional o internacional.

¿Cómo lo hace?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta con un plan de promoción de sus productos?

- Si      ¿Qué elementos incluye?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

**Aspectos financieros**

11. ¿Cuenta con registros de producción (uso de agroquímicos, semillas, materiales, materias primas) y financieros (costo de mano de obra, maquinaria, ingresos, cuentas por cobrar)?

- Si      ¿Cuáles específicamente?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

12. ¿Cuenta su empresa con una estrategia de precios definida?

- Si      ¿Cómo los calcula?: (costos totales + margen de ganancia, costos variables + margen de ganancia; con base a la competencia). Son estos fijos para todos los clientes o hay precios diferenciados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

13. ¿Cuenta con estados financieros (balance general, estado de resultados)?

- Si      Realiza análisis financiero con ellos: si \_\_\_ no \_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

14. ¿Elabora usted un presupuesto para las diferentes actividades que realiza? (Por ejemplo presupuesto de ventas, presupuesto para compras, presupuesto de gastos, otros).

- Si      ¿Cuáles específicamente?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

15. ¿Tiene claramente definidos los costos en que incurre su empresa?

- Si      ¿los tiene clasificados por directos e indirectos?, ¿los calcula por lote por unidad, por paleta, por contenedor? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No

16. ¿Conoce el punto de equilibrio de cada uno de sus productos?

- Si  
 No  
 No conoce

17. ¿Cuenta con un flujo de efectivo claramente definido?

- Si  
 No  
 No conoce

18. ¿Acude usted normalmente a fuentes de financiamiento?

- Si      ¿Ha recibido el crédito solicitado?: \_\_\_\_\_  
 No

Que tipo de entidad o programa ha cubierto sus necesidades de financiamiento?

\_\_\_\_\_

**Aspectos relacionados con la calidad y la inocuidad**

19. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser vendidos en el mercado nacional? (calidad e inocuidad, etiquetado, etc.)

- Si  
 No

20. ¿Cuenta su/s producto/s con el registro sanitario de su país?

- Si  
 No  
 No aplica

21. ¿Cuenta con sistemas para la gestión de calidad e inocuidad? Por ejemplo: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP), entre otros

- Si      ¿Cuáles específicamente?: \_\_\_\_\_  
                  ¿están certificados? \_\_\_\_\_  
                  ¿quién es el certificador? \_\_\_\_\_  
                  ¿es reconocido internacionalmente? \_\_\_\_\_
- No

22. ¿Conoce los requisitos que deben cumplir sus productos para poder ser exportados a los mercados de su interés?

- Si  
 No

**Aspectos relacionados con las comunicaciones**

23. ¿Cuenta con equipos informáticos (computadoras) para controlar la gestión de su empresa?

- Si  
 No

24. ¿Utiliza el correo electrónico para comunicarse dentro de su empresa u organización y con sus clientes?

- Si  
 No

25. ¿Utiliza Internet para acceder a fuentes de información de interés para sus negocios?

- Sí      ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_
- No

**Evaluación del Grado de Preparación para Exportar**

26. ¿Cuáles son los mercados (países) de su interés en orden prioritario?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

27. ¿Se encuentra usted registrado como exportador ante la CAE?

- Sí
- No

28. ¿Conoce usted los requisitos que debe cumplir su producto y su empresa para poder ingresar al mercado de su interés?

- Sí
- No

29. ¿Conoce usted los aranceles que debe pagar su producto; así como, cuanto deben pagar los países que producen productos que compiten con el suyo?

- Sí
- No

30. ¿Cuenta usted con producto desarrollado y adaptado a los requisitos del mercado de exportación de su interés?

- a. Producto está adaptado (cumple con los requisitos para poder ingresar al mercado)
- b. Se vende en el mercado local o se exporta, pero no está adaptado a los requisitos del nuevo mercado de exportación.
- c. El producto no está desarrollado (todavía no está a la venta)

31. ¿Para atender el mercado de exportación usted prevé?

- a. Aprovechar toda la capacidad instalada
- b. Incrementar su capacidad productiva
- c. Sacrificar el mercado local

32. ¿Tiene usted definidos los costos de exportación? (transporte, seguros, comisiones, desaduanaje, etc.)

- Sí
- No



33. ¿Tiene usted definidos los precios para la exportación?

- a. Según Incoterms ( en planta, FOB, CIF, etc.)
- b. No tiene definidos los precios para la exportación

¿Conoce usted cómo funcionan los Incoterms? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34. ¿Conoce usted cuál es el punto de equilibrio de su iniciativa de exportación?

- Si
- No

35. ¿Conoce usted los canales de distribución de su producto en el mercado de exportación, así como lo márgenes de cada uno de los agentes?

- Si
- No
- No aplica

36. ¿Conoce usted qué precios pagan los compradores por productos similares?

- Si
- No ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No dispone de información suficiente para responder

37. ¿Existen medios de transporte competitivos (disponibilidad, frecuencia y costos con respecto a la países competidores) para hacer llegar su producto al mercado destino?

- Si
- No Por qué? \_\_\_\_\_
- No dispone de información suficiente para responder

38. ¿Cuenta su producto con elementos (precio, calidad, presentación, innovación, sistemas de calidad e inocuidad, entrega oportuna, servicio al cliente) que lo diferencien de la competencia?

- Si
- No Por qué? \_\_\_\_\_
- No dispone de información suficiente para responder

39. ¿Sabe usted como embalar su producto para la exportación? (preparación de paletas y contenedores)

- Si
- No

40. ¿Tiene definida la estrategia de promoción de sus productos?
- a. Tiene definida la estrategia de promoción (registro del producto en los supermercados, descuentos por volumen, descuentos por pronto pago, bonificaciones, producto para degustaciones, muestras, etc.)
  - b. No tiene definida la estrategia de promoción
  - c. No aplica

41. ¿Domina usted o alguien en su empresa el idioma del mercado al que quiere exportar?
- Sí
  - No

42. ¿Cuenta su empresa con una persona que dedicará más de un 60% de su tiempo al proceso de exportación?
- Sí
  - No

43. ¿Tiene usted definido cuál es el medio de pago que está dispuesto a aceptar? (pago por adelantado, cuenta abierta, carta de crédito)
- Sí
  - No

¿Conoce usted cómo funcionan los medios de pago? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

44. ¿Cuenta su empresa con los recursos necesarios para apoyar la iniciativa de exportación? (modificaciones del producto, promoción, viajes al mercado destino, participación en ferias y misiones, capital de trabajo, etc.)
- Sí
  - No

45. ¿Cuenta usted con un plan de negocios por escrito que responda a las preguntas planteadas anteriormente?
- Sí
  - No

ANEXO 2: AGENDA DE LOS MÓDULOS DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES

Módulo 1: La importancia de la planificación y plan de mercadeo

Agenda del día		Contenidos	Resultados esperados	Actividades
<b>DIA 1. La importancia de la planificación</b>				
El plan de negocios es una herramienta de planificación mediante la cual una empresa u organización define su estrategia para acceder a los mercados. Es un mapa que identifica el estado actual de la empresa u organización y describe una estrategia de negocios para los próximos cinco años.				
08:30 - 09:00	Bienvenida		Los organizadores dan por iniciada la plataforma	Acto de inauguración
09:00 - 09:15	Introducción a las plataformas	Etapas y alcance de las plataformas para la exportación	Los participantes comprenden los alcances del programa, así como sus responsabilidades	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas
09:15 - 09:30	Presentación de los participantes.	Cada uno de los participantes se presenta al resto del grupo, indicando su nombre, la organización que represente, los productos de su organización y sus expectativas del programa.	Los facilitadores y participantes se conocen y comparten las expectativas	Presentación por parte de los participantes
09:30 - 10:30	El proceso de planificación	Durante esta sesión se abordan los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia y beneficios de la planificación</li> <li>• El plan de negocios como herramienta de la planificación</li> <li>• Etapas para el desarrollo del plan de negocios</li> </ul>	Los participantes reconocen la importancia de la planificación; así como una metodología para desarrollar un plan de negocios para ingresar al mercado.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas
10:30 - 10:45	Receso			
10:45 - 12:15	Estudio de caso: la importancia del proceso de planificación	El caso presenta la importancia de llevar a cabo un proceso de planificación para poder ingresar exitosamente en los mercados.	Se espera que los participantes comprendan la importancia de planificar y ejecutar el plan de negocios.	Trabajo en grupo. Se divide el grupo en grupos de 4 personas, las cuales leen el caso, responden y discuten las preguntas que este plantea, seguidamente se comparten las respuestas con el grupo y el facilitador comenta el eplogo del caso. Para esta actividad se recomienda la adaptación del caso melón tico. Ver caso adjunto.
12:15 - 01:30	Almuerzo			
01:30 - 02:30	Implementación del plan de negocios y errores más frecuentes	Se presentan los pasos a seguir en la implementación de los planes de negocios y se presentan los errores más frecuentes a la hora de desarrollar planes de negocios para ingresar al mercado.	Los participantes conocen los pasos necesarios para implementar el plan de negocios y toman consciencia de los errores que se pueden cometer durante el proceso de planificación.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.

03:30 - 03:15	Consejos prácticos. El mercado de productos agroalimentarios en Ecuador	Se realiza una presentación sobre el sector de productos agroalimentarios en Ecuador así como las principales tendencias en el consumo de alimentos.	Los participantes conocen con más detalle el sector agroalimentario y ecuatoriano, así como las principales tendencias en el consumo de productos	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas
03:15 - 03:30	Receso			
03:30 - 04:00	Definiendo su negocio y sus objetivos	<p>Durante esta sesión se abordan los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar una visión</li> <li>■ Definir el negocio</li> <li>■ Bases para la diferenciación</li> <li>■ Caracterización de la empresa</li> <li>■ Definir los objetivos</li> </ul>	Los participantes cuentan con las herramientas y los conocimientos para definir claramente su negocio y sus objetivos.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas
04:00 - 05:00	Conferencista invitado. La importancia de la planificación, el caso de una organización ecuatoriana	Se presenta el caso de una organización ecuatoriana que ha desarrollado un proceso de planificación que le ha permitido consolidarse en el mercado local.	Los participantes conocen la experiencia de una organización ecuatoriana, se convencerán de que es algo factible de hacer y se motivan a implementar el proceso en su organización	Presentación por parte de la organización.
05:00 - 05:30	Tarea y conclusiones y	Se entrega la tarea y se hace una revisión de los temas analizados a través durante el día	Los participantes reciben la tarea, se discuten los temas aprendidos durante el día y se brindan sugerencias para futuros módulos.	Se entrega la tarea. Ficha para la elaboración de un perfil de la organización y definición del negocio y los objetivos. Se hace una revisión de los temas analizados durante el módulo de capacitación.

**DIA 2 – Plan de Mercadeo**

El plan establece los objetivos para el mercado de su interés y detalla las etapas que se requieren para alcanzar su meta.

08:00 - 08:15	Objetivos y funcionamiento del Día	Se definen los objetivos, contenidos y metodología del curso.	Los participantes conocen los objetivos, los contenidos y la metodología del curso.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
08:15 - 09:30	Investigación de Mercados	Durante esta sesión se abordan los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>La importancia de la investigación de mercados</li> <li>Elementos de la investigación de mercados</li> <li>Como desarrollar investigación de mercados para el mercado local.</li> </ul>	Los participantes conocen la importancia de la investigación de mercados y cuentan con información para desarrollar investigación en el mercado local.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas. Guía de investigación de mercados desarrollada por la Oficina del IICA en Colombia.
09:30 - 10:00	Consejos prácticos. Opciones para la diferenciación de productos en Ecuador	Se presentan las principales opciones que se pueden utilizar en Ecuador para diferenciar los productos. Afinar temas: orgánicos, comercio justo, marcas, denominaciones de origen, etc.	Los participantes conocen alguna de las opciones que tienen para diferenciar sus productos en el mercado local.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
10:00 - 10:15	Receso para café			
10:15 - 12:00	Plan de Mercadeo	Durante esta sesión se abordan los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de los objetivos de mercadeo</li> <li>Definición de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.</li> <li>Implementación de la mezcla de mercadeo.</li> </ul>	Los participantes cuentan con la información necesaria para implementar su estrategia de mercadeo, que incluya los objetivos de mercadeo y la clara definición de sus diferentes componentes.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
12:00 - 01:00	Almuerzo			
01:00 - 01:45	Consejos prácticos. Canales de comercialización y apoyo para la promoción de productos en Ecuador	Durante esta sesión se presentan los resultados de las entrevistas con posibles compradores (supermercados, mayoristas, distribuidores, etc.) en cuanto cómo esperan ellos que los productores apoyen las actividades de promoción de sus productos.	Los participantes cuentan con información práctica sobre diferentes opciones para apoyar la promoción de sus productos con base en las recomendaciones de los compradores potenciales.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
01:45 - 03:15	Estudio de caso: Plan de Mercadeo	El caso presenta como una empresa u organización ha implementado un plan de mercadeo para sus productos.	Los empresarios conocen con detalle la forma en que una organización o empresa ha desarrollado un plan de mercadeo aplicado a un producto agroalimentario.	Trabajo en grupo. Se divide el grupo en grupos de 4 personas, las cuales leen el caso, responden y discuten las preguntas que este plantea, seguidamente se comparten las respuestas con el

03:15 - 03:30	Receso para café			Grupo y el facilitador comenta el epilogo del caso.
03:30 - 04:30	Conferencista invitado: aplicación del plan de mercadeo	Se presenta el caso de una organización ecuatoriana que ha definido un plan de mercadeo que le ha permitido consolidarse en el mercado local.	Los participantes comocen la experiencia de una organización ecuatoriana, se convencerán de que es algo factible de hacer y se motivarán a definir e implementar un plan de mercadeo en su organización.	Presentación por parte de la organización.
04:30 - 05:00	Tareas y conclusiones	Se entrega la tarea. Se hace una revisión de los temas analizados a través durante el día	Los participantes reciben la tarea y se discuten los temas, aprendidos durante el día y se brindan sugerencias para futuros módulos.	La tarea consistirá en la definición de su estrategia de mercadeo. Se hace una revisión de los temas analizados a durante el módulo de capacitación.

**Organización**

1. **Imprimir materiales de capacitación.** Previo al inicio de la sesión de capacitación se deberán imprimir las presentaciones, los estudios de caso y el material complementario.
2. **Sala de reuniones.** Preparar la sala en forma de U y proveer proyector y pantalla. Se necesitará un escritorio o mesa para el facilitador.
3. **Nombres.** Preparar rótulos con los nombres de los participantes y de los Facilitadores y ponerlos en las mesas, para que el facilitador los pueda leer.
4. **Recesos para café y almuerzo.** Se realizarán dos recesos para café y un almuerzo
5. **Identificación de conferencistas invitados.** En cada uno de los días se invitará a una empresa, organización o proveedor de servicios para compartir su experiencia con las organizaciones participantes
6. **Preparación de la sección de consejos prácticos.** En cada uno de los días se presentará información relevante que complementará el módulo de capacitación ejemplificando la situación particular de Ecuador.

Sesión 2 Plan de producción y manejo de la calidad y la inocuidad  
 Contenidos Resultados esperados Actividades

DIA 1. Plan de producción

Un Plan de Producción provee a la empresa con una ruta de trabajo que describe como se produce el producto, como se generan réditos, y como se satisfacen las necesidades del mercado objetivo

08:30 - 08:45	Objetivos y funcionamiento del taller y tareas	Se definen los objetivos, contenidos y metodología del curso.	Los participantes conocen los objetivos, los contenidos y la metodología del curso.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
08:45 - 10:30	Plan de producción	En esta sección se analizan la información relacionada con: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Planta e instalaciones</li> <li>■ Capacidad (diseñada, efectiva, real, utilización actual)</li> <li>■ Costos de producción (fijos, variables)</li> <li>■ Inventarios</li> <li>■ Selección de proveedores</li> </ul>	Los participantes cuentan con la información necesaria para realizar un plan de producción en el que se analizan temas relacionados con las instalaciones y equipos, los costos de producción, los inventarios y la sección de proveedores.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
10:30 - 10:45	Receso para café			
10:45 - 11:45	Plan de producción continuación	Continuación de la sesión anterior	Continuación de la sesión anterior	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
11:45 - 12:30	Consejos prácticos: Requisitos para la venta de productos agroalimentarios en Ecuador (desde registro sanitario, hasta etiquetado e ingredientes)	Se presentan los principales requisitos para la venta de productos agroalimentarios en Ecuador. Afimar temas: registro sanitario, etiquetado, ingredientes, etc.	Los participantes conocen los principales requisitos para la venta de productos agroalimentarios en Ecuador.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
12:30 - 01:30	Almuerzo			
01:30 - 03:15	Estudio de caso: plan de producción	El caso presenta como una empresa u organización ha enfrentado los temas:	Los empresarios conocen con detalle la forma en que una organización o	Trabajo en grupo. Se divide el grupo en grupos de 4 personas, las cuales leen el caso, y responden y discuten las preguntas que este

03:15 - 03:30	Receso para café	relacionados con la producción para mejorar el acceso al mercado	empresa ha desarrollado un plan de producción para mejorar el acceso al mercado	plantas, seguidamente se comparten las respuestas con el grupo y el facilitador comenta el epílogo del caso. Para este caso se recomienda la adaptación del caso Jaleas de Nicaragua. Ver caso adjunto.
03:30 - 04:30	Conferencista invitado "cambios en el proceso de producción para obtener mejores resultados en el acceso al mercado"	Se presenta el caso de una organización ecuatoriana que realizó modificaciones en el diseño y proceso de producción para poder consolidarse en el mercado local.	Los participantes conocen la experiencia de una organización ecuatoriana, se convencerán de que es algo fácil de hacer y se motivarán a definir e implementar un plan para adaptar sus productos para poder consolidarse en el mercado local.	Presentación por parte de la organización.
04:30 - 05:00	Tareas y conclusiones	Se entrega la tarea. Se hace una revisión de los temas analizados a través durante el día	Los participantes reciben la tarea y se discuten los temas aprendidos durante el día y se brindan sugerencias para futuros módulos.	La tarea consistirá en la definición de la capacidad de producción (diseñada, efectiva, real, utilización actual), haciendo énfasis en la oferta comercializable.  Se hace una revisión de los temas analizados a durante el módulo de capacitación.



**DIA 2 -Gestión de la calidad y la inocuidad**

Todo productor y procesador de alimentos debe tener los suficientes argumentos para demostrar que opera sus procesos bajo estrictos programas de control que permitan la distribución de alimentos inocuos y de buena calidad.

08:00 - 08:45	Objetivos y funcionamiento	Se definen los objetivos, contenidos y metodología del curso.	Los participantes conocen los objetivos, los contenidos y la metodología del curso.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
08:45 - 10:30	Importancia de la calidad y la inocuidad	Esta sección resalta la importancia de contar con sistemas de gestión que permitan contar con productos de excelente calidad e inocuos. Se hace una introducción sobre BPA, BPM, HACCP, entre otros sistemas.	Los participantes toman consciencia de la importancia de implementar sistemas para la gestión de la calidad y la inocuidad en sus organizaciones.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
10:30 - 10:45	Receso para café			
10:45 - 12:00	Buenas prácticas de manufactura I	En esta sección se profundizan los conocimientos de las BPMs como guías básicas para la operación de una planta de procesamiento de alimentos para asegurar la inocuidad, idoneidad y calidad de los productos procesados.	Los participantes conocen los pasos necesarios para evaluar su grado de preparación para la gestión de la calidad y la inocuidad, así como los pasos necesarios para implementar un el sistema BPM.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas. Sistema para evaluar el grado de preparación para la gestión de la calidad y la inocuidad.
12:00 - 01:00	Almuerzo			
01:30 - 02:15	Buenas prácticas de manufactura II	Continuación de la sección anterior.	Continuación de la sección anterior	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas. Sistema para evaluar el grado de preparación para la gestión de la calidad y la inocuidad.
02:15 - 03:30	Consejos prácticos: Benchmarking de productos de la plataforma	Se presentan los resultados de la evaluación de la de la competencia de los productos de las organizaciones de la plataforma. Haciendo énfasis en la presentación y la calidad de los productos.	Los participantes conocen como se comportan sus productos con respecto a la competencia.	Presentación seguida de una sesión de preguntas y respuestas.
03:30 - 03:45	Receso para café			

03:45 - 04:45	Conferencista invitado: Casos exitosos de implementación de programas de Calidad e Inocuidad	Se presenta el caso de una organización ecuatoriana que haya implementado exitosamente un sistema de gestión de la calidad y la inocuidad.	Los participantes conocen la experiencia de una organización ecuatoriana, se convencer de que es algo factible de hacer y se motivan a definir e implementar sistema de gestión de la calidad y la inocuidad.	Presentación por parte de la organización.
05:00 - 05:15	Tareas y conclusiones	Se entrega la tarea y se hace una revisión de los temas analizados a través durante el día	Los participantes reciben la tarea, se discuten los temas aprendidos durante el día y se brindan sugerencias para futuros módulos.	La tarea consistirá en la aplicación de la evaluación del grado de preparación para el manejo de la calidad y la inocuidad en la organización. Se hace una revisión de los temas analizados a durante el módulo de capacitación.

**Organización**

1. **Imprimir materiales de capacitación.** Previo al inicio de la sesión de capacitación se deberán imprimir las presentaciones, los estudios de caso y el material complementario.
2. **Sala de reuniones.** Preparar la sala en forma de U y proveer proyector y pantalla. Se necesitará un escritorio o mesa para el facilitador.
3. **Nombres.** Preparar rótulos con los nombres de los participantes y de los Facilitadores y ponerlos en las mesas, para que el facilitador los pueda leer.
4. **Recesos para Café y Almuerzo.** Se realizarán don recesos para café y un almuerzo.
5. **Identificación de conferencistas invitados.** En cada uno de los días se invitará a una empresa, organización o proveedor de servicios para a comprar su experiencia con las organizaciones participantes
6. **Preparación de la sección consejos prácticos.** En cada uno de los días se presentará información relevante que complementa el módulo de capacitación ejemplificando la situación particular de Ecuador.

Sesión 3 Plan financiero

Agenda del día

DIA 1. Plan financiero

Por medio del plan financiero se analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero.

Actividades

Resultados esperados

Contenidos

Actividades	Resultados esperados	Contenidos
08:30 - 08:45	Presentación de los objetivos	En esta etapa se presentan y discuten los objetivos; Los participantes y facilitadores han compartido los objetivos y expectativas de la sesión y las expectativas de los participantes
08:45 - 10:15	Manejo de costos y determinación de precios	Durante esta sesión, se discuten las estrategias de reducción de costos y uso más eficiente de los recursos, así mismo, se discuten los diversos mecanismos en la determinación del precio.
10:15 - 10:30	Receso para café	
10:30 - 12:00	Continuación manejo de costos y determinación de precios	Continuación de la sesión anterior
12:00 - 01:00	Consejos prácticos: Precios de la competencia en las principales ciudades de Ecuador	Se presentan los resultados de la investigación sobre los precios de los productos de competencia en las tres principales ciudades de Ecuador.
01:00 - 01:30	Almuerzo	
01:30 - 03:00	Introducción al Plan Financiero Registros	Aquí se discuten la importancia de los registros y cómo se puede implementar un sistema de registro dentro de la empresa.
03:00 - 03:15	Receso para café	
03:15 - 04:00	Plan Financiero Punto de equilibrio	Se analiza el punto de equilibrio como una herramienta de trabajo en la planificación y evaluación del desempeño de la empresa.

Sesión 3 Plan financiero

Agenda del día

Contenidos

Resultados esperados

Actividades

DIA 2. Plan financiero

08:00 - 08:15	Presentación de los objetivos	En esta etapa se presentan y discuten los objetivos de la sesión y las expectativas de los participantes.	Los participantes y facilitadores han compartido los objetivos y expectativas de la sesión.	Presentación y trabajo en equipos
08:15 – 08:30	Repaso del día 1	Se presentan preguntas y respuestas de los conceptos discutidos el día anterior.	Los participantes han aclarado las dudas que se pudieron haber generado en las sesiones previas con respecto a los temas técnicos discutidos.	Discusión plenaria.
08:30 - 10:00	Plan Financiero – Estados financieros	Se analizan los estados financieros: Estado de Resultados y Balance General como instrumentos de toma de decisión.	Los participantes conocen sobre los estados financieros: Estado de Resultados y Balance General para entender la situación financiera de la empresa.	Presentación y discusión del tema. Ejercicios varios.
10:00 - 10:15	Receso para café			
10:15 - 11:30	Plan Financiero – Plan de inversión y financiamiento.	Se analizan las metodologías para analizar la viabilidad financiera de las inversiones agrícolas.	Se espera que los participantes puedan aplicar las diversas metodologías aprendidas en la evaluación financiera de una inversión agrícola.	Presentación y discusión del tema. Ejercicios varios.
11:30 – 12:00	Estudio de caso. Análisis financiero	Este caso ilustra los conceptos discutidos durante las sesiones anteriores.	Los participantes están en la capacidad de aplicar los conceptos aprendidos en la evaluación financiera de una empresa.	Se discute el caso en equipos que fue entregado previamente para su lectura por parte de los participantes. Finalmente, se comparan las soluciones previstas por los participantes.
12:00 - 01:00	Lunch			
01:00 - 02:00	Estudio de caso. Análisis financiero			
02:00 - 03:00	Preparación para la negociación	Se aborda el tema de la importancia de estar preparados para la negociación y las etapas del proceso de negociación: preparación para la negociación, definición de los márgenes de la negociación, desarrollo de la negociación y seguimiento de los acuerdos.	Los participantes cuentan con la información necesaria para prepararse para el proceso de negociación con los compradores de la tercera etapa de la platoma.	Presentación y discusión del tema.
03:00 - 03:15	Receso para café			

Sesión 3 Plan financiero

Agenda del día	Contenidos	Resultados esperados	Actividades
03:15 - 04:45	Ejercicio de presentación de los productos a un comprador potencial	Durante este ejercicio las organizaciones participantes deberán presentar sus productos a un comprador potencial para que se familiaricen con el proceso de negociación que deberán afrontar en la tercera etapa de la plataforma	Cada empresa tendrá cinco minutos para presentar sus productos a un comprador potencial, el cual le hará preguntas para conocer su grado de preparación para la negociación. Al final se brindará recomendaciones generales de cómo deben mejorar a la hora de presentar los productos
04:45 - 05:30	Tareas y conclusiones	Se entregan y explican las tareas y se hace una revisión de los temas analizados a través durante el día	Se entrega tarea por escrito para ser realizada antes de la misión comercial.

**Organización**

1. **Imprimir materiales de capacitación.** Previo al inicio de la sesión de capacitación se deberán imprimir las presentaciones, los estudios de caso y el material complementario.
2. **Sala de reuniones.** Preparar la sala en forma de U y proveer proyector y pantalla. Se necesitará un escritorio o mesa para el facilitador.
3. **Nombres.** Preparar rótulos con los nombres de los participantes y de los facilitadores y ponerlos en las mesas, para que el facilitador los pueda leer.
4. **Recesos para Café y Almuerzo.** Se realizarán dos recesos para café y un almuerzo.
5. **Identificación de conferencistas invitados.** En cada uno de los días se invitará a una empresa, organización o proveedor de servicios para compartir su experiencia con las organizaciones participantes
6. **Preparación de la sección consejos prácticos.** En cada uno de los días las contrapartes nacionales presentarán información relevante que complementa el módulo de capacitación ejemplificando la situación particular de Ecuador.

**ANEXO 3**

**AGENDA PARA LA FORMACIÓN PRÁCTICA EN INTELIGENCIA DE MERCADOS, BPMS Y NEGOCIACIONES COMERCIALES**

**Lugar:** Guayaquil

**Fecha:** 16, 17 y 18 de noviembre de 2010

**Participantes:** pequeños productores del “Programa de Inclusión Comercial a Mercados Locales”

**Organizadores:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

**Agenda**

**Sesión 4: Formación Práctica en Inteligencia de Mercados, BPMs y Negociaciones**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>
<b>16 de noviembre: Inteligencia de Mercados</b>	
07:45 - 08:00	Registro de participantes
08:00 - 08:25	Objetivos del taller y explicación de tareas a ser efectuadas por los participantes
08:25 - 09:00	Presentación: Inteligencia de Mercados ( <i>Adriana Lucio-Paredes</i> )
09:00 - 14:00	Visitas grupales a diferentes plazas de mercado y levantamiento de información
14:00 - 15:00	Almuerzo
15:00 - 17:00	Preparación de presentaciones grupales sobre mercados
17:00 - 17:15	Receso
17:15 - 18:30	Presentaciones grupales de las tareas asignadas sobre mercados
18:30 - 18:45	Conclusiones
<b>17 de noviembre: Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs) y Negociaciones</b>	
08:00 – 08:15	Explicación de tareas a ser efectuadas por los participantes
08:15 - 08:30	Presentación: Buenas Prácticas de Manufactura ( <i>Margarita Baquero</i> )
08:30 - 13:00	<u>Grupo 1:</u> Visita a instalaciones de PRONACA y levantamiento de información
	<u>Grupo 2:</u>
8:30 – 10:00	Preparación de las presentaciones grupales de las 3 tareas enviadas previamente ( <i>Plan de mercadeo, plan de producción y análisis financiero</i> )
	10:00 - 10:15 Receso
10:15 – 13:00	Presentaciones grupales de las 3 tareas enviadas previamente
13:00 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:45	Charla sobre negociaciones comerciales y ejercicios prácticos ( <i>Daniel Rodríguez</i> )
15:45 – 16:00	Receso
16:00 – 17:00	Charla sobre negociaciones comerciales y ejercicios prácticos ( <i>Continuación</i> )
17:00 - 17:30	Conclusiones
<b>18 de noviembre: Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs) y Presentaciones de los Participantes</b>	
8:30 - 13:00	<u>Grupo 2:</u> Visita a instalaciones de PRONACA y levantamiento de información
	<u>Grupo 1:</u>
8:30 – 10:45	Preparación de las presentaciones grupales de las 3 tareas enviadas previamente ( <i>Plan de mercadeo, plan de producción y análisis financiero</i> )
	10:45 - 11:00 Receso
11:00 – 13:00	Presentaciones grupales de las 3 tareas enviadas previamente ( <i>continuación</i> )
13.00 – 14:00	Almuerzo
14:00 – 15:30	Preparación de presentaciones grupales sobre tareas de BPMs
15:30 – 17:00	Presentaciones grupales sobre tareas de BPMs
17:00 – 17:30	Conclusiones y pasos siguientes

**ANEXO 4**

**GUÍA PARA REALIZAR EL EJERCICIO PRÁCTICO DE  
INTELIGENCIA DE MERCADOS**

**1) Grupos de trabajo**

Para realizar este ejercicio práctico, los participantes se dividirán en los siguientes cuatro grupos.

**Grupo 1.-**

- Asociación de producción y comercialización de frutas tropicales El Triunfo –AFET-
- La Pepa de Oro
- Fortaleza del Valle

**Grupo 2.-**

- Asociación Autónoma Visión y Desarrollo de Mi Tierra
- Asociación Artesanal Tierra Productiva
- Asociación de Mujeres Productivas Campesinas de Suncamal

**Grupo 3.-**

- Sumak Life
- Asociación de Procesamiento Artesanal de Productos Primarios Las Flores
- Asociación Agro-Artesanal San Jose

**Grupo 4.-**

- Asociación de Avicultores de la Provincia de El Oro ASAVIOR
- Cooperativa de Servicios Agropecuarios CEDOCAO







**Productos Similares al Nuestro (completar para cada punto de venta visitado)**

Nombre del producto	Marca	Peso	Tipo de empaque (describirlo)	Etiqueta Contestar SI o NO	Precio	Cantidad disponible (unidades)	Ubicación en el punto de venta	Ubicación en la percha (marcar con una cruz)
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:
				Info Nutricional: Registro Sanitario: Caducidad:				Arriba: Medio: Abajo:

### **3) Formato para la presentación grupal de los trabajos**

Cada grupo deberá preparar una presentación que compartirá en una plenaria frente a los otros grupos. Esta presentación deberá incluir las respuestas a las 15 preguntas que se mencionan más abajo.

Todas las preguntas, menos la primera y la segunda, deben ser contestadas para cada producto de las organizaciones pertenecientes al grupo.

- 1) ¿Qué puntos de venta visitaron y en qué sectores se encontraban?
- 2) ¿Cuáles son las características de los consumidores que estaban en los puntos de venta que ustedes visitaron?
- 3) En base a la respuesta anterior, ¿creen que sus productos podrían ser vendidos en alguno de los puntos de venta que visitaron?
- 4) ¿Cuántos productos similares a los suyos encontraron y de qué marcas?
- 5) En base a la respuesta anterior, ¿dirían que la competencia de sus productos en el mercado es alta, media o baja?
- 6) ¿En qué se diferenciaban estos productos de los suyos en cuanto a la presentación (peso) y al tipo de empaque?
- 7) En base a la respuesta anterior, les parece que sus empaques son adecuados para competir en el mercado? Si su respuesta es “no”, ¿qué cambios creen que deberían realizar?
- 8) ¿Las etiquetas de estos productos contaban con información nutricional, de registro sanitario y de caducidad?
- 9) En base a la respuesta anterior, ¿creen que las etiquetas de sus productos son adecuadas? Si su respuesta es “no”, ¿qué cambios creen que deberían realizar?
- 10) ¿Cómo era el precio de estos productos en relación con los suyos?
- 11) En base a la respuesta anterior, ¿creen que el precio de sus productos puede competir con el resto? Si su respuesta es “no”, ¿qué cambios harían?
- 12) ¿Cuántas unidades de productos similares a los suyos había en promedio?
- 13) En base a la respuesta anterior, ¿qué volumen de producto creen que deberían ofrecer en el punto de venta de su interés?
- 14) ¿Dónde se ubicaban los productos similares a los suyos en el punto de venta y en la percha?
- 15) ¿Qué conclusiones pueden obtener sobre la ubicación de sus productos?

## **ANEXO 5**

### **GUIA DE OBSERVACIÓN DE BPM PARA LA VISITA A PRONACA**

Durante la visita a la empresa PRONACA, cada participante deberá poner atención al recorrido guiado y a la explicación que les impartan los técnicos de la empresa. Esto más una profunda observación y la formulación preguntas a los encargados de la planta de PRONACA les permitirá responder lo siguiente:

1. Enumere algunas de las buenas prácticas de personal que observó en la planta.
2. Identifique al menos tres letreros visibles, escriba qué dicen y cuál es su utilidad.
3. Enumere algunos registros utilizados en la planta.
4. Explique en sus propias palabras cómo se ha implementado el sistema de trazabilidad o rastreabilidad.
5. ¿Qué buenas prácticas de las que observó en le planta de PRONACA aplica usted en su empresa?
6. ¿Qué prácticas, de las que observó en la planta, considera que podrían ser fáciles y no tan costosas de aplicar en su propia empresa?

Una vez terminada la visita se reunirán en grupos de 4 personas y prepararán una presentación en power point con base en una plantilla que se les presentará. Es necesario que cada participante tome sus propias notas y que no se copien dado que para hacer la presentación se deberá unir todo lo recolectado y hacer un análisis grupal.

Este ejercicio será evaluado de forma individual y grupal.

## ANEXO 6

### INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN COMERCIALIZACIÓN ENTRE MICROEMPRESARIOS RURALES ECUATORIANOS Y COLOMBIANOS: AVANZANDO HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESCUELA EMPRESA

#### Introducción

Este documento contiene una propuesta para facilitar el intercambio de conocimientos y aprendizajes entre empresarios rurales ecuatorianos y colombianos en la modalidad de pasantía. En la elaboración de la propuesta participaron técnicos locales del área de agronegocios de las oficinas del IICA en Ecuador y Colombia, con el apoyo del Especialista Hemisférico en Agronegocios.

En el desarrollo de la metodología de intercambio de experiencia se tiene en cuenta los avances logrados por el IICA Colombia y el Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura, en la implementación de la estrategia Escuela Empresa, que se basa en el intercambio de capacidades en el área comercial entre los mismos microempresarios, para que éstos mejoren su acceso y sostenimiento en los mercados.

#### Objetivos generales

Facilitar el intercambio de conocimientos en agronegocios entre empresarios rurales ecuatorianos y colombianos, con la finalidad de que los primeros, adquieran capacidades en el acceso y mantenimiento en los mercados, y que los segundos, fortalezcas en la trasmisión de conocimientos.

#### Objetivos específicos

Intercambiar y homogenizar, en lo posible, conceptos básicos sobre agronegocios, mercadeo y comercialización entre los microempresarios visitantes .

Propiciar el intercambio de capacidades entre microempresarios mediante visitas a empresas seleccionadas por su desempeño en aspectos comerciales, dando énfasis a la presentación en buenas prácticas de planes de producción, logística, mercadeo, financiero, de recursos humanos y buenas prácticas de manufactura.

Promover la reflexión en los microempresarios visitantes sobre los aprendizajes alcanzados en las visitas y el desarrollo de estrategias para la implementación éstas en sus emprendimientos.

#### Empresas ecuatorianas visitantes

En el cuadro siguiente se presenta una breve caracterización de las cuatro empresas del país vecino que han sido seleccionadas por el IICA Ecuador en el marco del Programa de Inclusión comercial de pequeños productores, como un incentivo a su desempeño durante este Programa. En el Anexo 1, se presenta en detalle las particularidades de cada una de estas empresas.

**Cuadro 1. Características generales de empresas visitantes**

<b>Empresa</b>	<b>Lineas</b>	<b>Productos</b>	<b>Capacidad de producción (Ton/año)</b>	<b>Lugar donde comercializa</b>	<b>Requerimientos/necesidades</b>
Asociación Agroartesanal "San José"	Agrícola	Maíz, arroz, frijol rojo, soya y frijol gandul	2.500 Ton/año; arroz 150 Ton/año; frijol rojo 10 Ton/año; soya 15 Ton/año; frijol gandul 320 Ton/año	Local	Apoyo en la comercialización
	Agroindustrial	Cakes de frijol y de soya, leche y carne de soya y manjar de frijol	80,000 unidades mensuales	Local	Registro sanitario, la estandarización de procesos, apoyo en la comercialización
Visión Y Desarrollo de Mi Tierra	Agroindustrial	Manjar de leche, yogurt, y quesos de forma artesanal.	100 litros de yogurt y 100 libras de manjar semanales	Local	Mejoramiento calidad producto. El registro sanitario en trámite.
Asociación Artesanal Tierra Productiva	Agroindustrial	Helados y mermelada de uvilla (Uchuva)	Uvillas en fresco: 400 kilos mensuales. Helados: 5,000 mes (actualmente);	Local y regional	Registro sanitario, ampliar canales de comercialización, ausencia sistema riego
Asociación de productores de Plantas Secas Medicinales del Ecuador	Agroindustrial	Horchata Premio, Horchata Clásica, Horchata con limón	21.000 fundas de horchata por mes. certificación orgánico con BCS.	Nacional e internacional	

## Empresas colombianas a visitar

Se han seleccionado las siguientes empresas que por sus desarrollos en el tema de producto y canales de comercialización.

### *Características generales de empresas a visitar*

Empresas	Productos	Canales	Localización
Proleche	Lácteos	Local y regional	Cajamarca (Tolima)
Apacha	Hortalizas y frutas orgánicas y transformadas	Local y regional	Cajamarca (Tolima)
Cooperativa Multiactiva La Unión - Coomultiunion Ltda.	Cacao -Chocolate	Local y regional	Tello (Huila)
Asociación San Isidro	Café tostado y molido	Internacional	Pitalito (Huila)
Asofriplat	Frijol	Local y regional	La Plata (Huila)

### Agenda de la pasantía

Para el desarrollo de la pasantía se propone el siguiente cronograma de actividades y procesos.

#### **Día 1: 25 de Octubre**

- 8:00 a 8:30      **Instalación del evento**  
 Dr. Andrés Silva, Director del Programa Oportunidades Rurales, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.  
 Dr. Christopher Hansen, Representante del IICA en Colombia  
 Lugar: Auditorio IICA.
- 8:30 a 9:00      Presentación de los participantes
- 9:00 a 9:30      Presentación y discusión de la estrategia de formación de microempresarios rurales en comercialización y bases del concurso Vendiendo con Visión de futuro.  
 Dr. Ricardo Rodríguez Clavijo, Especialista en Negocios y Servicios Técnicos rurales.  
 Dra. Carmen Lucia Jaramillo, Especialista en Gestión del Conocimiento.

**9:30 a 10:30 Identificación y actualización en conceptos básicos en mercado. Parte 1.**

Los participantes responderán las siguientes preguntas. Para esto los participantes apuntarán sus respuestas en cartulinas, las cuales se organizarán por temas. Posteriormente mediante consenso se construye una respuesta conjunta sobre los temas.

**Tiempo 30 minutos.**

1. ¿Qué entiende por mercado?
2. ¿Qué entiende por oferta y demanda?
3. ¿Cuáles considera que son las funciones de la comercialización?

**Plenaria.** El grupo presentará sus respuestas y se hará una discusión por cada una de los temas planteados. Las respuestas se colocarán en un papelógrafo o tablero en el que se incluirán los complementos de deseen realizar los tutores empresariales invitados. En otra sección se incluirán las dudas y preguntas que surjan del ejercicio.

RESPUESTAS	COMPLEMENTACIÓN	DUDAS Y PREGUNTAS

**Presentación teórica sobre el tema. Jesús Rivera**

El facilitador hará una presentación final de cierre en la que precisará y complementará los resultados del ejercicio y absolverá las dudas y preguntas que se hayan presentado.

10:30 a 11:00 Refrigerio

**11:00 a 12:00 Identificación y actualización sobre conceptos básicos en mercado. Parte 2.**

Los participantes responderán las siguientes preguntas. Para esto los participantes apuntarán sus respuestas en cartulinas, las cuales se organizarán por temas. Posteriormente mediante consenso se construye una respuesta conjunta sobre los temas.

**Tiempo 30 minutos.**

1. ¿Qué diferencias encuentra usted entre los conceptos de ventas y mercadeo?
2. ¿Los productos o servicios de su empresa van dirigidos al público en general o a algún segmento o nicho de mercado?
3. ¿Qué es producir con orientación hacia el mercado?

**12:00 a 12:15 Presentación teórica sobre el tema. Jesus Rivera**

El facilitador hará una presentación final de cierre en la que precisará y complementará los resultados del ejercicio y absolverá las dudas y preguntas que se hayan presentado.

12:15 a 2:00 Almuerzo

2:00 en adelante: Salida a las empresas



### **Visitas a las empresas**

Durante los recorridos a las empresas, se tendrá el apoyo de tutores empresariales del Programa Oportunidades Rurales, que en conjunto con el equipo técnico del IICA alentaran reflexiones y lecciones aprendidas durante el proceso de comercialización de las experiencias. Además de visitar las oficinas de las respectivas empresas, en donde los empresarios anfitriones realizarán una descripción de su experiencia (proceso de conformación, proceso de desarrollo de productos, acceso a plazas, promoción y políticas de fijación de precios), se realizarán visitas a asociados para conocer más en detalle el proceso productivo.

#### **Día 2: 26 de Octubre:**

8:00 a 12:00 Visita empresa Proleche (Cajamarca, 6 horas de Bogotá). En la mañana. Incluiría una visita a un productor cercano.

2:00 a 3:00 Visita caseta Apacra, una corta exposición.

3:00 a 8:00 Viaje a Tello.

#### **Día 3: 27 de Octubre**

8:00 a 12:00 Visita empresa Cooperativa Multiactiva La Unión - Coomultiunion Ltda  
Incluiría una visita a dos productores cercanos.

12.00 a 2:00 Almuerzo

2:00 a 6:00 Viaje a Pitalito

#### **Día 4: 28 de Octubre**

8:00 a 11:00 Visita Asociación San Isidro. Incluiría una visita a dos productores cercanos.

11.00 a 2:00 Viaje a la Plata

2:00 a 2:30 Almuerzo

2:30 a 5:00 Visita Asociación de Frijoleros de la Plata.

5:00 Regreso Bogotá

#### **Día 5: 29 de Octubre**

9:00 a 11:00 Análisis y Reflexiones de las visitas.

11:00 a 12:00 Compartiendo experiencias: Se me ocurre acá mencionar experiencias de otros  
Escuela Empresas

12:00 a 2:00 Almuerzo

2:00 a 4:00 Regreso a Ecuador.

**Costos de las visitas:**

El presupuesto está planteado para un total de 15 personas , 10 visitantes de Ecuador, los acompañantes de Oportunidades rurales y del IICA y los 2 tutores.

<b>Actividad</b>	<b>Pesos</b>	<b>Dólares</b>	<b>Actividades</b>
<b>Comida 24 octubre noche</b>	\$ 253.800,00	<b>\$134</b>	comida para 12 personas
<b>Estadía hotel Mirador del recuerdo</b>	\$ 1.584.000,00	<b>\$834</b>	Acomodación múltiple
<b>Tiquetes Aéreos Quito-Bogotá-Quito</b>	\$ 8.500.000,00	<b>\$4.474</b>	
<b>Refrigerios y almuerzos de 2 días</b>	\$ 750.000,00	<b>\$395</b>	
<b>Transporte Aeropuerto - hotel-IICA-Hotel</b>	\$ 800.000,00	<b>\$421</b>	
<b>Transporte a Cajamarca</b>	\$ 450.000,00	<b>\$237</b>	Visita a Aproveche
<b>Transporte tutores a Bogotá</b>	\$ 100.000,00	<b>\$53</b>	desde Cajamarca y desde la plata Huila
<b>Honorario tutores</b>	\$ 600.000,00	<b>\$316</b>	Cielo Báez y Hernán Rodríguez
<b>Transporte en zona a fincas</b>	\$ 400.000,00	<b>\$211</b>	
<b>Transporte a Tello</b>	\$ 600.000,00	<b>\$316</b>	
<b>Transporte a Pitalito</b>	\$ 300.000,00	<b>\$158</b>	
<b>transporte a la Plata</b>	\$ 675.000,00	<b>\$355</b>	Visita ASOFRIPLAT Opcional
<b>Transporte a Bogotá</b>	\$ 750.000,00	<b>\$395</b>	Regreso a Bogotá desde Pitalito
<b>Alojamientos en zona</b>	\$ 2.700.000,00	<b>\$1.421</b>	Hospedaje en Ibagué, en Tello y en Pitalito
<b>Alimentación en zona</b>	\$ 1.350.000,00	<b>\$711</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 19.812.800,00</b>	<b>\$10.428</b>	

## **ANEXO 7**

### **TALLER NACIONAL SOBRE PRINCIPIOS DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El gobierno del Ecuador, por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), se encuentra ejecutando el “Proyecto Piloto de Inclusión Comercial de Pequeños Productores de Territorios Seleccionados” cuyo objetivo es mejorar las capacidades de las organizaciones empresariales de productores agropecuarios de pequeña escala para vincularse y permanecer en los mercados.

El proyecto ha privilegiado el acceso a los mercados locales y nacionales, visión que se inserta en la estrategia de soberanía alimentaria que se implementa en el país.

Para apoyar el desarrollo de esta iniciativa, el MAGAP contó con la asistencia técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el mismo que ha implementado programas como éste en alrededor de 10 países durante una década.. El primer paso de este proyecto conjunto consistió en la selección de organizaciones de pequeños emprendedores de algunas provincias de la costa (El Oro, Los Ríos y Manabí) y todas las de la sierra.

En este marco se acordó adaptar y aplicar la metodología “Plataforma de Exportaciones” y los programas de formación “Gestión de Cadenas Agroproductivas Locales” y “Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales” que ha ejecutado el IICA en apoyo a iniciativas similares de varios países centroamericanos y de la Región Andina.

En Ecuador, en una primera fase de la metodología “Plataforma de Exportaciones”, se realizó un diagnóstico de las organizaciones seleccionadas por medio del cual se identificaron sus capacidades empresariales..

Para iniciar el proceso se visitaron y evaluaron alrededor de 60 organizaciones,, de las cuales 15 quedaron clasificadas en el grupo que participó en el Programa de Inclusión Comercial para Pequeños Productores en Territorios Seleccionados. Con las 45 restantes se decidió aplicar una estrategia diferente centrada en actividades de sensibilización e intercambio de experiencias. Esta estrategia se explica en los siguientes puntos de esta propuesta.

#### **2. PARTICIPANTES**

En este taller participarán dos delegados de cada una de las 45 empresas que no formaron parte del Programa de Inclusión Comercial. Un detalle de éstas se encuentra en el *anexo 1*.

#### **3. OBJETIVOS**

##### **3.1 Objetivo general**

Contribuir a la consolidación de organizaciones de productores de pequeña escala de Ecuador que se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo productivo y empresarial, con énfasis en su componente comercial a fin de acelerar su proceso de acceso y permanencia en los mercados.

### **3.2 Objetivos específicos**

- a. Socializar conceptos básicos de comercialización aplicados a las organizaciones empresariales de productores agropecuarios de pequeña escala.
- b. Compartir experiencias y lecciones aprendidas de organizaciones que han avanzado y alcanzado éxitos en su vinculación con los mercados.

## **4. METODOLOGÍA DEL TALLER**

El taller abarcará cinco de los temas principales tratados durante las sesiones de capacitación impartidas a las asociaciones participantes del Proyecto de Inclusión Comercial de Pequeños Productores de Territorios Seleccionados, como parte del proceso de fortalecimiento de sus capacidades de gestión empresarial y del desarrollo del Plan de Agronegocios. Estos son:

1. Principios de comercialización
2. Plan de mercadeo
3. Requisitos de Productos para entrar en Nuevos Mercados
4. Calidad e inocuidad como requisitos del mercado
5. Plan financiero

Cada tema se presentará en dos momentos:

Un **primer momento** en el que se realizará una presentación magistral del tema que permitirá a los participantes conocer la importancia del mismo y los invitará a generar inquietudes que podrán socializar y discutir más adelante.

En el **segundo momento** se analizará a profundidad cada uno de los temas propuestos, para lo cual se organizará un foro dirigido por pequeños productores que accedieron a la “Experiencia de intercambio en comercialización entre pequeños productores ecuatorianos y colombianos”, realizada en Colombia como parte del Proyecto de Inclusión Comercial. Esto permitirá compartir con las empresas rurales invitadas las experiencias y conocimientos adquiridos por los pequeños productores durante su proceso de capacitación para el desarrollo del Plan de Agronegocios y la estrategia que desarrollaron para acceder a mercados meta a través de canales de comercialización adecuados a cada una de sus realidades.

El foro se iniciará con una serie de preguntas orientadoras formuladas por un facilitador del IICA, las mismas que estimularán al público a introducirse en un debate sobre los principales desafíos que tuvieron las asociaciones participantes del Proyecto de Inclusión Comercial en la formulación e implementación del Plan de Agronegocios. Se socializarán además conceptos básicos de comercialización aplicados por organizaciones de pequeños productores.

## **5. PREGUNTAS ORIENTADORAS**

### **a) Tendencias en los mercados, comercialización e importancia de la asociatividad**

Esta sección del taller es introductoria a los otros temas, así que su desarrollo se hará de manera interactiva con todos los participantes y no tendría foro con empresarios específicos como los otros cuatro. Debe servir de referencia a los conferencistas para retomar algunos puntos que resulten relevantes de este primer ejercicio.

### **b) Plan de Mercadeo**

- ¿Qué tipo de investigación de mercados han realizado Uds en su organización? ¿Cómo lo han hecho? ¿Cuáles son las mayores dificultades que han encontrado y como las han solucionado?
- ¿Qué beneficios concretos les significó la realización de esos estudios de mercado?
- En la pasantía a Colombia, ¿qué le llamó la atención sobre la forma en que las empresas visitadas investigan o han investigado las posibilidades de acceso a los mercados?

**Asociaciones participantes:** Horchata Lojana, Sumak Life

### **c) Requisitos de productos para entrar en nuevos mercados**

- ¿Cuáles son las limitantes para obtener el registro sanitario de sus productos?
- ¿Qué modificaciones en empaque y embalaje deben o debieron realizar en sus productos y por qué?
- En la pasantía a Colombia, ¿qué le llamó la atención sobre la forma en que las empresas visitadas desarrollan nuevos productos para acceder a los mercados?

**Asociaciones participantes:** San José, Visión y Desarrollo de mi Tierra

### **d) Calidad e Inocuidad**

- ¿Qué problemas de inocuidad se han presentado en su planta de producción y de qué manera los solucionó?
- De su experiencia en Colombia, ¿qué le pareció novedoso acerca de los sistemas de gestión de la calidad?

**Asociaciones participantes:** Sumak Life, Horchata Lojana

**e) Plan Financiero**

- ¿Cómo establecen sus costos de producción? ¿Qué problemas han tenido?
- ¿Cómo les pareció el sistema de fondos rotatorios que implementan los pequeños productores colombianos y de qué manera puede implementarse en Ecuador?

**Asociaciones participantes:** SumakLife, Tierra Productiva

**6. AGENDA**

**Jueves 25 de noviembre de 2010**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
8:00 - 9:00	Registro de participantes	Participantes
9:00 - 9:30	Bienvenida e inauguración – Presentación de objetivos y funcionamiento del taller	Representante del MAGAP Margarita Baquero IICA-Ecuador
9:30 – 10:45	Principios básicos de la Comercialización.	Hernando Riveros
<b>10:45 - 11:05</b>	<b>Refrigerio</b>	
11:05 - 12:05	Plan de Mercadeo Foro de discusión	Mario García
12:05 - 13:00	Requisitos de Productos para entrar a mercados Foro de discusión	Adriana Lucio-Paredes
<b>13:00 - 14:00</b>	<b>Almuerzo</b>	
14:00 - 15:00	Inocuidad y BPM Foro de discusión	Margarita Baquero
15:00 - 16:00	Análisis financiero Foro de discusión	Solange Hai
16:00 – 16:15	Cierre del taller	

**EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES INVITADAS**

**a) Los Ríos:**

***Asociación Agroartesanal Cerritos***

Representante Legal / Presidente: Fanny Torres

Teléfono: 097147400

***Asociación de Productores Agrícolas Bella Aurora***

Representante Legal / Presidente: Alfonso Velásquez

Teléfono: 092406510

***Asociación de Productores Agrícolas Ni Un Paso Atrás***

Representante Legal / Presidente:

Teléfono: 094447971

***Asociación Los Guayacanes***

Representante Legal / Presidente: Ramiro León

Teléfono: 081510321

***Asociación de Campesinos de Desarrollo Integral Pijullo***

Representante Legal / Presidente: Orlando Castillo

Teléfono: 097139644

***Asociación Mata de Cacao***

Representante Legal / Presidente: Bremilda Romero

Teléfono: 086380616

***Asociación de Mujeres La Marianita***

Representante Legal / Presidente: Nelly Fernández

Teléfono: 085726917

***Asociación de Agricultores 26 de Febrero***

Representante Legal / Presidente: Víctor Hugo Grazmiño

Teléfono: 097179933

***Asociación 7 de Septiembre***

Representante Legal / Presidente: Jenny Pintado

Teléfono: 092171925

***Asociación de Cacaoteros El Rosario***

Representante Legal / Presidente: Gualberto Salazar

Teléfono: 090270789

***Asociación Luz y Vida***

Representante Legal / Presidente: Alcibiades Garófalo

Teléfono: 085007868

***Asociación Montubia de Agricultores La Pompeya***

Representante Legal / Presidente: Gerardo Cabrera

Teléfono: 081641996

***Asociación Montubia el Cuatro***

Representante Legal / Presidente: Flor María Caleño  
Teléfono: 084200909

***Justino Cornejo Banco Comunal***

Representante Legal / Presidente: Antonio Yépez  
Teléfono: 089752436

***El Progreso del Guabito #2***

Representante Legal / Presidente: Ecuador Mura Vera  
Teléfono: 088207441 / 091532788

***San Vicente***

Representante Legal / Presidente: Adolfo Almeida Vera  
Teléfono: 092001553

***Banco Comunitario el Garzal***

Representante Legal / Presidente: Enrique Castro  
Teléfono: 090757095

***Asociación de campesinos 24 de Agosto***

Representante Legal / Presidente: Sara Sandoya  
Teléfono: 091131445

***Recinto de Desarrollo Campesino Cacheli Chico***

Representante Legal / Presidente: Feliz Gabriel Rodríguez  
Teléfono: 094154481

***Asociación de Montubios Las Cañitas***

Representante Legal / Presidente: Rafael Cevallos Cedeño  
Teléfono: 093794922 / 097923621

***Asociación Agrícola Historia del Carmen***

Representante Legal / Presidente: Carlos Litardo  
Teléfono: 081630509

**b) Manabí:**

***Federación de Asociaciones de Producción Cafetalera Ecológica Manabí (FECAFEM)***

Representante Legal / Presidente: Agustín Carvajal  
Teléfono: 052654638 / 093169874

***COREMANABA S.A.***

Representante Legal / Presidente: Rusber Loor Delgado  
Teléfono: 052654341

***Asociación de Agricultores Pescado Arriba***

Representante Legal / Presidente: Ángel Mérido Saltos  
Teléfono: 087824866



***Asociación de Campesinos Boquerón***

Representante Legal / Presidente: Israel Rodríguez  
Teléfono: 082937057 / 052639086

***Unión de Organizaciones Campesinas del Sur Este de Manabí – UOCSEM***

Representante Legal / Presidente: Evaristo Valgriano  
Teléfono: 092263269

***Asociación 11 de Septiembre***

Representante Legal / Presidente: Proscopio Vincés  
Teléfono: 097194019

***Comuna El Cerro***

Representante Legal / Presidente: Luís Medina Cedeño  
Teléfono: 081071600 / 082513139

***Asociación de Productores Agrícolas de Montañita***

Representante Legal / Presidente: Carlos Andrés García  
Teléfono: 091628222

***Asociación Las Maravillas de Cascol***

Representante Legal / Presidente: Gustavo Holguín  
Teléfono: 088785584

***Asociación de Trabajadores Agrícolas de Camareta***

Representante Legal / Presidente: Aníbal Cusme  
Teléfono: 094117459

c) **El Oro:**

***Asociación 17 de Enero 2010***

Representante Legal / Presidente: Isidro García  
Teléfono: 086971460

***Asociación de Ganaderos de Arenillas***

Representante Legal / Presidente: Manuel Cárdenas  
Teléfono: 072908818

***Preasociación Agroartesanal de Semielaborados de Cacao “Pepa de Oro”***

Representante Legal / Presidente: Juan Humberto Arnijos  
Teléfono: 072963109 / 099107584 / 093345096

***Asociación de Miembros de Comunidades del Sector Rural “El Coral”***

Representante Legal / Presidente: Norma Black  
Teléfono: 072944486

***Asociación de Ganaderos 24 de Mayo***

Representante Legal / Presidente: Alfonso Dávila  
Teléfono: 072953197

***Asociación de Productores Agropecuarios Usuarios de la Represa Tahuín***

Representante Legal / Presidente: Hernán Vergara

Teléfono: 094979451

***Asociación de productores agropecuarios Buenos Aires***

Representante Legal / Presidente: Fulvio Ríos

Teléfono: 087556211

***Corporación Agrícola San Luis de Casacay***

Representante Legal / Presidente: Patricio Jaramillo

Teléfono: 091821710 / 093504461

***Asociación de mujeres luchando por la vida***

Representante Legal / Presidente: María Nagua

Teléfono: 072915743 / 080666672

**d) Chimborazo:**

***Asociación de trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas***

Representante Legal / Presidente: Jorge Daquilema

Teléfono: 097513140

**e) Loja:**

***Asociación de Productores de Café de Altura "El Colmenar"***

Representante Legal / Presidente: José María Salinas

Teléfono: 093910973

***Asociación Artesanal de Productores Agropecuarios IPLAMEC***

Representante Legal / Presidente: Fanny Díaz

Teléfono: 072541470

**f) Cañar**

***TUCAYTA***

Representante Legal / Presidente: Ibety Correa

Teléfono: 072235011

## ANEXO 8

## Formato de contenido del Plan de Agronegocios

**Resumen Ejecutivo**

---

**Naturaleza del negocio**

- Historia
- Situación actual
- Equipo de gerencia

**Metas y objetivos**

---

**Plan de Mercadeo**

- Investigación de mercados
- Mezcla de mercadeo
  - Producto
  - Precio
  - Promoción
  - Distribución
- Estrategia de entrada al mercado

**Plan de Producción**

---

- Planta e instalaciones
- Equipos
- Capacidad
- Costos de producción/Costos unitarios
- Punto de equilibrio
- Proveedores
- Importancia de la calidad y la inocuidad

**Plan de Logística**

---

- Empaques y embalajes
- Medios de transporte
- Preparación del embarque
- Cronograma de despacho

**Plan de recursos humanos**

---

- Número de personal que se requiere por categoría
- Tipo de habilidades que se requieren
- Necesidades de capacitación

**Plan financiero**

---

- Ingresos y costos proyectados
- Análisis de flujo de efectivo
- Análisis de rentabilidad

**Plan de manejo de riesgo**

---

- Fuentes de riesgo
- Estrategias de manejo de riesgos

**Anexos por incluir**

---

- Especificaciones técnicas del producto
- Folletos de mercadeo o promoción
- Análisis financiero detallado
- Biografía
- *Currículum Vitae* de los ejecutivos principales

**ANEXO 9**

**FORMATO INFORME DE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN PROGRAMA DE INCLUSIÓN COMERCIAL PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES**

1. ANTECEDENTES
2. OBJETIVO DEL SEGUIMIENTO
3. ORGANIZACIONES A LAS QUE SE DIO EL SEGUIMIENTO
4. ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO REALIZADAS EN CADA ORGANIZACIÓN

<b>Nombre de la Organización:</b>	<b>ASOCIACIÓN AUTÓNOMA VISIÓN Y DESARROLLO DE MI TIERRA</b>
<b>Productos que elabora(incluye presentación):</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Página Web:</b>	

**Módulo 1. Plan de Mercadeo**

*Aquí y en los demás módulos por favor detallan que es lo que hicieron. Por ejemplo: Se visitó la empresa xxx en donde nos reunimos con XXXX en la fecha xxxxx. Durante la reunión se revisó la tarea punto por punto donde se pudo notar xxxxx. Las deficiencias estuvieron en xxxxxx por lo que se recomendó ajustar xxxxxx. Luego del ajuste la tarea se volvió a revisar y se constató que estaban incorporados los cambios sugeridos.*

*Si se revisó la tarea solo por correo electrónico esto también debe quedar registrado aquí y explicar por qué se procedió de esa manera.*

**Módulo 2. Plan de Producción y BPM**

**Módulo 3. Plan Financiero**

<b>Nombre de la Organización:</b>	<b>ASAVIOR</b>
<b>Productos que elabora(incluye presentación):</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Página Web:</b>	

**Módulo 1. Plan de Mercadeo**

*Aquí y en los demás módulos por favor detallan que es lo que hicieron. Por ejemplo: Se visitó la empresa xxx en donde nos reunimos con XXXX en la fecha xxxxx. Durante la reunión se revisó la tarea punto por punto donde se pudo notar xxxxx. Las deficiencias estuvieron en xxxxxx por lo que se recomendó ajustar xxxxxx. Luego del ajuste la tarea se volvió a revisar y se constató que estaban incorporados los cambios sugeridos.*

*Si se revisó la tarea solo por correo electrónico esto también debe quedar registrado aquí y explicar por qué se procedió de esa manera.*

**Módulo 2. Plan de Producción y BPM**

**Módulo 3. Plan Financiero**

<b>Nombre de la Organización:</b>	<b>ASOCIACIÓN AGROARTESANAL SAN JOSÉ</b>
<b>Productos que elabora(incluye presentación):</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Página Web:</b>	

**Módulo 1. Plan de Mercadeo**

*Aquí y en los demás módulos por favor detallan que es lo que hicieron. Por ejemplo: Se visitó la empresa xxx en donde nos reunimos con XXXX en la fecha xxxxx. Durante la reunión se revisó la tarea punto por punto donde se pudo notar xxxxx. Las deficiencias estuvieron en xxxxxx por lo que se recomendó ajustar xxxxxx. Luego del ajuste la tarea se volvió a revisar y se constató que estaban incorporados los cambios sugeridos.*

*Si se revisó la tarea solo por correo electrónico esto también debe quedar registrado aquí y explicar por qué se procedió de esa manera.*

**Módulo 2. Plan de Producción y BPM**

**Módulo 3. Plan Financiero**

<b>Nombre de la Organización:</b>	<b>ASOCIACIÓN DE PASAJE</b>
<b>Productos que elabora(incluye presentación):</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Página Web:</b>	

**Módulo 1. Plan de Mercadeo**

*Aquí y en los demás módulos por favor detallan que es lo que hicieron. Por ejemplo: Se visitó la empresa xxx en donde nos reunimos con XXXX en la fecha xxxxx. Durante la reunión se revisó la tarea punto por punto donde se pudo notar xxxxx. Las deficiencias estuvieron en xxxxxx por lo que se recomendó ajustar xxxxxx. Luego del ajuste la tarea se volvió a revisar y se constató que estaban incorporados los cambios sugeridos.*

*Si se revisó la tarea solo por correo electrónico esto también debe quedar registrado aquí y explicar por qué se procedió de esa manera.*

**Módulo 2. Plan de Producción y BPM**

**Módulo 3. Plan Financiero**

<b>Nombre de la Organización:</b>	<b>LA PEPA DE ORO</b>
<b>Productos que elabora(incluye presentación):</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Correo electrónico:</b>	
<b>Página Web:</b>	

**Módulo 1. Plan de Mercadeo**

*Aquí y en los demás módulos por favor detallan que es lo que hicieron. Por ejemplo: Se visitó la empresa xxx en donde nos reunimos con XXXX en la fecha xxxxx. Durante la reunión se revisó la tarea punto por punto donde se pudo notar xxxxx. Las deficiencias estuvieron en*

*xxxxxx por lo que se recomendó ajustar xxxxxx. Luego del ajuste la tarea se volvió a revisar y se constató que estaban incorporados los cambios sugeridos.*

*Si se revisó la tarea solo por correo electrónico esto también debe quedar registrado aquí y explicar por qué se procedió de esa manera.*

**Módulo 2. Plan de Producción y BPM**

**Módulo 3. Plan Financiero**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA CADA ORGANIZACIÓN**

*Aquí por favor diferenciar entre lo que es una conclusión y una recomendación. Hacer conclusiones y recomendaciones para cada una de las organizaciones.*

## **6. NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO**

## **ANEXO 10**

### **Términos de Referencia**

#### **CONSULTORÍA MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS**

##### **I. ANTECEDENTES**

Los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional en los dos últimos años con el objetivo de reactivar el sector agropecuario han sido orientados como una estrategia macro que ha consistido en apoyar la descentralización de la infraestructura, mejorar las vías para transportar la producción campesina, fomentar las ferias locales, adecuar los sistemas de almacenamiento e incorporar a pequeños y medianos productores a los programas de compras públicas.

No obstante la importancia de lo anterior, en los actuales momentos la estrategia se debe ir focalizando en el productor per se, y específicamente en aquel de pequeña escala, para quien el acceso a mercados dinámicos (menos dependientes e incluso independientes de largas cadenas de intermediarios) es una prioridad.

En este contexto, uno de los temas emergentes en las agendas de desarrollo del gobierno es facilitar y apoyar la vinculación de estos pequeños productores a mercados dinámicos de manera exitosa; tarea que no resulta ni fácil ni rápida y que debe obedecer a una estrategia cuidadosamente planificada y ejecutada.

Es así que el fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores rurales, acompañado de una identificación y priorización cuidadosa de los mercados de destino no tradicionales, así como la identificación y análisis de estrategias de articulación de productores con actores de la cadena agro-productiva para fortalecer su acceso a mercados resultan componentes esenciales de la estrategia que permita a los productores de pequeña escala incorporarse exitosamente a nuevos mercados.

##### **II. OBJETIVOS**

- Identificar el nivel de aceptación de los productos de las organizaciones participantes en el Programa de Inclusión Comercial por parte de compradores potenciales en Quito, Guayaquil, Cuenca y en otras ciudades, cuando el producto lo amerite (ver anexo con las características de las empresas).
- Identificar sugerencias específicas proporcionadas por los compradores potenciales para que los productos puedan ingresar al mercado con mayor facilidad.
- Organizar una agenda comercial en la que las empresas participantes se puedan reunir con al menos seis compradores potenciales.
- Apoyar la participación de los empresarios en una misión comercial.

### **III. ACTIVIDADES A REALIZAR:**

- Efectuar una caracterización general de mercado de los productos comercializados por las empresas participantes en el Programa de Inclusión Comercial
  - Identificar compradores potenciales, solicitarles entrevistas personales para presentar la oferta de productos de las organizaciones participantes en el Programa. Estas reuniones deberán servir para evaluar la oportunidad comercial real de los productos, sus requerimientos de adecuación al mercado, su demanda actual y potencial, el sistema y la logística de transporte y analizar la competencia. Durante las visitas se hará entrega del perfil de las empresas participantes y muestras físicas de los productos a cada comprador identificado en caso de ser necesario. Los compradores potenciales deberán estar ubicados en ciudades o cabezas cantonales donde las empresas tengan una real oportunidad de competir (de acuerdo con factores como la distancia, la calidad y los costos).
  - Analizar toda la información recolectada para preparar reportes individuales por producto/organización y un informe general.
  - Organizar una agenda de negocios en la que representantes de las organizaciones se puedan reunir con al menos seis posibles compradores durante su participación en la misión comercial a realizarse, para el caso de aquellas empresas que tengan oportunidad en mercados de Quito, Guayaquil, Cuenca u otros.
  - El consultor apoyará la organización de una gira a algunos puntos de venta de las cadenas de supermercados y tiendas especializadas de las ciudades seleccionadas.

### **IV. ALCANCE Y PROFUNDIDAD**

Los servicios profesionales serán ejecutados “in situ”, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca mediante visitas, reuniones, talleres y otras formas directas de apoyo, conjuntamente con los organismos nacionales e internacionales y cuando se requiera a nivel de campo.

Adicionalmente, el consultor deberá contactarse con mercados potenciales en ciudades intermedias tipo Machala y Daule para buscar mercados para productos sin mayor procesamiento y poco volumen como es el caso del arroz y el maíz duro. Para hacer la selección de estos mercados deberá tener en cuenta la información que brinden las empresas y aquella que se encuentra detallada en el anexo.

En caso que sus actividades tenga que cumplirlas fuera de su Sede de Trabajo, el consultor cubrirá viáticos, subsistencias y movilización.

La información presentada deberá ser actual.

El consultor dependerá y responderá técnica y administrativamente al Representante del IICA en Ecuador a través de la Especialista en Agronegocios.



## **V. PRODUCTOS**

### **Reporte 1: Informe General**

El consultor deberá preparar un informe que incluya, por líneas de productos de las empresas participantes en el Programa, información sobre:

- Procedimientos generales para la compra de los productos
- Características de los productos solicitadas por los compradores, por tipo de mercado
- Márgenes de ganancia
- Canales de distribución
- Análisis de la competencia
- Tendencias actuales en el consumo de alimentos en Ecuador (enfocadas en los productos que se encuentran detallados en el anexo).

La información deberá ser específica para los siguientes mercados: supermercados (Supermaxi, Mi Comisariato, Tía y Santa María), algunas tiendas de barrio, mercados institucionales (por ejemplo: Programa Aliméntate Ecuador, Desayuno Escolar, etc.), y mercados justos (MCCH y FEPP).

### **Reporte 2: Informe de Validación del Mercado**

Con base en las entrevistas realizadas y en su experiencia, el consultor deberá preparar un informe para cada una de las empresas participantes del Programa de Inclusión Comercial. Este informe deberá incluir:

- Lista de compradores potenciales entrevistados, acompañada de un breve perfil.
- Descripción de su interés por el producto presentado.
- Comentarios sobre la demanda actual y potencial, la competencia (precios y disponibilidad de productos) y el sistema y la logística de transporte que utilizan los productos competidores, y los márgenes de ganancia y distribución.
- Con base en los comentarios de los compradores potenciales, brindar sugerencias de adecuación del producto para que pueda ingresar más fácilmente al mercado (por ejemplo: adaptación de empaques, presentaciones, etc.) y elementos a incluir en la estrategia de promoción.

### **Reporte 3: Agenda de negocios / Misión Comercial**

- Una semana antes de la realización de la misión, el consultor deberá entregar la agenda de negocios en la que se define el lugar (hotel o instalaciones del comprador) y la hora en la que se entrevistarán los representantes de las organizaciones y los posibles clientes.
- Para el desarrollo de la misión comercial, el consultor contará con apoyo logístico de personal del IICA.

### **Reporte Final:**

Informe de las actividades realizadas durante la participación en la misión comercial.

**VI. PROGRAMACIÓN:**

El equipo del IICA informará oportunamente al consultor seleccionado sobre las fechas previstas para la realización de la misión comercial.

**VII. REQUISITOS**

El consultor deberá tener amplios conocimientos del mercado de productos agroalimentarios de Ecuador y deberá tener contactos previos con compradores potenciales y los representantes de los principales mercados

**VIII. HONORARIOS PROFESIONALES**

Los honorarios profesionales para la realización de esta consultoría incluyen la validación comercial de los productos de 15 organizaciones e información específica de los productos de cada empresa.

**IX. DURACION:** Cinco meses, a partir de la firma del contrato

**X. MONTO:** US\$..... que incluye los impuestos de ley

**XI. FORMA DE PAGO:**

- 15% a la presentación y aceptación por parte del IICA de un plan de trabajo que incluya una propuesta de contenido de los productos a ser entregados;
- 15% a la presentación y aceptación por parte del IICA del Reporte 1 - Información General- hasta el 15 de junio de 2010;
- 20% a la presentación y aceptación por parte del IICA del Reporte 2 -Informe de Validación del Mercado- hasta el 23 de julio de 2010;
- 20% a la presentación y aceptación por parte del IICA del Reporte 3 -Agenda de Negocios / Misión Comercial- hasta el 15 de septiembre de 2010; y,
- 30% a la presentación y aceptación por parte del IICA del Reporte Final con los productos de la consultoría.

---

**REPRESENTANTE**

---

**Nombre:**  
**C.I.:**  
**CONSULTOR**

**ANEXO 11**

**ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA XX**

1. ANTECEDENTES
2. OBJETIVO
3. COMPRADORES POTENCIALES ENTREVISTADOS: BREVE PERFIL
4. INFORME GENERAL:
  - a. Información básica de la asociación
  - b. Productos que elabora
  - c. Antecedentes:
    - i. Producto
    - ii. Plaza/ mercado actual/comercialización actual
    - iii. Logística
    - iv. Competencia
    - v. Análisis de precios
  - d. Validación
    - i. Categorización: hacia qué canal de comercialización nos vamos a dirigir
    - ii. Demanda actual y potencial: breve análisis de las oportunidades de mercado de los productos en cuestión.
    - iii. Compradores potenciales: conclusiones de las entrevistas con los posibles compradores.
    - iv. Estrategia comercial: mercado al cual nos vamos a dirigir, segmentos, propuesta de valor, alineación organizacional, monitoreo y control del negocio.

## **PERFIL PROSPECTOS (DATOS FICTICIOS)**

### **Distribuidor Castor S.A.**

Distribuidor Castor es un grupo de empresas conformadas por Pinos S.A., Eucaliptos S.A. y Cipreses S.A. dedicadas a la distribución, producción e importación de productos de consumo masivo, siendo al día de hoy uno de los grupos más importantes en el rubro de distribución en la ciudad de Cuenca.

Años en el mercado:	7
Alcance geográfico:	Sur de Cuenca (5000 clientes efectivos)
Tipo de cliente	Distribuidor regional
Target cobertura:	Autoservicios mayoristas

Web: <http://www.castorsa.com.ec>

### **TIENDA CANAL**

Fue creada en el año 1984 por su gerente fundador Pepito Pérez. Fue diseñada para hacer de la tienda su canal natural.

Años en el mercado	22
Alcance geográfico	Riobamba (1500 clientes efectivos)
Tipo de cliente	Distribuidor regional - consumo masivo
Target Cobertura	Mayoristas autoservicios

Web: <http://www.tiecanal.com.ec>

### **COMERCIO JUSTO PARA PEQUEÑOS**

Esta fundación promueve procesos de cooperación entre personas y organizaciones, en las que se comparten recursos, experiencias y talentos

Años en el mercado	30
Alcance geográfico	Toda la sierra ecuatoriana
Tipo de Cliente	Fundaciones y comunidades
Target	Consumidor final

<http://www.fundcompequenos.com.ec/>

## **CORPORACIÓN PEREZ**

**Corporación Pérez** es una industria joven dedicada a la crianza, faena y comercialización de productos cárnicos reconocida por los precios justos que maneja y por la atención personalizada.

Años en el mercado:	11
Alcance	7 locales de atención al público en Ambato
Tipo de cliente:	Cadena de Autoservicio
Target:	Consumidor final

## **MERCADO MAYORISTA DE QUITO**

Años 26  
Alcance Quito  
Tipo de cliente centro mayorista  
Target tiendas consumidor final

## **TERMINAL DE TRANSFERENCIA DE VIVERES DEL MUNICIPIO DE GUAYAQUIL**

La Terminal de Transferencia de Víveres (TTV) del Municipio de Guayaquil, el mayor mercado de la ciudad y uno de los más grandes del país, cuenta con puestos disponibles para los comerciantes mayoristas.

El mercado está ubicado en el km 16 de la vía a Daule, a la altura de la ciudadela Montebello. Sus instalaciones tienen un área de 35 hectáreas.

Este centro de abastos es un gran complejo que funciona desde hace 10 años bajo la responsabilidad de la Dirección de Aseo Urbano, Mercados y Servicios Especiales. Se mantiene abierto las 24 horas del día y los 365 días del año.

Hasta el momento se han asignado 580 puestos con distintos giros de actividad comercial, tanto de mayoristas de la Costa como de la Sierra, quienes expenden frutas, abarrotes, lácteos y otros, lo que permite que ingresen aproximadamente 400 camiones diariamente y entre 5 mil y 6 mil personas.

<http://www.metroecuador.com.ec/7300-calidad-y-ahorro-en-mercado-mayorista.html>

**FERNANDO FLORES (Distribuidor individual)**

Distribuidor mayorista del producto XX. Cuenta con logística propia. Su experiencia le ha permitido ser uno de los mejores micro empresarios para su proveedora. La focalización en la comercialización es su valor agregado.

Años en el mercado	3
Alcance	Quito. 100 clientes efectivos
Tipo de cliente	Micro empresario
Target	Tiendas

**DISTRIBUIDORA ECUADOR S.A.**

Es una compañía dinámica, muy bien organizada, cuyas oficinas principales están localizadas en Manta. Sus instalaciones están ubicadas al norte de la ciudad y tiene un área de 2.500 m2. Cuenta con su propio centro de distribución de aproximadamente de 15.000 m2.

Posee sucursales, bodegas y un equipo completo de venta en las ciudades de Guayaquil, Esmeraldas y Cuenca. Cuenta con 1.200 colaboradores a nivel nacional.

Años en el mercado:	32
Alcance:	Nacional
Tipo de cliente	Distribuidor
Target :	Autoservicio; Maoristas, Tiendas, Cobertura

Web: <http://www.disecadores.com.ec/>

**ORGANIZACIÓN XX (ejemplo ficticio)**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	Xxx
<b>PRODUCTOS QUE ELABORA:</b>	Azúcar Granulada en presentaciones de 500g y a granel.
<b>MARCA:</b>	Azucar La Cañita
<b>UBICACIÓN:</b>	CHIMBORAZO
<b>NÚMERO DE TRABAJADORES:</b>	10
<b>AÑOS EN EL MERCADO:</b>	4
<b>PAGINA WEB:</b>	<a href="http://www.azucarlacañita.com.ec">http://www.azucarlacañita.com.ec</a>

**ANTECEDENTES:**

**Producto:**

El azúcar producida por esta asociación es 100% orgánica. El producto lo comercializan en presentaciones de 500g y al granel. Están pensando hacerlo también en bloques.

La imagen del producto es apta para su comercialización, pero en la funda no tiene impreso el PVP ni la fecha de caducidad, lo cual debe ser incluido.

Cuenta con los registros básicos para su comercialización como es el Registro Sanitario y adicionalmente una certificación de producto Orgánica OKO BCS (actualmente caducada).

**Plaza/Mercado Actual/Comercialización Actual:**

Su radio de acción es limitado y una sola persona se encarga de vender y arreglar la entrega.

Están comercializando en Riobamba, Cuenca y Loja.

Tienen una capacidad de producción de 8000 fundas de 500g al mes (80 qq al mes)

Su comercialización actual promedio es de 30qq mes. Poseen una capacidad instalada subutilizada de 50 qq./mes. Por tanto, requieren hacer negocios puntuales a otros lugares.

Este producto se comercializa en Autoservicios, Mayoristas, Tiendas, Canales Especiales, Impor/Export

**Logística:**

No tienen transporte propio. Subcontratan para las entregas.

**Competencia:**

Se encuentran en los principales supermercados con las marcas San Carlos, Sur del Valle, Torcida, Fina, Pia Tula, Abeja Kapira, Granos del Campo, Sin Marca, Shullo; liderada por Kapira. Su competidor directo, Azucar Riobambeño, es de menor precio por su calidad.

**Precio:**

El precio es bastante variado de acuerdo a su presentación; así tenemos que el azúcar al granel está en un promedio de US\$0,44 la libra y se la comercializa principalmente en bodegas y mayoristas; y, la empacada se encuentra en los diferentes supermercados:

Supermaxi entre 0,63 y 0,97 PVP

Mi Comisariato entre 0,63 y 0,95 PVP

Santa María entre 0,61 y 0,92

En las tiendas de los alrededores, esta marca se vende a 0,80.

**Otros:**

Recibieron Asesoramiento de fundaciones para sacar la certificación OKO; y su comercialización se detuvo porque pidieron mejorar salubridad: en la fábrica se encontraron utensilios no apropiados. Es por eso que mas adelante perdieron el contacto y certificación OKO. Un comentario de la fundación que los asesoró fue que el producto tiene demasiada humedad, el doble del máximo permitido.

**Tabla 1-1:** Requisitos fisico-químicos de la panela granulada según la norma NTE INEN 2332.

Requisito	Min.	Max.	Método de ensayo
Color T (550 nanómetros.)	30	75	NTE INEN 268
Azúcar reductor %	5,5	10	NTE INEN 266
Sacarosa %	75	83	NTE INEN 266
Humedad %	--	3	NTE INEN 265
pH	5,9	-	

Fuente: Implementación de Buenas Prácticas de manufactura para la elaboración de Azúcar Granulada, Escuela Politécnica Nacional, Facultad Ingeniería Química y Agroindustria, Enero 2009 (datos ficticios)

**VALIDACION**

**Categorización de la Empresa:**

De acuerdo a sus características y parámetros está apta para comercializarse en diferentes canales:

Distribuidores, Microempresarios, Autoservicios tipo B, Mayoristas, Tiendas y Canales Especiales.

**Demanda Actual y Potencial:**

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), hasta agosto de 2008 se comercializaron \$546 mil a países como Italia (\$251 mil), España (\$141 mil), Alemania (\$75 mil) y Holanda (\$31 mil).

Para el mismo periodo de 2009, estas cifras se incrementaron en un 20,17% al llegar a los \$684 mil entre enero y agosto. Este derivado de la caña de azúcar se produce en provincias de la Sierra, el Oriente y la Costa ecuatorianos. En la mayoría de los casos, estos cultivos pertenecen a pequeños agricultores.



En las provincias de Pastaza, Orellana y Chimborazo, por ejemplo, se conformó el Consorcio de Productores de Azúcar, para aumentar la producción.

Precisamente, Pastaza es la mayor productora artesanal de azúcar en el país según técnicos de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap).

Para Mónica Freire, representante de comercio de la fundación Pequeños, el azúcar es su producto estrella por los beneficios alimenticios que posee. "El 20% de nuestras ventas es de azúcar morena ", señala. (JMF)

Este producto puede llegar en varias presentaciones al consumidor final.

Empresas como Schullo e Ingenio San Carlos comercializan esta variedad por la facilidad que implica su preparación para el consumidor final.

### **Compradores Potenciales:**

**Castor (Guayas):** Existe la apertura para comercializar el producto en la Ciudad de Guayaquil.

**Tienda Canal S.A. (Guayas):** Existe la apertura para comercializar el producto en la región sierra.

**MMQ (Quito):** Dispuestos a conversar.

**VENTAS MAXI (Pichincha):** Existe la apertura para la comercialización en canal cobertura (Tiendas) Quito.

**Fernando Flores (Quito):** La Codificación de productos nuevos se terminó la primera semana de octubre. Sin embargo, por tratarse de Asociaciones con un Bien Comunitario, se aceptó presentar la carta de codificación y las muestras en el plazo de acción del proyecto.

**MIES:** Tiene la necesidad de compra de azúcar, pero la única forma de comercializar es mediante compras públicas. Esta institución solicitó una carta en la que se especifiquen las características de la asociación y una muestra de los productos. Una vez que reciben la muestra, realizan un análisis y con el Visto Bueno más los requisitos que en su momento solicitan, se invita a participar en la licitación de Compras Públicas.

### **STATUS:**

Se contempla una reunión en Guayaquil, con los distribuidores Castor y Tienda Canal y una visita a Quito, para visitar el Mercado Mayorista.

Se presentó ya el producto al distribuidor individual.

## **ESTRATEGIA COMERCIAL**

El objetivo con este cliente es colocar 50qq en el mercado ya que esta es su capacidad subutilizada.

### **A qué mercados vamos:**

Cobertura en tiendas, a través de un distribuidor

### **Propuesta de valor :**

Desarrollar un empaque con más colorido que referencia a que es un producto orgánico. Asociar los colores de la bandera del Ecuador, para identificar que es un producto ecuatoriano; así lograr posicionarse como un producto Orgánico - Ecuatoriano.  
Revisar la parte técnica sobre el porcentaje de humedad requerido para su comercialización.

### **Alineación organizacional:**

Reestructuración inmediata. El canal sugerido permitirá evacuar mucho más producto de lo que se produce actualmente.

Es importante además definir políticas de precio. En la planta se vende el producto en 0,50. Cuando se lo venda a las tiendas el precio es 0,65 y la tienda vende el producto en 0,80. Si compran 1000 fundas, pueden entregar en Quito hasta 0,60. Y por cada 100 fundas, pueden dar 5 fundas más adicionales sin costo.

### **Monitorear y controlar el negocio**

Los mercados y segmentos son múltiples. La empresa cuenta con una capacidad de producción instalada de apenas 80qq/mes; esto limita para poder explotar la demanda actual del mercado. El sistema de comercialización se lo está haciendo con un solo Pre- vendedor y es esa misma persona la que se encarga de alquilar un transporte para entregar 30 qq mes en promedio.

Se está coordinando para comercializar por medio de un distribuidor de cobertura (tiendas). En este canal se puede incrementar la distribución ponderada e ir creando marca.

Al colocar el producto en el último eslabón de la cadena de comercialización, nos aseguramos que el producto se encuentre exhibido en la mayor cantidad de puntos de venta, en cantidades apropiadas para evitar su saturación y devoluciones.

Es necesario implementar un plan de promociones por introducción (bonificación descuentos ofertas).

La empresa debe hacer un esfuerzo en mejorar sus aspectos administrativos. Si se quiere mejorar los ingresos de la asociación y sostenerla en un mercado tan competitivo, se debe estructurar esta área.