USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA

The Nature Conservancy
Conservando la naturaleza.
Protegiendo la vida.

PRODUCTO A: PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR PARA EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO INCLUSIVA.

(Fecha: Mayo/2015)

La presente publicación se elaboró para ser revisada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La misma fue preparada por: Byron Jaramillo

PRODUCTO A: PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR PARA EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO INCLUSIVA.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo brindado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Ecuador y Perú, bajo los términos del contrato **No. NASCA 00233/2015**

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA es implementada por un consorcio de empresas y organizaciones como: Nacionalidad Originaria A'I Kofan Del Ecuador (NOA'IKE); La Coordinadora Indígenas de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA); Instituto del Bien Común (IBC); y Conservation Strategy Fund (CSF).

Descargo de Responsabilidad

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Producto A: Plan de trabajo y metodología a implementar para el proceso de generación de la estrategia de comercialización y generación de valor agregado inclusiva

1. Contexto:

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT de provincia de Sucumbíos[1], la población económicamente activa (PEA) de la provincia, es de 71.490 habitantes, que representa el 44% del sector urbano (31.199 habitantes) y el 56% que pertenece al sector rural (40.291 habitantes); El 32,83 % de la PEA se dedica al sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca). De este porcentaje y según el mismo PDOT, entre las principales actividades económicas agropecuarias se destaca la agricultura con el 62,66% (cacao, palma africana, café, maíz, entre otros); en segundo lugar la actividad agropecuaria con el 25,73%, (cultivos y crianza de animales mayores y menores); en menor cantidad se dedican a la ganadería con el 10,79%. La piscicultura con el 0,41% y con el mismo porcentaje (0.41%) la crianza de animales menores.

A las actividades agrícolas, agropecuarias, pecuarias, piscicultura y crianza de animales menores, se dedican un total de 22.437 habitantes. La mayor concentración del PEA del sector agrícola es (40%), se encuentra en el cantón Lago Agrio con 8.991 personas, y en menor concentración el cantón Sucumbíos con el 3,3% (748 personas). La producción agrícola de Sucumbíos gira alrededor de los cultivos permanentes: palma africana, café y plátano, en menor superficie cacao y los transitorios: arroz, maíz duro seco: cultivos desarrollados principalmente en los cantones Shushufindi y Lago Agrio. La producción de los cultivos permanentes se destinan en su mayoría al mercado internacional, mientras los cultivos transitorios, abastecen al mercado interno.

Según el PDOT de Sucumbíos, la superficie para uso agropecuario alcanza las 348.109 ha, de las cuáles se destinan a cultivos permanentes 43.337 ha (12,45 %), cultivos transitorios 7.814 ha (2,24 %) y pastos cultivados 82.094 ha (23,58%). La provincia de Sucumbíos[2] en el año 2008 tenía una relación tierra-hombre de 6,3 Ha; al 2013, la relación tierra-hombre es de 4,3 ha (hectáreas con uso agropecuario por persona). En cinco años se ha reducido 2,0 ha, debido a la disminución de superficie de uso agropecuario y mayor presión sobre la tierra.

El rendimiento de cacao varía entre un rango de 7 a 9 quintales/ha/año (almendra seca). El rendimiento de café pilado se ubica en un rango de 12 quintales/ha/año. En maíz duro las variedades criollas alcanzan rendimientos de 25 a 30 qq/ha/ciclo. Las variedades híbridas alcanza rendimientos de entre 70 a 90 qq/ha/ciclo.

El ganado vacuno lidera el sector pecuario en Sucumbíos, el hato ganadero provincial representa el 1,4% del total nacional, con 265.833 cabezas[3]. Los niveles de producción de leche son bajos: 4,3

[1] Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Sucumbíos. Componente económico productivo. GADPS. Abril 2015

[2] Según SIGAGRO 2008 en PDOT Sucumbíos 2015

[3] PDOT GADPS 2015, sobre la base de ESPAC, 2012 - 2013)

l/vaca/día frente al promedio nacional: 8 l/vaca/día. En el cantón Sucumbíos se registra promedio de 7 l/vaca/día. Respecto a la producción de carne, los valores provinciales registrados son de 64,20 Kg/ha/año, inferiores al promedio nacional de 274 Kg/ha/año. Esto se atribuye a problemas de manejo, la baja calidad de la alimentación y las razas bovinas presentes en la provincia. La superficie de pastos cultivados es de 82.094 hectáreas, de las cuales, más del 91,76% son introducidas de las variedades: Dallis, Saboya, Marandú y Elefante; mientras que el 8,24% restante son pastos naturales.

La producción piscícola anual alcanzó en el año 2012 1.757 toneladas, distribuidas en tilapia roja (50%), tilapia negra (2%), cachama roja (31%) y cachama negra (17%). En la provincia se identifican 2.283 piscinas con 1170,40m² de espejo de agua.

El GAD Sucumbíos se encuentra desarrollando un conjunto de estrategias para aprovechar el potencial productivo de su territorio y articularse a la propuesta[4] de Cambio de la Matriz Productiva CMP planteada desde el Gobierno nacional misma que se busca revertir uno de los problemas más importantes del sistema económico nacional. basada en la exportación de productos primarios y en una importación creciente de bienes manufacturados, sostenida temporalmente pero no infinitamente por los recursos petroleros, que atenta contra la sostenibilidad de largo plazo de la economía ecuatoriana y de su sistema dolarizado.

La estrategia para el CMP en los territorio implica el impulso entre el Gobierno central, los GADS, el sector privado y organizaciones de la economía popular y solidaria de las denominadas ″agendas territoriales″ sobre la base de las iniciativas productivas de cada provincia y su aporte al proceso de cambio. Desde la perspectiva del Gobierno central, las dinámicas provinciales productivas deben nacer de los propios territorios, y articularse con las iniciativas nacionales para generar efectos a corto y mediano plazo, y aprovechar las inversiones públicas de manera más eficiente. En ese sentido la provincia de Sucumbíos, en función de sus ventajas comparativas busca impulsar dentro de la estrategia de CMP[5]: i) Elaborados de Cacao; ii) Elaborados de Café, iii) Elaborados de pescado, y iv) Elaborados de productos lácteos.

En esa perspectiva el GADP Sucumbíos y el CISAS -organismo especializado que apoya al sector agropecuario- buscan fortalecer su trabajo en la provincia, priorizando el trabajo con cinco rubros principales: café, cacao, ganadería, piscicultura, y cultivos de ciclo corto (maíz, arroz) iniciando procesos de generación de valor agregado de los productos priorizados como plantas de procesamiento de cacao, café, lácteos, carne, empacado de peces, con el fin de fomentar el desarrollo productivo de la Provincia.

Bajo este contexto, con el apoyo de TNC se busca fortalecer los sistemas de comercialización y generación de valor agregado en la provincia bajo un sistema inclusivo, que permita articular las políticas nacionales y las locales en procura de mejorar el nivel de vida de la población de Sucumbíos.

[4] Estrategia para el Cambio de la Matriz Productiva. Vicepresidencia de l República. Marzo 2015.
[5] PDOT Sucumbíos 2015.

Mediante un proceso de calificación y de propuestas técnicas y económicas TNC contrató a Byron M. Jaramillo C.[6] para generar una propuesta y acompañamiento al CISAS para fortalecer el sistema de comercialización del Centro de Investigaciones y Servicios Agropecuarios CISAS y de los centros de acopio de la provincia, con enfoque de cadena productiva que incluya la definición de una estrategia de comercialización inclusiva y con enfoque de generación de valor agregado para café, cacao, ciclo corto (arroz y maíz), peces y ganadería (cárnicos y lácteos), así como para cultivos andinos de la zona alta de la provincia.

TNC[7] viene apoyando al Gobierno Provincial de Sucumbíos-GADPS a en la implementación de políticas públicas ambientales dirigidas a reducir presiones a la biodiversidad y los bosques de la provincia. El GADPS bajo la competencia de fomento productivo a través de la cual busca asumir el rol de promotor y habilitador del desarrollo económico local en su territorio. El GADPS ha impulsado la creación y funcionamiento del Centro de Investigaciones y Servicios Agropecuarios CISAS, institución que viene trabajando bajo enfoques de cadena de valor impulsando acciones de asociatividad, acopio y comercialización dentro y fuera de la provincia.

2. Plan de trabajo:

Se propone conformar un Equipo de Trabajo entre el Equipo Consultor: Byron Jaramillo (Consultor Principal) y Jorge Cevallos (Asistente) y los técnicos del Equipo de Comercialización del CISAS-GADPS, asignados como contraparte a la Consultoría. Este Equipo de Trabajo, definirá los mecanismos de coordinación, rendición de cuentas y articulación con grupos asociativos, centros de acopio, juntas parroquiales, GADS municipales y otros actores relevantes en la provincia.

El rol del Equipo Consultor será la de técnico-facilitador orientado a entender y facilitar proceso amplio de discusión de problemas y soluciones relacionados con las cadenas priorizadas. Se actuará bajo principios de respeto de los valores socioculturales de las personas.

Se proponen las siguientes fases para alcanzar los objetivos específicos y obtener los productos esperados:

1. Fase de diagnóstico: 15 de mayo-7 agosto 2015

- Taller Equipo Técnico CISAS-GADPS en Sucumbíos. presentación y ajuste Producto A (plan de trabajo, y metodología a implementar para el proceso de generación de la estrategia de comercialización y generación de valor agregado inclusiva). Inducción al tema de Consultoría (análisis de cadenas, asociatividad, modelo de gestión para la comercialización, experiencias relevantes), recopilación información secundaria. Acuerdos para el trabajo.
- Diagnóstico de las estructuras organizativas y centros de acopio, aplicando Herramienta para diagnóstico y planificación de estructuras asociativas para el mercado (ver en Anexos).

[6] Ingeniero Agrónomo- Master Bussiness Administration, Consultor en temas de Mercados en equipo con Jorge M. Cevallos C.

[7] TNC viene apoyando a la Nacionalidad Cofán del Ecuador[7] y el GADPS en cacao, café y peces.

En esta actividad se identificarán los representantes de cada grupo organizado de productores y de centros de acopio, mismos que junto con Equipo Consultor y técnicos CISAS participarán en las siguientes actividades: inventario de producción comercial, análisis de cadenas e identificación demanda nacional8.

- Inventario de Producción comercial de los rubros/cadenas y de los grupos asociativos relacionados priorizadas (incluyendo zona alta y Cofanes). Se especificarán: cantidades, calidades, costos de producción y transacción y temporalidad, para direccionar hacia qué mercados debe dirigirse el análisis de demanda.
- Análisis de cadenas de los rubros priorizados y de los productos de la zona alta, utilizando la metodología Value Links misma que permitirá entender las relaciones entre los diferentes actores y eslabones de producción, transformación y comercialización, de tal manera de diseñar estrategias de intervención que permitan un mayor empoderamiento y consolidación de las alianzas entre los actores de las cadenas.
- Análisis de la demanda nacional e internacional, en función de la información del inventario de producción comercial y del análisis de cadenas se buscará información de mercados a través de contactos directos (mercado nacional: aplicando la herramienta de Sondeo Rápido de Mercados (demanda, precios, márgenes, actores) y a través de entidades relacionadas con mercado externos. (Pro Ecuador).
- Diagnóstico del CISAS, De los talleres incluidos en la actividad anterior, se propone estructurar un grupo de dirigentes y productores por cadena con los cuáles se realizará el Diagnóstico Participativo del CISAS. Se procederá con el análisis de su estructura directiva, técnica, operativa, administrativa y financiera; relacionamiento con actores, identificación y análisis de puntos críticos y análisis del potencial competitivo.
- Estructuración Informe Producto B: documento de diagnóstico y análisis de la problemática existente en la provincia con respecto a la comercialización y generación de valor agregado de los productos priorizados por el CISAS. Incluye taller con GADPS y CISAS para presentación y análisis de resultados.

2. Fase de diseño de estrategia de comercialización y generación de valor agregado: 8 de agosto-9 octubre 2015

Tomando como insumos las actividades anteriores y el Producto B, se seguirán los siguientes pasos metodológicos:

- Talleres con representantes de grupos de productores y estructuras de acopio y comercialización, para analizar Producto B y estructurar estrategias de inserción en mercados identificados. Con estos actores se reflexionará sobre rol del CISAS para definir la estrategia de comercialización y generación de valor agregado para mercados existentes y los nuevos identificados, así como su articulación a centros de acopio y estructuras organizativas locales. Se identificarán estrategias para cada cadena: acciones de corto plazo para mejorar la competitividad de los actores.
- Socialización de resultados hacia otros actores, en coordinación con la Dirección de Participación Ciudadana, micro-emprendimientos del GADS, juntas parroquiales y otros

[8] Análisis de demanda internacional la realizará el Consultor.

actores relevantes a estrategia de comercialización y generación de valor agregado. Se recogerán aportes para construir la estrategia de comercialización y generación de valor agregado de los rubros y cadenas analizadas.

- Sistematización de información, El Equipo Consultor y los técnicos del CISAS sistematizarán la información del diagnóstico y los aportes de los representantes de grupos de productores, estructuras de acopio y comercialización y otros actores. Se utilizará el Análisis FODA, precisando los cuellos de botella, las oportunidades de los mercados y las posibles ventajas competitivas. Se construirá una primera versión de elementos estratégicos claves, confirmando y /o actualizando la misión, visión, principios-valores y líneas estratégicas del CISAS. Estos elementos servirán para organizar los elementos de la estrategia de comercialización y de valor agregado utilizando la metodología del Balance scorecard.
- Propuesta de estrategia de comercialización, El Balance scorecard permitirá organizar las actividades del CISAS en términos de su visión y estrategia, proporcionando a su administración una visión global de su desempeño comercial. Se propone establecer metas estratégicas de largo plazo, bajo una visión de proceso: con hitos y metas en el corto y mediano plazo. Permitirá orientar el desempeño actual al desempeño futuro. Se utilizarán cuatro categorías: estructura organizativa (alinear iniciativas individuales, organizacionales), producción-procesamiento (procesos internos), inteligencia de mercados (sintonía con necesidades del mercado y de los clientes) y desempeño financiero (aportes, sostenibilidad). Incluirá propuestas de ajustes a las estructuras de acopio existentes.
- Validación de propuesta, a través de talleres con estructuras organizativas, centros de acopio, Juntas parroquiales, grupos de productores de la zona alta, Nacionalidad Cofán, empresas de servicios, actores de las cadenas priorizadas, lo que permitirá poner en común la propuesta, recoger aportes para ajustar la propuesta.
- Estructuración Informe Producto C: documento estrategia de comercialización y generación de valor agregado. Incluye taller con GADPS y CISAS para presentación y análisis de resultados.

3. Fase de implementación y puesta en marcha de la estrategia de comercialización y generación de valor agregado: 10 de octubre-6 noviembre

- Acompañamiento al CISAS, para identificar y consensuar ajustes institucionales, incluyendo estructura organizativa, revisión y ajuste de orgánico funcional, personal requerido (perfiles, competencias), requerimiento de capital de trabajo, equipamiento , etc. Se incluyen en esta actividad los centros de acopio y otras estructuras relacionadas.
- Construcción plan de acción para la puesta en marcha de la estrategia, en conjunto con CISAS y una vez puestos en marcha los ajustes institucionales, se construirá en conjunto con CISAS el plan de acción para la puesta en marcha, tomando como elemento los elementos estratégicos definidos para el largo, mediano y corto plazo. Se propondrán hitos, tiempos, responsables y articulaciones
- Estructuración Informe Producto D: documento plan de acción para la puesta en marcha de la estrategia. Incluye taller con GADPS y CISAS para presentación del producto e informe final.

3. Cronograma:

No.	Actividades	meses																													
		may			junio				julio					agosto				septiembre					octubre			noviembre						
		11-15 may	18-22 may	25-29 may	1-5 jun	8-12 jun	15-19 jun	22-26 jun	29 -3 jul	6-10 jul	13-17 jul	20-24 jul	27-31 jul	3-7 ago	10-14 ago	17-21 ago	24-28 ago	31-4 sep	7-11 sep	14-18 sep	21-25 sep	28 -2oct	5-9 oct	12-16 oct	19-23 oct	26-30 oct	2-6 nov	9-13 nov	16-20 nov	23-27 nov			
1.	Plan de trabajo y metodología	x	x																												
2.	Fase de diagnóstico																														
2.1.	Taller Equipo Técnico CISAS-GADPS			x																											
2.2.	Diagnóstico de las estructuras organizativas y centros de acopio			x	x	x	x	x	x	x	x																				
2.3.	Inventario de Producción comercial			x	x	x	x	x	x	x	x																				
2.4.	Análisis de cadenas de los rubros priorizados y de los productos de la zona alta					x	x	x	x	x	x																				
2.5.	Análisis de la demanda nacional e internacional							x	x	x	x																				
2.6.	Diagnóstico del CISAS							x	x	x	x																				
2.7.	Estructuración Informe Producto B											x	x																		
3.	Fase de diseño de estrategia de comercialización y generación de valor agregado:																														
3.1.	Talleres con representantes de grupos de productores y estructuras de acopio y comercialización													x	x	x	x														
3.2.	Socialización de resultados hacia otros actores													x	x	x	x														
3.3.	Sistematización de información															x	x	x	x												
3.4.	Propuesta de estrategia de comercialización																x	x	x	x											
3.5.	Validación de propuesta																x	x	x	x											
3.6.	Estructuración Informe Producto C																				x	x		x							
4.	Fase de implementación y puesta en marcha de la estrategia de comercialización y generación de valor agregado:																														
4.1.	Acompañamiento al CISAS																								x	x	x				
4.2.	Construcción plan de acción para la puesta en marcha de la estrategia																								x	x	x				
4.3.	Estructuración Informe Producto D																									x	x				

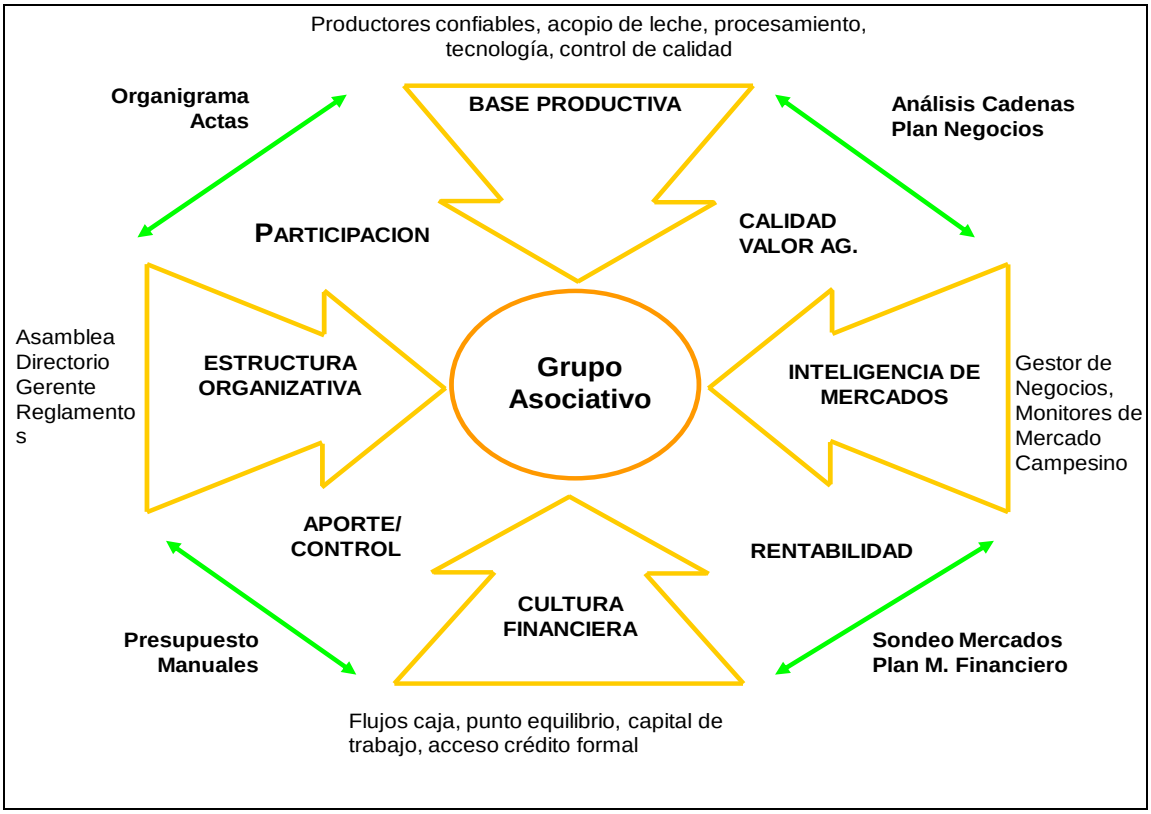
4. Metodología:

La Consultoría utilizará una metodología participativa orientada a la generación de capacidades locales, tanto en el GADPS como en el CISAS y en los grupos organizados de productores relacionadas con las cadenas productivas priorizadas. Las metodologías que se resumen a continuación han sido probadas en el propio territorio de Sucumbíos por entidades nacionales y de cooperación internacional. Se caracterizan por su flexibilidad, adaptación a la idiosincrasia local y son de fácil uso e interpretación.

a. Diagnóstico y planificación de estructuras asociativas para el mercado

Se utilizará la herramienta de análisis para grupos asociativos9 que manejan estructuras para el acceso a mercados. Propone estimar los elementos claves del desarrollo de cada uno en las dimensiones relacionadas: Estructura organizativa, producción, mercado y finanzas. Estas variables serán ajustadas con CISAS. Se utilizan mecanismos visuales sugeridos dentro de las técnicas de educación de adultos

A continuación un ejemplo:

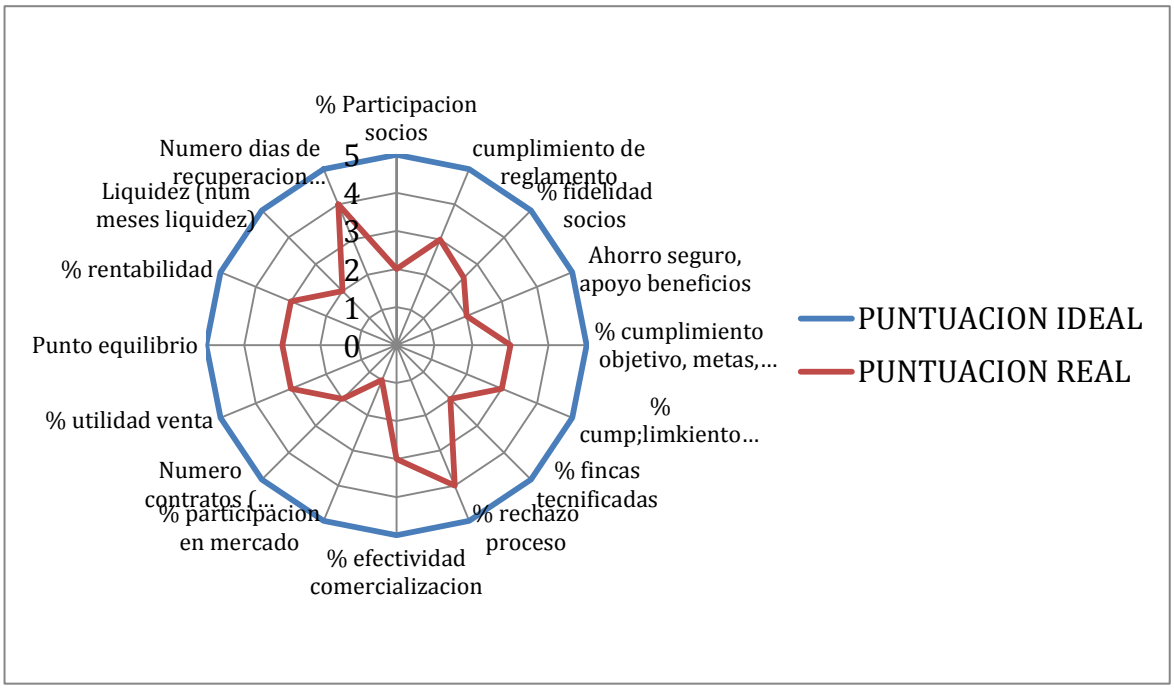


[9] trabajada por AVSF-CESA (variables de desarrollo económico). 2012.

Indicadores Empresariales para estructuras asociativas

DIAGNOSTICO ESTRUCTURA ASOCIATIVA/CENTRO ACOPIO		
INDICADORES	**PUNTUACIÓN IDEAL**	**PUNTUACIÓN REAL**
SOCIOORGANIZATIVO		
% Participación socios	5	2
cumplimiento de reglamento	5	3
% fidelidad socios	5	2,5
Ahorro seguro, apoyo beneficios	5	2
% cumplimiento objetivo, metas, tareas	5	3
PRODUCTIVOS		
% cumplimiento entregas	5	3
% fincas tecnificadas	5	2
% rechazo proceso	5	4
MERCADO		
% efectividad comercialización	5	3
% participación en mercado	5	5
Numero contratos (socios comerciales)	5	2
% utilidad venta	5	3
FINANCIERO		
Punto equilibrio	5	3
% rentabilidad	5	3
Liquidez (núm. meses liquidez)	5	2
Numero días de recuperación de cartera	5	4

Representación gráfica



b. Inventario de producción comercial

Dado que el enfoque metodológico propuesto es el de identificar mercados al cual puedan acceder los productores en cada cadena apoyada por CISAS, se plantea la necesidad de partir del levantamiento del Inventario de Producción Comercial, definido como la cantidad de producción disponible para la comercialización de cada centro de acopio (21), precisando: cantidades, calidades, frecuencia.

Para construir el inventario de producción comercial se trabajará en conjunto con los técnicos del CISAS y los productores de cada una de las cadenas en recorridos por cada centro de acopio en las distintas zonas de la provincia en las cuales los grupos apoyados por CISAS, con el propósito de efectuar el levantamiento de la oferta real.

El Inventario de Producción comercial, permitirá precisar el tipo de producto disponible por cada una de las cadenas productivas y la cantidad susceptible de ser comercializada asociativamente. Este análisis analizado y socializado con los productores, servirá para establecer pistas las cuales marcarían el camino para definir a qué ciudades y qué tipo de mercado orientar la investigación de mercado. De esta manera se sentarán las bases para la concreción de negocios en el corto plazo. Se utilizará la siguiente matriz:

Matriz Inventario de producción comercial

Centros de acopio 1 al 21	Cantidades (producidas y disponibles para el	Calidades (de la producción comercial)	Frecuencia (épocas de mayor disponibilidad)	Costos (de producción, costos de	Experiencias comerciales previas (explicar)	Observaciones (información relevante/pistas para el Sondeo de

	mercado por ciclo/año)			venta y precios de venta)		Mercados)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
20						
21						
Totales (sumatorio de 21 centros de acopio)						

c. Análisis de Cadenas

Se utilizará la metodología Value Link10, misma que partirá de la revisión de la información secundaria existente, tanto la que provea CISAS- GADPS (diagnósticos, estudios, informes, propuestas, etc.), como otra información generada por instituciones públicas como el MAGAP, INIAP, MIES, IEPS, SENPLADES, PROECUADOR y otras referentes a planes de negocios en las cadenas: volúmenes transados, mercados, estadísticas, experiencias de apoyo, lecciones aprendidas, etc.

Posteriormente se realizará el trabajo de campo para el levantamiento y análisis de información, para ello se utilizará la metodología y las herramientas de trabajo propuestas en la metodología VALUE LINK, generada por la GTZ, la cual será enriquecida con algunas herramientas propuestas en la Guía para el Análisis de Cadenas Productivas, editada por la plataforma RURALTER y con la construcción de árboles de problemas y diseño de objetivos de desarrollo de la cadena, propuestos en la Guía para el análisis de cadenas productivas generada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical -CIAT- de Colombia.

Todas estas son metodologías ampliamente participativas y se basan en el involucramiento directo de los actores de la cadena productiva en diferentes eventos como: talleres, entrevistas, encuestas y reuniones que permiten realizar la caracterización de la cadena, teniendo en cuenta la aplicación de una serie de herramientas metodológicas, entre ellas: mapeo de la cadena, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, talleres participativos, etc., en el marco de los eventos de análisis de la cadena, definición de la estrategia de fomento y negociación del apoyo requerido de los prestadores de servicios públicos y privados presentes en la provincia.

La aplicación de estas herramientas nos permitirá, en una primera fase:

[10] Desarrollada por GIZ

- La realización de un mapeo de cada una de las cadenas como un análisis más detallado para comprender la estructura de la cadena donde se identifiquen los diferentes actores involucrados con sus especificidades.
- Identificar las diferentes políticas públicas que afectan las cadenas productivas: políticas fiscales, de precios, tratados comerciales, normas de importación y exportación, normas tributarias, etc.
- Analizar las características de las relaciones sociales de intercambio en las cadenas, como: beneficios económicos, modalidad de pago, volúmenes, calidades, formalidades, lugar de las transacciones, riesgos, poder de negociación.
- Analizar la composición del precio y sus particularidades a lo largo de las cadenas, además realizar el cálculo de costos y márgenes de ganancia a lo largo de la cadena, identificando la formación de precio y márgenes para cada actor directo.
- Identificar la problemática existente en cada eslabón de las cadenas, mediante la aplicación de la metodología de arboles de problemas.
- Determinar la estrategia de mejoramiento de cada cadena y diseño de propuestas de acción (actividades y proyectos). Definir una visión y estrategia de fomento que incluya, la visión para el desarrollo de la cadena y los objetivos específicos, construido de manera participativa con todos los actores, tratando de lograr su involucramiento tanto en la definición del plan y más importante aún, en su ejecución.

- En todas estas actividades de recolección de información y generación de las estrategias de mejoramiento de las cadenas, se incluirá la participación de técnicos del GADPS y CISAS y productores relacionados con las cadenas priorizadas y centros de acopio.

d. Sondeo Rápido de mercados

El SRM es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existe mercado y conocer las oportunidades de venta para productos o servicios. El SRM es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existe mercado y conocer las oportunidades de venta para productos o servicios.

Sirve para: i) Identificar oportunidades para colocar productos en el mercado, ii) Analizar cuellos de botella que impiden aprovechar dichas oportunidades y iii) Tomar decisiones, definir estrategias comercialización y contar con elementos para elaborar un plan de negocios.

En cada cadena priorizada se utilizarán entrevistas a los actores a fin de conocer:

PRODUCTO
¿Cuáles son las características del producto que la gente compra y la calidad que requieren?
¿En qué cantidad y con qué continuidad son los pedidos?
Cuáles son las procedencias del producto? (preferencias de lugar)
¿Los productos sustitutos o complementarios?
¿En qué épocas hay mayor oferta?

PRECIO
¿Cuáles son los:
precios de venta por calidades o variedades
Costos de producción para cuantificar posible ganancia
Precios máximos y mínimos
Precios de la competencia
Costos de transporte, carga y descarga
PLAZA
¿En dónde vender?
¿A quién vender? (contactos)
¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda?
¿Cuáles son los destinos del producto?
¿Hay perspectivas de crecimiento de la demanda? ¿Condiciones de compra, tiempo de pago, crédito?
PROMOCIÓN
¿Qué tipo de actividades de mercadeo, publicidad-comunicación realizar y dirigidas a quién?
¿Marcas comercializadas y su posicionamiento en el mercado?
Qué servicio al cliente es requerido?
¿Qué tipo de publicidad es la más adecuada?

La investigación de mercados se hará formando grupos de productores por cadena (3 o 4) quienes formarán equipo con el Equipo Consultor a fin de interactuar con los actores de las cadenas a fin de conseguir la información. Esta información debidamente sistematizada y analizada será socializada con los productores y centros de acopio a fin de identificar las estrategias para concretar relaciones comerciales. La investigación de mercados se hará dentro y fuera de la provincia, en función del canal de comercialización de cada cadena.

e. Balanced Score Card BSC

El Balanced scorecard BSC permitirá organizar las actividades del CISAS en términos de su visión y estrategia, proporcionando a su administración una visión global de su desempeño. Se propone establecer metas estratégicas de largo plazo, bajo una visión de proceso: con hitos y metas en el corto y mediano plazo. Permitirá orientar el desempeño actual en función de su visión de futuro. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y organización estratégica de la organización. Por lo tanto se hará una revisión y análisis detenido del CISAS y su rol en el desarrollo e impulso de las cadenas productivas priorizadas.

Aportarán al diseño y construcción del Balanced Scorecard los elementos que se identifiquen con el diagnóstico de las cadenas productivas analizadas y de las estructuras asociativas relacionadas. El BSC definirá para el CISAS indicadores de desempeño en cuatro perspectivas de su acción: financiera, cliente, proceso interno y formación-crecimiento, que son indispensables para apreciar al CISAS como un todo, con lo cual es posible cumplir la misión del CISAS y sus objetivos estratégicos. Se elaborará una matriz en la que se incluirán los indicadores relevantes para cada

una de las cuatro perspectivas, estableciendo para cada uno su fórmula (cómo medirlo) su línea de base y la meta posible de ser alcanzada.

Se partirá de un análisis de la situación actual (figura de partida) para cada campo de análisis e indicador, bajo la pregunta: dónde estamos?. Sobre esta base se establecerá la ruta crítica, visión de proceso para determinar la figura de llegada, bajo la pregunta: a dónde queremos llegar. De esa manera se estructurarán las líneas estratégicas y actividades, que permitan alcanzar la figura de llegada.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se estructurará el BSC de CISAS. Tanto los indicadores, como sus valores en línea de base y metas a alcanzar se definirán en un proceso de participación y consulta con los tomadores de decisión del GADPS.

Matriz Balanced Scorecard CISAS (ejemplo)

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Línea base	Meta
Financiera	Cubrir costos fijos	Punto de equilibrio	Punto en el cual los ingresos y los egresos del negocio son iguales, es decir donde están en equilibrio		
Cliente	Incrementar clientes	% clientes nuevos	Clientes nuevos/clientes anteriores		
Proceso interno	Garantizar entrega oportuna de productos	Tiempo promedio de pedido y entrega	Diferencia promedio de día/hora en que se tomó y entrego pedido		
Crecimiento	Mejorar capacidades de personal	Grado de desempeño del técnico (alto, medio, bajo)	Relación metas alcanzadas sobre metas programadas		

NOAIKE

COICA
COORDINADORA DE LAS ORGANIZACIONES
INDÍGENAS DE LA CUENCA AMAZÓNICA

INSTITUTO DEL
BIEN COMÚN

CSF
Conservation Strategy Fund