



USAID | ECUADOR
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Red Productiva

INNOVACION

PRODUCTIVA EN EL ECUADOR
10 EXPERIENCIAS EXITOSAS DE FOMENTO
BAJO EL ENFOQUE DE EMPRESA ANCLA



Esta publicación ha sido posible gracias al generoso aporte del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del Centro IRIS y CARANA Corporation y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos de América.



USAID | ECUADOR
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Red Productiva

Producción:

Proyecto Red Productiva

Implementación Proyectos Productivos:

Santiago Sedaca
María del Carmen Burneo
Marcelo Hurtado

Dirección Editorial:

Marcela Correa
Santiago Sedaca

Editores:

Sandra Ojeda
Hernan Jouve
Elizabeth Segovia

Coordinación:

Elena Almeida Echeverría

Diseño Gráfico:

ZIETTE

Impresión:

Torrescal Soluciones Gráficas

Fotografías:

Proyecto Red Productiva

Copyright sobre la edición. Proyecto Red Productiva

Se prohíbe la reproducción total o parcial del material gráfico sin previa autorización de los editores. El contenido informativo puede ser reproducido citando la fuente

**CADENAS PRODUCTIVAS:
DESARROLLO E INTEGRACION
DE CAPACIDADES PARA
LA COMPETITIVIDAD
Y SOSTENIBILIDAD**

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN _____	6
CAPITULO 1 AJI: Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para Acceder a Mercados de Exportación _____	13
CAPITULO 2 PAJA TOQUILLA: Mejores Relaciones entre los Miembros de la Cadena Productiva y un Producto de Calidad Fortalece la Competitividad _____	43
CAPITULO 3 CALZADO: Desarrollo del Recurso Humano para Mejorar la Calidad _____	77
CAPITULO 4 CUERO: Uso de Estrategias de Franquicias Comerciales para Mejorar la Calidad _____	111
CAPITULO 5 LACTEOS: Introducción de Nuevas Tecnologías para Mejorar la Calidad e Incrementar la Productividad _____	141
CAPITULO 6 CERAMICA: Capacitación y Certificación para un Mejor Servicio al Cliente _____	171
CAPITULO 7 PALMITO: Acceso a Mercados Internacionales a través de Programas de Certificación Internacional" _____	195
CAPITULO 8 HONGOS: Integración Administrativa como Herramienta para Mejorar la Producción _____	219
CAPITULO 9 HIERBAS AROMATICAS Y MEDICINALES Y JOYAS: _____ Innovaciones para Acceder a Nichos Especializados de Mercado	241
CAPITULO 10 LISTADO DE EMPRESAS CONSULTORAS _____	268

INTRODUCCIÓN A NUESTROS ESTUDIOS DE CASO

EL PROYECTO RED PRODUCTIVA

Red Productiva es una iniciativa financiada por USAID/Ecuador e implementada por IRIS Center y CARANA Corporation, cuyo objetivo es promover el desarrollo económico regional en Ecuador.

Red Productiva realiza actividades conjuntas con actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil, para facilitar el diálogo público-privado, mejorar las condiciones de inversión en el país y generar empleos, mediante el apoyo a subsectores seleccionados. Los estudios de caso que presentamos en esta publicación son el resultado de este último componente, el cual, usando un programa de asistencia técnica que se apoya en empresas ancla, mejoró el desempeño y crecimiento de 10 cadenas de valor en todo el país y ayudó a fortalecer los empleos de más de 12.000 individuos.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual en el que se fundamenta el programa se deriva de la teoría de desarrollo de cadenas de valor, según la cual, el desempeño de un actor productivo -desde un microproductor hasta una empresa grande- se puede analizar e impulsar de mejor manera cuando se tiene un claro entendimiento del sistema de actores que participan con ellos en la

Cadena de Valor: Basada en el producto y definida por el mercado final, pone en red a todas las firmas relacionadas, desde la producción hasta el usuario final. Pueden ser múltiples cadenas de valor en cada subsector y sector.

Sector: Definido por el tipo de actividad y usado para la contabilidad y las estadísticas del país (por ejemplo, agricultura, minería, manufactura, comercio, servicios) con subsectores definidos por tipo de producto o servicio.

Empresa Ancla: Se refiere a una empresa con vínculos hacia adelante y/o hacia atrás en la cadena de valor. Juega un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena.

producción de un bien o servicio. La competitividad y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) depende de la estructura y dinámica de la cadena de valor y de lo bien que estas MIPYMEs estén posicionadas e integradas dentro de ella. Mediante el enfoque de cadena de valor se puede apoyar a las MIPYMEs, poniéndolas en contacto con mercados finales, y fortaleciendo sus relaciones y poder de negociación dentro de la cadena, para mejorar su posicionamiento e ingresos.

Un importante hallazgo empírico de la teoría de cadena de valor revela que existen ciertos actores que tienen un impacto catalizador sobre el desempeño y comportamiento de toda la cadena. Las empresas anclas son un punto de entrada excelente para mejorar la competitividad de una cadena de valor y sus MIPYMEs. Las empresas ancla son generalmente empresas grandes, a menudo exportadoras, con acceso a mercados finales, que poseen recursos para invertir en su desarrollo y el de la cadena de valor. Estas empresas pueden aglomerar la producción de varios proveedores y establecer los estándares de calidad a lo largo de toda la cadena. Las empresas ancla tienen la capacidad de afectar el desempeño de muchos o de todos los actores de su la cadena, pueden eliminar intermediarios ineficientes y establecer vínculos directos con las MIPYMEs proveedoras. Como veremos en estos estudios de caso, a veces pequeñas firmas, como Kuen S.A., pueden actuar como empresas ancla. Asociaciones bien establecidas, con recursos y poder de mercado, también pueden desempeñar ese rol.

Una típica empresa ancla en Ecuador es la productora de ají, ProAjí, la cual tiene acceso a mercados en EE.UU, México y Europa. ProAjí aglomera y procesa el ají fresco producido por cientos de pequeños productores, al tiempo que establece y comunica los estándares de producción que los productores deben mantener para cumplir con los requerimientos de los mercados finales.

DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO EN ECUADOR

Cuando IRIS/CARANA realizaron una primera evaluación de las condiciones del sector privado y de los programas y mecanismos de apoyo que se habían ofrecido en Ecuador durante los últimos años, encontramos importantes oportunidades y desafíos que guiaron la estrategia y mecanismos operativos del programa.

En el sector productivo, establecimos que los bajos volúmenes de producción y la baja calidad del producto limitaban la capacidad de las empresas locales para competir a nivel internacional. Solo unas pocas empresas, la mayoría de gran tamaño, demostraban la capacidad para cumplir con las demandas del mercado. Si bien muchas empresas conocen sus desafíos y oportunidades, estas han encontrado más complicado desarrollar e implementar estrategias de desarrollo efectivas, especialmente a nivel de la cadena de valor. Nuestra evaluación también estableció que muchos programas de apoyo a pequeñas empresas no tenían un suficiente enfoque de mercado. Con frecuencia, estos programas proveían servicios para mejorar la gestión de las empresas o sus productos tradicionales, sin entender primero los requisitos variables de los mercados finales, nacionales e internacionales, en términos de calidad, volumen, costo y time to market. En realidad, para ser exitosas, la mayoría de MI-

PYMEs requerían adaptar sus productos y sus estrategias para acceder a mercados finales. Otros programas enfocados en la diversificación, innovación, desarrollo de exportaciones y otras áreas de intervención funcional, se debilitaron en la práctica por no apalancar sus inversiones suficientemente con socios y beneficiarios. En el lado positivo, encontramos una emergente red de firmas consultoras o proveedores de servicios empresariales, que podían analizar la competitividad de las empresas o de la cadena y proveer soluciones eficientes en términos de costos.

DE LA ESTRATEGIA A LA INTERVENCIÓN CON RESULTADOS

La principal innovación de Red Productiva ha sido aplicar las estrategias de intervención de la teoría de desarrollo de cadenas de valor en conjunto con mecanismos operativos desarrollados en programas de fondos de co-financiamiento no reembolsable, con los cuales históricamente se han obtenido buenos resultados a nivel empresarial pero con un menor impacto estructural. Red Productiva ha invertido fondos propios y fondos de contrapartida de las empresas ancla en programas que mejoran las capacidades de las MIPYMEs y mejoran el desempeño de toda la cadena. Las intervenciones de Red Productiva han producido resultados rápidos, tangibles y sostenibles a nivel empresarial y en algunos casos, impactos transformacionales a nivel de las cadenas beneficiarias.

MECANISMOS OPERATIVOS

El Equipo de Red Productiva identificó oportunidades de proyectos que contaban con un gran interés por parte de empresas ancla y MIPYMEs y que poseían el potencial de generar empleo durante la duración del proyecto y de estimular mejoras a largo plazo, en el desempeño general de la cadena de valor. El programa requería un compromiso de co-financiamiento del 50%, la mayor parte del cual se lo realizó en efectivo.

El rol del Equipo de Red Productiva incluyó:

- **Mercadeo del Programa:** El equipo técnico de Red Productiva viajó por todo el país para dar a conocer esta oportunidad de asistencia, presentando los objetivos del programa y los mecanismos de asistencia a empresas y organizaciones con un buen conocimiento de las oportunidades de apoyo al sector productivo, organizaciones como agencias de desarrollo regional, asociaciones comerciales, firmas consultoras, ONGs y universidades. Si bien los beneficiarios finales siempre fueron empresas privadas, cualquier organización podía proponer un proyecto.
- **Evaluación de las Propuestas:** El equipo técnico revisó las propuestas y determinó cual de ellas contaba con mayores posibilidades de lograr los mejores resultados en el tiempo estipulado. Se realizaron evaluaciones cuantitativas, como por ejemplo, el costo de generación de un nuevo empleo (la meta fue \$800 por cada empleo de tiempo completo), y también evaluaciones cualitativas. El equipo entrevistó a actores de toda la potencial cadena beneficiaria, incluyendo a los compradores, empresas ancla, y a los

proveedores. Se aprobaron 10 de las 39 propuestas recibidas, que cumplían con los requisitos mínimos.

- **Fortalecimiento de las Estrategias de Intervención:** El Equipo mantuvo reuniones con los beneficiarios para conversar sobre asuntos específicos de la intervención solicitada y hacer modificaciones a la propuesta original. En todas las instancias, el Equipo ayudó a definir las actividades, elaboró planes de trabajo y se anticipó a la identificación de soluciones a los posibles problemas que podían presentarse.
- **Contratación de Proveedores de Servicios Empresariales:** Casi toda la asistencia técnica a las cadenas de valor beneficiarias fue proporcionada por firmas consultoras, ONGs y universidades ecuatorianas, para fomentar el continuo crecimiento del sector de servicios empresariales. El Equipo técnico de Red Productiva realizó una calificación para obtener una lista corta de las instituciones mejor calificadas, para prestar la asistencia técnica requerida. Posteriormente, para cada proyecto se realizó una licitación entre las empresas pre-calificadas, lo que permitió elegir la mejor propuesta técnica al mejor costo. Mediante este mecanismo se lograron obtener ahorros significativos con respecto a lo proyectado en las propuestas originales.
- **Monitoreo:** El Equipo monitoreó constantemente el progreso del trabajo, visitando a los proveedores de servicios empresariales y a todos los beneficiarios de las cadenas de valor, incluyendo las empresas ancla, sus proveedores y distribuidores. Los problemas fueron rápidamente identificados y resueltos, en algunos casos se hicieron cambios significativos a las actividades planificadas. Las intervenciones tuvieron una duración de entre 9 y 15 meses, buscando generar resultados de corto plazo, que al mismo tiempo permitan a la cadena crecer de manera sostenible a largo plazo.
- **Mejora de la Gobernabilidad en la Cadena de Valor:** El Equipo técnico directamente capacitó y realizó ejercicios estratégicos para mejorar las relaciones entre los actores de la cadena de valor. Jugando el rol de “honest broker”, el equipo desarrolló nuevas formas de relacionamiento entre actores, ayudándoles a entender sus necesidades y objetivos comunes, y organizando estrategias ganar-ganar, incluyendo la definición conjunta de estándares de producto, estrategias comunes de marca y planes de producción a largo plazo. Estas relaciones mejoradas están dando una continuidad y profundidad al trabajo realizado inicialmente por el Proyecto Red Productiva, con recursos que provienen exclusivamente de los beneficiarios (esto se evidencia en las cadenas de calzado, ají e instalación de cerámica).

IMPACTO DEL PROGRAMA DE RED PRODUCTIVA A LA FECHA

Si bien el tiempo transcurrido desde la implementación de estos proyectos ha sido corto, es evidente que el programa ya ha logrado interesantes resultados. Para marzo de 2008, US \$68.000 en asistencia de Red Productiva a estas cadenas de valor contribuyeron a fortalecer los empleos de 12.000 personas, generar 900 empleos de tiempo completo, capacitar a

1.200 personas y generar X nuevas inversiones. De acuerdo con nuestra experiencia, estos resultados se verán multiplicados en el largo plazo, a medida que las empresas asistidas concluyan la implementación de las actividades y disfruten los beneficios del proyecto. Por ejemplo, según resultados de un proyecto similar, implementado por CARANA Corporation en Colombia, solo en inversiones realizadas por las empresas anclas y MIPYMES, se debería obtener entre 4 y 8 veces el monto original del financiamiento no reembolsable.

Aún más importante, los cambios cualitativos han sido significativos: acceso a nuevos mercados, introducción de nuevos métodos de producción, identificación e implementación de nuevas estrategias comerciales y establecimiento o fortalecimiento de relaciones en la cadena. Estas experiencias positivas harán posible que las empresas superen nuevos retos y aprovechen oportunidades, y servirán como base para alcanzar un éxito de largo plazo, y para incrementar y mejorar los empleos, ventas, inversiones e ingresos de los actores de la cadena.

Los logros hasta al día del programa de apoyo al sector productivo recalcan los factores necesarios para la implementación exitosa de programas de asistencia a cadenas de valor: deben ser orientados por las necesidades del mercado y requieren de un aporte financiero, así como un significativo nivel de compromiso por parte de los beneficiarios durante el proceso de diseño; además se debe trabajar a través de proveedores de servicios empresariales calificados, y se debe contar con las fortalezas relativas de actores tales como las empresas ancla. La documentación de estas experiencias prácticas puede llegar a tener un impacto en el futuro fortalecimiento de cadenas de valor en el Ecuador.

RESUMEN DE LOS PROYECTOS

La intervención de Red Productiva se concentró en mejorar el mercadeo, producción, gestión y gobernabilidad de las cadenas. Todos los casos recibieron atención en al menos dos de estas áreas funcionales. Si bien se pueden rescatar varias lecciones en cada caso, las siguientes sobresalen:

- El caso de ají, “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para acceder a mercados de exportación”, demuestra cómo una compañía establecida integró a sus proveedores para ejecutar exitosamente su estrategia de diversificación del mercado.
- El caso de sombreros de paja toquilla, “Mejores relaciones entre los miembros de la cadena productiva y un producto de calidad fortalecen la competitividad” evidencia los fabulosos cambios que se lograron en la gobernabilidad de la cadena y el desempeño de una de las actividades más tradicionales de Ecuador.
- El estudio de caso de “Desarrollo del Recurso Humano para mejorar la calidad” nos demuestra cómo una gran fábrica de calzado de lona en Ambato condujo a sus MIPYMES proveedoras a través de importantes procesos de estandarización y mayor eficiencia en las áreas de producción y recursos humanos.
- El estudio de caso de “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad” presenta un innovador enfoque de mercadeo, basado en un modelo de franquicia para un grupo de productores de artículos de cuero.

- El estudio de la cadena de productos lácteos en Carchi e Imbabura “Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad”, demuestra el impacto positivo que se genera en las cadenas de valor y en los ingresos de las personas, cuando las empresas ancla se interesan en mejorar el desempeño de los pequeños productores que les abastecen.
- El estudio sobre la cadena de valor de cerámica, “Capacitación y certificación para un mejor servicio al cliente,” destaca un proyecto enfocado en encadenamientos hacia adelante que mejoró la relación entre la empresa ancla y su red de instaladores de cerámica, así como el sistema de ventas integrado por ferreterías a lo largo del país.
- El estudio de caso de palmito, “Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional,” resalta la importancia de establecer y mantener estándares y certificaciones para todos los actores de la cadena.
- La cadena de hongos deshidratados en Bolívar logró importantes mejoras en el manejo del producto y gestión corporativa tal como se relata en el estudio de caso “Integración administrativa como herramienta para mejorar la producción”.
- El estudio sobre joyería y hierbas aromáticas y medicinales, “Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado”, demuestra cómo la inversión de una pequeña empresa en innovación y mercadeo impactó una red de cientos de familias de proveedores.

CÓMO USAR ESTOS ESTUDIOS DE CASO

El objetivo de estos estudios de caso es ayudar a las empresas, demostrándoles cómo 10 grupos de diferentes tipos de empresas y proveedores manejaron sus retos y oportunidades específicos, para mejorar su desempeño. A pesar de que las lecciones son más fácilmente aplicables a firmas de subsectores similares a los asistidos por Red Productiva, los conceptos son transferibles a la mayoría de actividades económicas. Durante la implementación del programa de apoyo al sector productivo, ya hemos visto que las lecciones aprendidas al integrar a pequeños productores en la cadena de producción de lácteos han sido estudiadas y están siendo aplicadas por la cadena de ají. La relativa amplitud de las intervenciones y de los subsectores incluidos en estos estudios de caso (agricultura, industria, servicios; encadenamientos hacia adelante y hacia atrás; mercados finales domésticos e internacionales) debería poder proporcionar algo que sea de utilidad para casi cualquier empresa. Cada estudio de caso está estructurado de manera que el lector pueda conocer los antecedentes de cada cadena; el reto u oportunidad que se tuvo que enfrentar; las actividades cofinanciadas por Red Productiva; y, los resultados de esta intervención hasta la fecha.

Además de los empresarios, otros actores que pueden beneficiarse de estos estudios de caso son:

- Profesionales en áreas de desarrollo: Los estudios de caso presentan experiencias de formulación y gestión de proyectos y del tipos de resultados que se pueden esperar de futuros esfuerzos.

- Responsables de la formulación de políticas / gestores de política pública: Los logros de este proyecto demuestran a las instituciones públicas cómo estructurar programas de apoyo que se basan en las fortalezas de empresas con mercados asegurados, proveedores de servicios empresariales establecidos, y en cofinanciamiento no reembolsable, factores que ya han sido utilizados exitosamente en América Latina y el mundo.
- Docentes y estudiantes de nivel universitario y de postgrado: Los estudios de caso pueden ser una herramienta útil para entender la aplicación práctica de los conceptos de estrategias corporativas y de desarrollo económico, en empresas ecuatorianas.

Esperamos que mediante estos mecanismos, el material presentado en esta publicación ayude al sector productivo de Ecuador a alcanzar su total potencial.

Santiago Sedaca
Director Proyecto Red Productiva
Vicepresidente Ejecutivo
CARANA Corporation

USO DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS (BPA) PARA ACCEDER A MERCADOS DE EXPORTACIÓN



Planta Ají Tabasco.

La empresa Proají se dedica al procesamiento de ají tabasco, habanero y jalapeño en diferentes presentaciones y cuenta con mercados asegurados con demanda insatisfecha. Para estimular la producción y calidad del cultivo de ají, ofrece un precio fijo por kilogramo cosechado, asistencia técnica y semilla gratuita. Ante la necesidad de responder a una mayor demanda de ají y de mejor calidad, y garantizar mayor estabilidad en los ingresos de los pequeños productores, Proají con el apoyo de Red Productiva ejecutó el proyecto “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para acceder a mercados de exportación”, a fin de fortalecer el encadenamiento productivo y fomentar la productividad, mediante la generación de capacidades en pequeños productores, ubicados principalmente en Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas. El proyecto estuvo organizado en cuatro componentes: a) Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y capacitación; b) Consolidación de las relaciones entre la empresa ancla y los agricultores; c) Implementación de la Norma ISO 22000; y, d) Implantación de una política de responsabilidad ambiental. La ejecución del Proyecto estuvo valorada en USD 159 535, con un aporte de Red Productiva de USD 80 310, y de Proají de USD 79 225. Entre los resultados del proyecto, destacan el incremento en las áreas de cultivo de ají en el 178% y del número de proveedores, en casi 6 veces.

I. INTRODUCCIÓN

Ecuador posee una diversidad de climas y características topográficas que permiten la producción de variedad productos. Durante los últimos años, nuevas industrias alimenticias han experimentado un importante crecimiento en el país. Por eso, algunos pequeños productores han decidido dedicarse a la horticultura de ciclo corto. Sin embargo, aún existe una preferencia por los cultivos tradicionales, ya que al conocer más de ellos y existir mayor oferta de semilla, los pequeños productores sienten mayor confianza en ellos.

El ají constituye uno de los productos hortícolas con potencial de demanda, aunque no todas las variedades de ají son de fácil comercialización. La demanda difiere en cada caso. Por ejemplo, el ají criollo tiene una baja demanda y no suele cultivarse bajo criterios técnicos. En cambio, otros tipos de ajíes, como el tabasco, el habanero y el jalapeño, presentan mayores oportunidades en el mercado nacional e internacional.

Para responder a la demanda del mercado internacional, en el año 1993 se creó Proají Cía. Ltda., una empresa ecuatoriana enfocada a la producción y procesamiento de ají. Proají estableció una política de compra de materia prima con sus proveedores, a fin de estimular la producción de estos cultivos. Ofrece un precio fijo por kilogramo cosechado, lo que reduce las fluctuaciones del mercado para los productores. Además, brinda asistencia técnica y semilla gratuita, con el propósito de obtener un producto óptimo en calidad para los mercados nacionales e internacionales.

A pesar de la estrategia implementada hacia sus proveedores, todavía en el año 2008 Proají experimentaba una insuficiente oferta del producto y limitaciones en la calidad del ají que recibía. Al mismo tiempo, los pequeños productores, ubicados en la zona de influencia de esta empresa, no tenían garantizadas oportunidades de ingresos estables que disminuyeran la tendencia migratoria.

En este contexto, Red Productiva apoyó el diseño del Proyecto “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) para acceder a mercados de exportación”, en la perspectiva de fortalecer el encadenamiento productivo y apoyar a los microproductores de ají. El Proyecto se enfocó en brindar asistencia técnica y capacitación a pequeños productores para el cultivo de ají, con el fin de generarle a la empresa ancla los niveles de volumen y calidad de producto que sus clientes demandan y, a la vez, aumentar los ingresos y la calidad de vida de los pequeños productores. La ejecución del Proyecto estuvo valorada en USD 159 535, con un aporte de Red Productiva equivalente a USD 80 310, y de Proají de USD 79 225.

El diseño y la adecuada articulación entre Red Productiva, la empresa consultora, la empresa ancla y los proveedores permitieron evidenciar cambios importantes en poco tiempo. Las áreas de cultivo de ají se incrementaron en el 178%. Asimismo, mientras al inicio del proyecto, la empresa contaba con 42 proveedores, en un periodo de 10 meses llegaron a 248. Tales cambios incidieron notablemente en las ventas de las variedades de ají. Cabe destacar, el significativo fortalecimiento de los niveles de confianza y comunicación entre los proveedores; factor que, sin duda, incide en la sostenibilidad de esta iniciativa.

2. ACTORES DE LA CADENA

2.1. EMPRESA ANCLA

La empresa ecuatoriana Proají Cía. Ltda. fue creada para producir ají tabasco exclusivamente para McIlhenny, una antigua empresa norteamericana fabricante de la Salsa Tabasco. La creciente demanda de su principal cliente impulsó a Proají a incrementar la producción y el procesamiento de la variedad de tabasco, lo que requiere un mayor número de hectáreas dedicadas a ese tipo de siembra, año tras año.

Luego de varios años, Proají decidió diversificar su oferta de productos hacia otras variedades, como el ají habanero y el ají jalapeño, para abrirse a nuevos mercados y nuevos consumidores industriales de diversos países. Actualmente, Proají se dedica al procesamiento de ají tabasco, habanero y jalapeño, y desarrolla oportunidades de mercado principalmente en tres líneas de producción:

- **Pasta.** Consiste en un proceso de molienda de ají. Su presentación sirve de base para la elaboración de salsas de ají y es la más vendida en el mercado nacional e internacional. Esta línea representa el 85% de las ventas totales de Proají. Es comercializada con y sin semillas, según las necesidades de los consumidores.
- **Encurtidos.** El producto es colocado en una solución con ácido acético, cloruro de calcio, agua y sal, para adquirir un sabor a vinagre. Se ofrece en diferentes presentaciones: entero, canoas, conos, trocitos y rodajas. Esta línea de productos tiene una participación de 6% en las ventas totales de la empresa.
- **Deshidratado.** El producto pasa por una máquina con túneles de secado, para ofrecer presentaciones en polvo, hojuelas y, en mínimas cantidades, entero. Actualmente cuenta con una participación de 9% de las ventas de la empresa. La base es local e internacional. Es una de las líneas de mayor crecimiento en el mercado.

Los clientes finales de Proají son industrias del mercado nacional e internacional, que demandan productos de calidad. El crecimiento de las ventas de la empresa ha impulsado la generación de estrategias para mejorar su competitividad en el mercado internacional, a través de productos de alta calidad y garantías para el consumo humano. Al mismo tiempo, la empresa ha consolidado relaciones de largo plazo con compañías nacionales que utilizan las nuevas variedades para la elaboración de productos a base de ají.

Actualmente, Proají es la empresa líder en el mercado nacional y el mayor exportador de ají en el Ecuador.

2.2. PEQUEÑOS PRODUCTORES DE AJÍ

Debido al aumento de industrias alimenticias y el crecimiento de la demanda de ciertas variedades de ají, algunos pequeños productores decidieron reemplazar sus cultivos tradicionales por este tipo de productos. Buena parte de ellos está ubicada en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Se considera un pequeño productor aquel que cultiva un área de 1 a 50 hectáreas. La agricultura en sus pequeñas parcelas es una actividad que involucra a la familia. Los pequeños productores realizan en sus parcelas cultivos varios, que les permiten contar con producción para el autoconsumo y también para el mercado. Generalmente, la productividad es baja y las plagas no son controladas en forma efectiva, lo que ocasiona pérdidas para los productores.

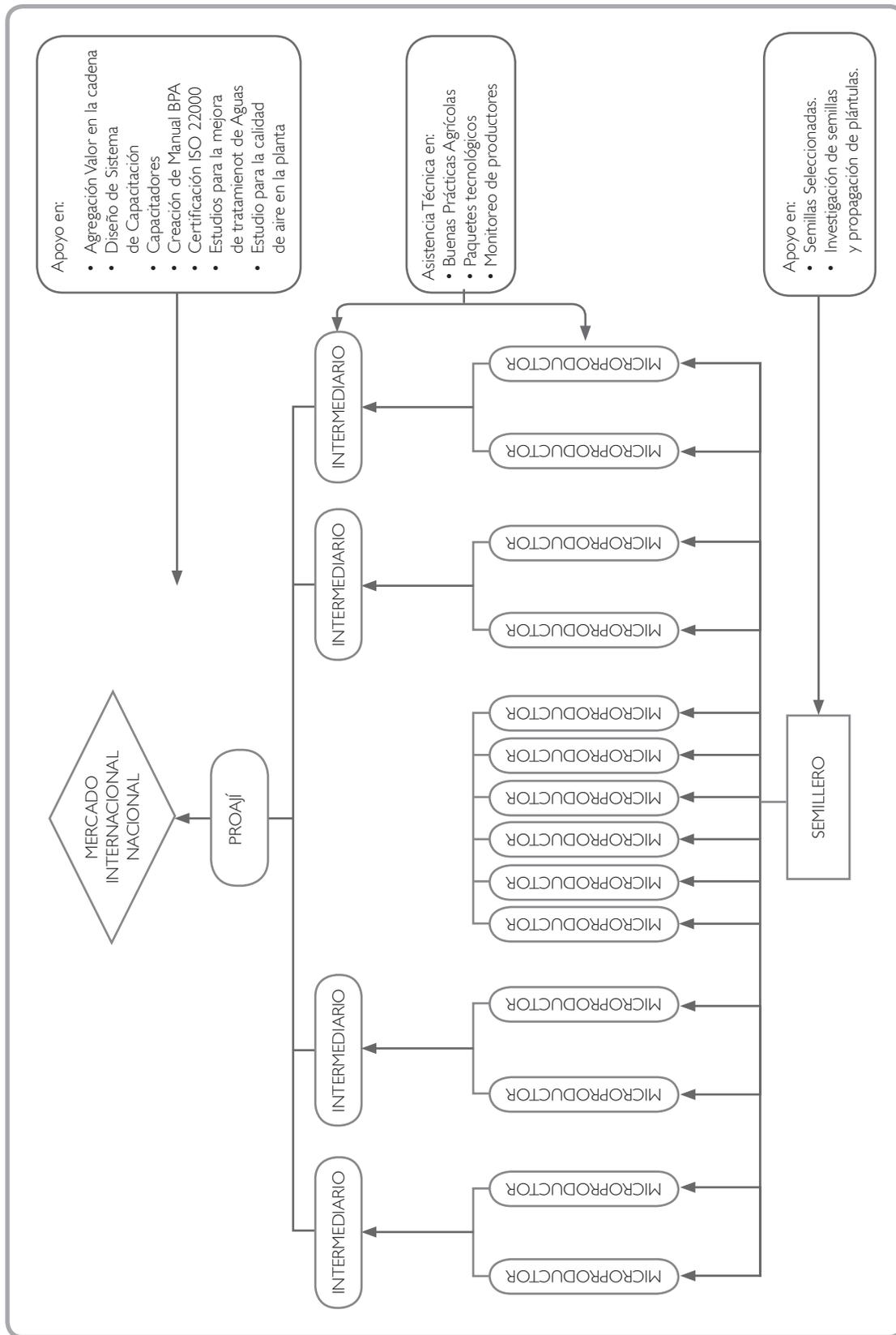
2.3. INTERMEDIARIOS

Debido a las grandes distancias entre las áreas de cultivo de ají –todas ellas ubicadas en zonas rurales–, Proají adquiere el producto directamente a los productores o, en algunos casos, a los intermediarios, también llamados “promotores”. Estos agrupan a agricultores interesados en la siembra de ají. Algunos de los “promotores”, simultáneamente, administran un punto de molienda que sirve como centro de acopio y elaboración de la pasta.



Cosecha de Aji Tabasco.

GRÁFICO I: Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en la Producción de Aji



3. CUELLOS DE BOTELLA Y DESAFÍOS

A causa de la expansión de la empresa ancla en el mercado nacional e internacional, se abría la oportunidad para los pequeños productores de generar mayor cantidad de materia prima y dedicar mayores superficies a la producción de ají, en las variedades comercializadas por Proají. Pero no se trataba únicamente de extender la producción de estas variedades de ají, sino de superar determinados obstáculos que garanticen una mayor y mejor productividad; entre ellos, el uso de semillas de mala calidad y el manejo inadecuado de prácticas agrícolas.

Antes de iniciar el proyecto, la empresa ancla no había establecido un límite de rechazo del producto recibido; es decir, no tenía definido un estándar para seleccionar o rechazar el producto: si se observaba algún detalle en el producto o si estaba malo, el producto era igualmente rechazado. La ausencia de estándares y criterios para rechazar el producto generaban desmotivación en el agricultor, quien observaba que su gestión no le generaba utilidad. Esto también representaba dificultades para la empresa, pues cierta materia prima era inservible y le resultaba difícil cumplir con los volúmenes requeridos por sus clientes.

Existían además, algunos problemas en cuanto al acopio de materia prima, relacionados con los promotores. Su intervención incidía en los pequeños productores, porque éstos recibían precios más bajos por sus productos; asimismo a nivel de la empresa ancla, encarecía los productos para el mercado.

Otro problema era la solidez del compromiso de los promotores con este negocio, pues su preocupación se centraba en los productos agrícolas de mayor crecimiento, lo que afectaba al resto de la cadena de ají. En ese sentido, Proají no tenía la garantía de contar con entregas permanentes de producto fresco y en grandes cantidades, sobre todo para fines de exportación. Incluso existía el riesgo de incumplir con los pedidos nacionales e internacionales. Por último, el sistema de intermediación limitaba el contacto directo entre la empresa ancla y los microproductores, para brindar capacitación, asistencia técnica, y proporcionar semillas de buena calidad.

Proají estaba consciente de la necesidad de implementar estrategias y actividades de mejora en la cadena productiva del ají. Era fundamental impulsar cambios sustentables y beneficiosos para todos los involucrados, que consoliden las relaciones entre la empresa ancla y los agricultores en forma directa, y se respalden en la implementación de procesos que se ajusten a los estándares internacionales.

4. OBJETIVOS

4.1.OBJETIVOS GENERALES

El proyecto estuvo dirigido a promover el cultivo del ají y a fomentar la productividad, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas y la generación de capacidades en pequeños productores.

La implementación del proyecto contribuirá a la creación y fortalecimiento de una relación sólida entre los actores de la cadena productiva de ají, que motive el aumento de áreas de cultivo, la rentabilidad de los productores, el mejoramiento de la calidad del producto en su producción agrícola y procesamiento, con la aplicación de la certificación ISO 22000, y, finalmente, el acceso a mercados y estándares nacionales e internacionales.

El incremento en la capacidad de producir con calidad en forma constante permitirá a los pequeños productores de ají aumentar el volumen de producción, atender las demandas de los clientes de la empresa ancla, y crear nuevas fuentes de empleo en la cadena, sostenibles en el largo plazo.

De esta manera, la empresa ancla estará en capacidad de cumplir e incrementar sus cuotas de exportación exclusiva de ají tabasco para la empresa McIlhenny, así como diversificar los mercados para las variedades de ají jalapeño y habanero.

4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El proyecto estableció los siguientes objetivos específicos, relacionados a los ámbitos de la producción agrícola en el campo, los pequeños productores y la producción industrial:

- a) Promocionar nuevas siembras de ají tabasco, habanero y jalapeño en el Ecuador.
- b) Tecnificar y fortalecer los cultivos de ají tabasco, habanero y jalapeño para el incremento de producción, a través de una mayor interacción entre los técnicos de la empresa y los agricultores y la elaboración y difusión de un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas.
- c) Mejorar el proceso de extracción y producción de semillas, provenientes de cultivos seleccionados.
- d) Diseñar un sistema de capacitación continuo en el campo, para los proveedores y el personal interno de la empresa ancla, con el fin de prepararlos ante potenciales peligros.
- e) Realizar el seguimiento, en la empresa ancla, a los parámetros de calidad e inocuidad establecidos en la norma ISO 22000, en función de regulaciones locales e internacionales.

El cuidado del medio ambiente fue otra de las facetas importantes desplegadas por el proyecto. Para el efecto, se estimuló el desarrollo de técnicas de protección ambiental, tanto en las actividades agrícolas como en las industriales, dentro de la cadena productiva de ají procesado.



Cuidados en plantación de ají.

5. METODOLOGÍA

A inicios del 2008, la consultora Stratega y la empresa ancla Proají Cía. Ltda. diseñaron el Proyecto “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) para acceder a mercados de exportación”. Con la asesoría de Red Productiva, se definieron las actividades específicas en asistencia técnica y capacitación, y se identificaron cuatro ejes estratégicos (componentes) que guíen el proyecto:

- a) Elaboración del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y capacitación.
- b) Consolidación de las relaciones entre la empresa ancla y los agricultores.
- c) Implementación de la Norma ISO 22000 en la empresa ancla.
- d) Implantación de una política de responsabilidad social y ambiental de Proají Cía. Ltda. y sus proveedores.

Proají jugó un rol significativo en el diseño de las actividades, pues es la única empresa con conocimiento del cultivo de ají tabasco en el país y cuenta con el personal mejor capacitado para el desarrollo de las actividades particulares de cada componente. Stratega apoyó en el ordenamiento de los procesos administrativos al interior de la empresa ancla, lo que contribuyó a facilitar y flexibilizar el desarrollo del proyecto. Red Productiva ejerció el papel principal al guiar el proyecto, coordinar acciones y asegurar que las actividades previstas tuviesen el impacto deseado en términos de productividad y calidad.

6. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

La implementación de los ejes estratégicos requirió la aplicación de ocho herramientas:

- a) Levantamiento de una línea base.
- b) Sistema de planificación de compras y cultivos por parte de la empresa ancla; esto es, el ordenamiento por zonas.
- c) Integración de una plana directiva para la planificación y ejecución del proyecto.
- d) Sistema de monitoreo.
- e) Acuerdos con los proveedores.
- f) Cartilla de técnicas de producción de ají.
- g) Promoción radial para incentivar el cultivo de ají.

6.1. LEVANTAMIENTO DE LA LÍNEA BASE

El propósito de esta herramienta fue conocer las condiciones de partida del proyecto, para analizar la evolución de nuevos productores, de los cultivos y del producto entregado.

El proyecto se inició con 42 pequeños productores en las provincias de Los Ríos y Manabí. Posteriormente, durante el proceso, se incorporaron a la cadena cientos de agricultores que trabajan como proveedores de ají fresco o en pasta como materia prima, provenientes de las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas.

6.2 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS Y CULTIVOS DE LA EMPRESA ANCLA

Previamente se realizó un diagnóstico para analizar los volúmenes de oferta de las tres variedades de ají, la capacidad instalada en la planta de procesos y las variedades y productos más vendidos. Sobre la base de dicha información, se buscó que la empresa ancla planifique las compras a los pequeños productores. Un plan de cultivos y de compras acordado con

los productores influye en niveles de producción más estables, lo que, a su vez, permite que la empresa ancla pueda ofertar precios estables para el ají habanero y jalapeño, así como lo hace para el ají tabasco, debido a su contrato de compras con la empresa McIlhenny.

Estos elementos se relacionaron con la demanda del producto en el mercado y la demanda insatisfecha. La información fue clave para la expansión de los cultivos de ají en diversas zonas, y sirvió de base a los expertos agrícolas para realizar su trabajo de campo con los productores y garantizar la compra del producto, pero también evitar situaciones de sobre oferta.

A partir de esta herramienta, se ratificó la importancia de que la empresa ancla entregue semilla seleccionada que respalde una producción óptima, y la necesidad de capacitar en temas relacionados con el manejo de semilleros, cultivos, prácticas agrícolas, entre otros.

Un aspecto esencial del proyecto fue el ordenamiento de las zonas de cultivo y la asignación de los ingenieros agrónomos de Proají por zonas, para realizar visitas periódicas a los cultivos de los pequeños productores y brindar capacitación directa y oportuna (ver sección 7.1.).

6.3. INTEGRACIÓN DE UNA PLANA DIRECTIVA PARA LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Una vez definida la línea base del proyecto, se conformó un equipo directivo, encargado de la planificación y ejecución del proyecto.

La consultora contrató los servicios de una ingeniera agrónoma, para que realice la función de consultoría en campo y sirva de apoyo para las personas encargadas del área agrícola. Al final del proyecto, esta profesional fue integrada al equipo de dos agrónomos de planta de Proají.

Asimismo, se contrató a una profesional para el desarrollo de la certificación ISO 22000. El personal de la empresa ancla asumió el compromiso de coordinar el resto de actividades de soporte, con lo cual se consolidaron las relaciones estratégicas con los agricultores.

En suma, la plana directiva estuvo integrada por:

- Gerente Administrativa. Dirigió el área comercial y el área productiva de la planta de procesos de Proají, para la obtención de la certificación ISO 22000.
- Jefe de Planta. Como líder del Equipo de Inocuidad Alimentaria, dirigió las mejoras en la planta de procesos.
- Jefe de Control de Calidad. Apoyó las capacitaciones sobre Buenas Prácticas Agrícolas y el monitoreo de la recepción de ají de calidad.
- Ingenieros agrónomos. Brindaron asesoría y entrenamiento a los agricultores sobre manejo del cultivo, desde la selección de la semilla hasta la cosecha, y la utilización de fertilizantes y agroquímicos apropiados. Previamente fueron capacitados en estos temas.

- Jefa de Mercadeo. Lideró el proyecto y realizó las actividades de difusión, motivación y elaboración de material didáctico, así como el monitoreo de las actividades.

6.4.SISTEMA DE MONITOREO

El diseño de un sistema de monitoreo interno y su implementación estuvieron a cargo de la empresa ancla. El monitoreo se efectuó a través de visitas en campo y reportes mensuales del desarrollo de las actividades. Red Productiva también realizó monitoreos externos.

6.5.ACUERDOS CON LOS PROVEEDORES

La importancia de mantener relaciones claras, estables y con precios transparentes entre la empresa ancla y los proveedores, dio lugar a la suscripción de convenios preimpresos. Estos instrumentos permitirían verificar la evolución de las negociaciones con los agricultores que se fueran incorporando como nuevos proveedores de ají.

Los acuerdos entre las partes son de largo plazo, y en ellos la empresa ancla asume el compromiso de comprar toda la cosecha al productor, durante todo el año. De esta manera, el productor ve reducido el riesgo post cosecha, porque sabe que tiene un mercado seguro. Al mismo tiempo, sabe que su producto tiene un precio fijo a lo largo del año. Este precio fijo es el promedio de las variaciones del precio, altos y bajos, durante el año.

6.6.CARTILLA DE TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE AJÍ

Esta herramienta era necesaria para trasladar el conocimiento y guiar el cultivo de ají, a través de un lenguaje visual y escrito sencillo y atractivo. Sería un material de consulta permanente.

6.7.PROMOCIÓN RADIAL PARA INCENTIVAR EL CULTIVO DE AJÍ

Dada la dispersión de productores en diversas provincias, se optó por aplicar un mecanismo de promoción masivo, a través de emisoras de radio locales. Se difundieron las facilidades en la entrega de semillas de ají y la asistencia técnica que la empresa ancla brinda a sus productores. (Ver sección 7.2.e, para más detalles sobre el desarrollo de la actividad).

7. COMPONENTES

COMPONENTES

1. Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y capacitación.
2. Consolidación de las relaciones entre la empresa ancla y los agricultores.
3. Implementación de la Norma ISO 22000.
4. Implantación de una política de responsabilidad ambiental de Proají Cía. Ltda. y sus proveedores.

7.1. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS Y CAPACITACIÓN

El objetivo de este componente fue generar capacidades técnicas en los pequeños productores, para la producción y manejo de los cultivos de ají, que redunden en un incremento sustancial de la productividad, el cumplimiento de los estándares internacionales, y el aumento de los ingresos de los pequeños agricultores.

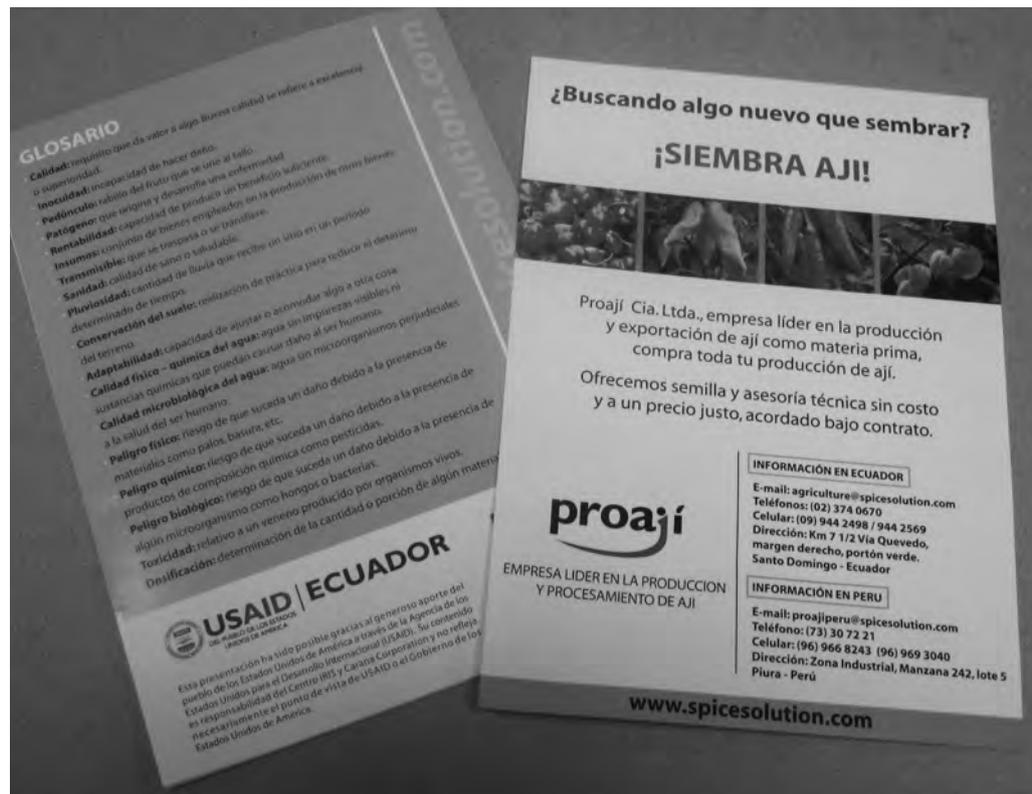
Era necesario abordar temas específicos referidos al manejo de un producto de calidad, que comprenda desde la selección de la semilla hasta la entrega del producto en la planta. Como etapa previa a la elaboración del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), se realizó un levantamiento de información de campo y un análisis de textos publicados, a fin de estructurar y producir un documento útil no solo para el cultivo de ají sino también para otros productos. Los contenidos abordan reglas generales, muchas de ellas desconocidas por el agricultor, quien manejaba sus cultivos de manera muy poco técnica.

El Manual constituye un libro técnico, especializado en el cultivo de ají, destinado a los técnicos agrícolas. Adicionalmente, se consideró necesario elaborar una cartilla informativa de BPAs, dirigida a los pequeños productores, que aborde las técnicas del cultivo de ají, en doce páginas ilustradas. La cartilla es un material fundamentalmente visual, puesto que muchos productores carecen de destrezas para la lectura.

La Cartilla de BPAs abordó los siguientes temas:

- Causas y soluciones de la contaminación en campo;
- Conceptos básicos que causan problemas de calidad e inocuidad;
- Correcta utilización del agua en el cultivo;

- Aspectos a considerar al momento de:
 - realizar la siembra,
 - mantener el cultivo en óptimas condiciones,
 - cosechar adecuadamente y
 - transportar la materia prima en camiones apropiados;
- Condiciones básicas sobre cómo la gente debe realizar sus actividades durante cada fase del proceso.



Manual de Buena Prácticas.

Una vez elaborado e impreso el material, inició el proceso de difusión. Para ello, se estableció un plan de capacitaciones y asesorías de los técnicos de campo. Este plan, que apuntó al fortalecimiento de relaciones estratégicas y a la difusión de buenas prácticas agrícolas, contempló los siguientes pasos:

- a) Reorganización del equipo técnico de campo en la empresa ancla. Cada técnico de campo, incluida la consultora contratada, asumió la responsabilidad del manejo de diferentes zonas. De esta manera se rectificaron ciertos procedimientos, pues las visitas que se realizaban antes del proyecto eran poco ordenadas, lo que generaba confusión en el agricultor al no tener un contacto específico con una persona que responda por los problemas y soluciones de cada región.

- b) Asignación de la coordinación de capacitaciones a técnicos de campo. Cada técnico de campo se encargó de coordinar las capacitaciones, ya sea a través del promotor o directamente con los agricultores. Cada uno diseñó una presentación completa del tema de capacitación, para promocionar las bondades del ají mediante fotos y gráficos, y exponer las indicaciones de manejo de semilleros, el trasplante de las plantas, etc. Se elaboraron calendarios semanales para dar seguimiento a las actividades programadas, y desarrollar el proceso de difusión de las BPAs a través de cuñas radiales y hojas volantes.
- c) Realización de charlas de acuerdo a necesidades específicas. A partir de junio del 2008, los técnicos desarrollaron charlas con contenidos y énfasis diferentes, según la necesidad de la zona. Por un lado, se llevaron a cabo reuniones semi formales con los productores, en salones cerrados, en las que se utilizó una metodología más expositiva para abordar determinados contenidos y presentar el resto de material didáctico. Por otro lado, se organizaron días de campo, que consistieron en la aplicación de las técnicas adecuadas en el cultivo de ají, en función de la cartilla diseñada.
- Las herramientas utilizadas, el Manual y la Cartilla de BPAs, sirvieron en estos procesos para realizar un trabajo ordenado y cumplir con el plan de capacitación, en busca de buenos resultados.
- d) Asociación entre las BPAs y productos de calidad. Se introdujo y fortaleció la idea de que el uso de BPAs contribuye a mantener un producto de calidad, y beneficia la salud de la personas, de los animales y del ambiente.
- e) Aplicación de BPAs en el manejo de agroquímicos y desechos, en la implementación de los cultivos y la calidad del producto post cosecha. La capacitación brindada a los productores se basó en el Manual de Buenas Prácticas Agrícolas y trató aspectos relativos a: cómo tienen que sembrar, abonar, fertilizar el suelo y cómo se tiene que cultivar, para tener un cultivo de mejor calidad y sin mucho daño. Se enfatizó en la etapa de la post-cosecha, pues exige mucha delicadeza al momento de cosechar el ají. La aplicación de ciertas prácticas permite disminuir el rechazo del producto.

7.2. CONSOLIDACIÓN DE RELACIONES ENTRE LA EMPRESA ANCLAY LOS AGRICULTORES

Para la consecución de los objetivos propuestos, además de la generación de nuevas capacidades técnicas en todos los actores de la cadena, se estableció la necesidad de desarrollar condiciones de confianza entre los pequeños productores de ají y la empresa ancla, para consolidar relaciones de largo plazo, bajo una visión de gana-gana de las partes. Estas relaciones permiten una buena planificación en los cultivos agrícolas y en la producción de la planta industrial, para generar condiciones de calidad y precios justos y beneficiosos para todos los actores.

a) Convenios entre la empresa ancla y los productores

En el contexto de los cambios en las relaciones, se suscribieron convenios anuales con los productores, que garanticen que durante todo el año la empresa ancla compre su producción a un precio preestablecido.

b) Incentivo al cultivo de ají

La necesidad de una mayor cantidad de oferta dio lugar a la aplicación de algunos mecanismos creativos para incrementar los cultivos y proveedores:

- Presentación de nuevos agricultores interesados en el cultivo de ají, a través de los actuales proveedores de Proají Cía. Ltda.
- Uso de volantes entregados en los centros de oferta de insumos agrícolas, para que los productores conozcan las actividades de fomento del cultivo de ají que realizaba la empresa ancla.
- Promoción radial en zonas de concentración de agricultores, sobre el cultivo de ají.

También se establecieron estrategias de motivación, como pagos anticipados de las cosechas o financiamiento para la compra de fertilizantes, con el fin de convertir a la empresa ancla en un punto de apoyo para el productor.

c) Acompañamiento sostenido y confianza

Junto con la aplicación de los instrumentos descritos anteriormente, se reforzó el trabajo de campo que realizaba la empresa ancla antes de iniciar el proyecto que consistía en visitas de un técnico de campo a las zonas de producción agropecuaria. Como se señaló anteriormente, como resultado del proyecto, el departamento agrícola organizó su equipo técnico de acuerdo a zonas, sobre la base de un plan establecido. El plan demandó una mayor periodicidad en las visitas y, por tanto, actividades de capacitación y asistencia técnica más oportunas. Cada agrónomo cuenta con una ficha de sus agricultores, en la que se registra la actividad y los comentarios realizados, para dar continuidad a las tareas.

Durante el trabajo de campo, se proporcionó información relevante sobre técnicas de cultivo, rendimientos del cultivo y precios del producto, para garantizar la aplicación de reglas claras. En ese sentido, se desarrolló un discurso y una comunicación transparente entre la empresa ancla y los proveedores.

d) Cambios en las compras

El propósito fue crear puntos estratégicos de recepción del ají tabasco, para facilitar la entrega del producto y superar las desventajas de la dispersión geográfica de los productores. Esta estrategia contribuyó a captar un mayor grupo de agricultores interesados en cultivar ají, e incorporar nuevas zonas no exploradas, como Pedro Carbo y Esmeraldas.

e) Mensajes atractivos

Se realizó una intensa promoción del cultivo de ají por la radio, con la idea de captar pueblos ubicados en la zona subtropical de la Sierra, como Puerto Quito y Pedro Vicente Maldonado, en la provincia de Pichincha; el Chota, en Imbabura; y en los alrededores de Loja, en donde se ha iniciado un proyecto de siembra de tabasco. La promoción también estuvo destinada a zonas de la Costa, como Pedernales en la provincia de Manabí; Quinindé y sus alrededores, en Esmeraldas; y, en varios recintos situados alrededor de los centros de acopio.

Los mensajes radiales divulgaron las ventajas del cultivo del ají y promocionaron su siembra. También se difundió la existencia de una compañía (empresa ancla), legalmente establecida en el territorio nacional, que comercializa el ají y brinda asistencia técnica para el cultivo de un producto agrícola nuevo, con grandes oportunidades en el mercado internacional.

7.3. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN PLANTA DE PROCESOS, SEGÚN NORMA ISO 22000

El objetivo de este componente de asistencia técnica fue impulsar mejoras en la planta de procesos, para cumplir con estándares internacionales que permitan el acceso a nuevos mercados. La importancia de la calidad es fundamental, si se considera que la empresa ancla comercializa el 95% del ají en el exterior, principalmente al mercado estadounidense y al europeo, cuyos estándares de calidad son más altos que los del mercado nacional. Este factor estimuló a la empresa ancla a responder a las exigencias del mercado y a trabajar en toda la cadena: con los agricultores, en buenas prácticas agrícolas; y, en la planta, con la las certificaciones de calidad internacionales ISO 22000 y HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point).

En el año 2007, la empresa ancla ya había decidido iniciar ciertos preparativos para mejorar los estándares de calidad e inocuidad en la planta de procesos, desde el ingreso de la materia prima o pasta procesada hasta el despacho a los clientes. Sin embargo, la empresa no contaba con el financiamiento necesario y tampoco había desarrollado un proceso para cumplir con las actividades necesarias.

El proceso desarrollado con co-financiamiento de Red Productiva consistió en la remodelación de la planta, la reorganización del recurso humano y la comunicación, el mejoramiento de las prácticas de manufactura y, como resultado, el involucramiento y participación de



1. Limpieza y selección de Aji Jalapeño en planta Proaji.
2. Cosecha Aji Habanero en La Concordia.

todo el personal. Se invirtió en recursos humanos y en infraestructura para la implementación de tecnologías de producción con respeto al ambiente y cuidado a las personas, y a las áreas donde se desarrollan las actividades de la empresa ancla.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se contrataron los servicios de una asesora. Con ella se trabajaron los elementos referentes a Programas Prerrequisitos, y los puntos de control HACCP, que consisten en la determinación de grados de aceptación del producto, y temas de higiene del personal y de la planta.

Los transportistas, vinculados indirectamente con la empresa ancla, también fueron capacitados acerca de cómo se debe transportar el ají para que no sufra daños y evitar rechazos. Ellos recibieron ayuda para mejorar sus camiones que trasladan los productos frescos¹. De esa manera, se favorece el procesamiento en óptimas condiciones y se garantiza su inocuidad. Para el despacho de los pedidos, se crearon formatos de verificación para evaluar las buenas condiciones de otros servicios de transporte externo. El fin es garantizar que la entrega del producto al cliente se realice en el mismo estado que se envió, y se eviten problemas de devoluciones por causa de una presentación inadecuada.

Se adoptaron, asimismo, nuevos procesos de trabajo para eliminar cualquier vestigio de contaminación en el procesamiento de ají, y despachar bienes de alta calidad, acordes con los estándares que exigen los mercados internacionales.

7.4. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS E INDUSTRIALES

El objetivo fue la implantación de una política de responsabilidad social de la empresa ancla y sus proveedores con el ambiente, tanto en las actividades agrícolas como en las industriales de la cadena productiva de ají. Esto es parte de una visión integral de sostenibilidad.

La base de estas políticas fue la difusión e implementación de Buenas Prácticas Agrícolas. A través de ellas, se creó conciencia en los productores sobre las restricciones en el uso de productos químicos y la importancia de utilizar artículos de baja toxicidad, que garanticen ser aptos para el consumo humano y respondan a estándares internacionales. Entre las prácticas que se trabajó con los agricultores para deshacerse de los envases de agroquímicos, se incluyó el triple lavado y su posterior entierro en huecos profundos.

Según los productores, las capacitaciones que concentraron su interés fueron:

- Utilización de productos químicos, toxicidad e impacto en cultivos, seres humanos y ambiente.
- Construcción y manejo de semilleros, y la fertilización de los cultivos de ají.

¹ Los transportistas no pertenecen a la empresa ancla. Muchas veces son contratados por los productores; en ocasiones, los productores tienen sus propios camiones.

- Identificación de plagas y enfermedades: prevención, control y curación.

Para la preservación del ambiente laboral, desde el punto de vista industrial, se contrataron los servicios de un profesional en el área de extracción de aire, quien realizó un estudio completo sobre la implementación de un sistema eficiente de purificación del aire dentro de la planta. Para el efecto, el profesional diseñó planos de las áreas más críticas de concentración de olores característicos del ají, y se ejecutó un programa de inversión en equipos e infraestructura. El sistema de extracción de aire fue instalado en cada área de la planta, incluidas las áreas de recepción y lavado de ají, empaque de producto en salmuera, bodega de aditivos, y de pulverización.

Como parte de los requerimientos del sistema ISO 22000, el personal de la planta de procesamiento se familiarizó y habitó internamente a un sistema de separación de la basura orgánica e inorgánica, para contribuir a la preservación del ambiente y la ejecución de buenas prácticas de manufactura.



Semillero de Ají en Hacienda La Francia, Proají.

8. RESULTADOS

El objetivo primario de la empresa ancla, esto es, contar con una entrada permanente de ají fresco de alta calidad, se logró en gran medida. Por su parte, los agricultores cuentan con un mercado seguro para su cultivo y con asistencia técnica directa que les permite mejorar continuamente su producción.

El porcentaje de defectos del producto disminuyó notablemente con la organización del sistema de transporte, que fue acondicionado según los requerimientos de la empresa ancla para el buen manejo del producto post-cosecha. Tal gestión garantizó un producto de buena presencia y libre de contaminación.

Estos cambios, sumados al proceso de capacitación y asistencia técnica para la aplicación de buenas prácticas agrícolas, y la reorganización de la cadena productiva, han propiciado un flujo permanente de producción, procesamiento y comercialización de ají, y un abastecimiento estable hacia los clientes nacionales e internacionales.

Los beneficiarios directos e indirectos del proyecto suman, en total, 2047 personas. Los resultados de producción y de ventas, descritas más adelante, demuestran el éxito obtenido durante el año 2008. Los resultados que se esperan para el 2009 son alentadores.

8.1. RESULTADOS PARA LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS

La empresa ancla contaba al inicio del proyecto con apenas 42 agricultores productores de ají, bajo la dirección de tres promotores. Los promotores tenían sus centros de molienda en El Empalme (provincia del Guayas), Calceta (Manabí) y San Vicente (Manabí).

Gracias a la utilización de los medios masivos de difusión y la implementación de diversos y creativos mecanismos para incrementar los cultivos y proveedores, se establecieron negociaciones nuevas y directas con pequeños productores. A la fecha, 281 hectáreas son cultivadas del producto; de estas, 212 están destinadas al cultivo de la variedad de ají tabasco, 46 al habanero y 23 al jalapeño. A partir de la información histórica, en el año 2007 apenas 101 hectáreas estaban sembradas de ají: 95 de tabasco, 4 de habanero y 2 de jalapeño. Mediante esta información, se identifica un crecimiento de 178% de área cultivada, atribuido al proyecto porque permitió dinamizar el crecimiento del hectareaje en cultivo de ají.

En un periodo de 10 meses, la empresa aumentó su número de proveedores, como se detalla en la siguiente tabla.

TABLA I: Nuevos Productores Incorporados y Hectáreas Cultivadas en el 2008

Zona	Número de Agricultores	Número de Hectáreas
Calceta	22	52,00
Quinindé	9	10,00
El Paisaje	7	8,25
Nuevo Azuay	17	18,50
San Vicente del Mache	10	5,75
La Unión	11	13,50
El Rocío	16	17,25
Puerto Quito	6	13,00
La Concordia	12	17,00
Esmeraldas	10	8,50
La Fortuna	21	44,50
San Vicente-Briceño	27	19,65
El Empalme	42	53,00
Total	210	280,90

Se produjeron, además, cambios importantes respecto a las compras del producto de promotores o intermediarios. A inicios del año 2008, la empresa ancla estableció nuevas negociaciones con interesados en asumir la responsabilidad de los centros de acopio adicionales, que se sumaron a los seis ya existentes. La difusión de la siembra había generado interés en ciertos productores que ya habían pensado en instalar centros de molienda en Manabí, Esmeraldas y Guayas, porque veían que la actividad resultaba conveniente, dado el incremento de producción de ají. Con la ejecución del proyecto, se abrieron tres centros de molienda nuevos, localizados en La Fortuna en Manabí (recinto aledaño a San Vicente), Esmeraldas, y Pedro Carbo en la provincia del Guayas.

GRÁFICO 2: Mapa de Zonas de Cultivo de Aji



La suscripción de convenios entre la empresa ancla y los productores generó mucha tranquilidad en estos últimos, porque disminuyó el riesgo de que su producto no sea colocado en el mercado a precios convenientes. Los niveles de confianza entre los proveedores y la empresa ancla han llegado a tal punto, que los productores entregan su producto empacado en costales de Proají Cía. Ltda., para que sean pesados por los operarios de la planta, y esperan que les proporcionen los datos del volumen de su producto para la respectiva facturación. En caso de alguna duda, el agricultor cuenta con su técnico de confianza, quien le ayuda a resolver cualquier inconveniente. Con los agricultores ubicados en zonas cercanas a la planta, se han creado relaciones estratégicas fuertes entre productores y empresa ancla.

La aplicación de BPAs se evidenció en la calidad y productividad de la cadena. Los agricultores han aprendido a usar en forma racional los productos químicos que aplican sobre el cultivo de ají. Tienen claro el concepto de que el ají es de consumo humano y, por lo tanto, debe estar libre de cualquier residuo de pesticida.

Sin embargo, todavía existen ciertas fallas, puesto que los productores están acostumbrados a otras prácticas y requieren de mayor tiempo para el cambio. Si bien se ha logrado incorporar nuevas técnicas en aquellas personas que trabajan dentro de la cadena productiva de

ají, existe la influencia de agricultores vecinos que continúan con la vieja tendencia de uso indiscriminado de agroquímicos y prácticas de manejo poco amigables con la ecología y la inocuidad. Este es un aspecto que la empresa ancla cuida permanentemente para incidir en un cambio responsable de todos los productores.

Respecto a estos últimos temas, la empresa ancla ha adquirido experiencia y valiosos aprendizajes, producto de las relaciones mantenidas con los agricultores, sea de forma directa o a través de intermediarios. Algunos elementos han sido considerados clave en la consolidación de estas relaciones y cabe exponerlos, de manera sintética.

VENTAJAS PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

- Precio fijo y estable, determinado bajo contrato. Los ingresos no fluctúan según la oferta o demanda del mercado.
- Respaldo y compromiso de la empresa ancla para la compra de toda la producción.
- Posibilidad de sembrar en pequeñas extensiones de tierra.
- Cultivo noble (de ciclo corto, que no requiere mayor intervención, agroquímicos y fertilizantes) y de fácil manejo, que no requiere alta inversión.
- Capacitación y asistencia técnica en la utilización de buenas prácticas agrícolas y en el manejo de agroquímicos.
- Apoyo logístico de la empresa ancla para el transporte del producto.
- Entrega de semilla certificada de la empresa ancla.
b) Visita de Seguimiento 2
c) Visita de Seguimiento 3



Secado de Aji, Planta Proají.

DESVENTAJAS QUE DEBEN REVERTIRSE

- Presencia de otros cultivos que compiten por ser reconocidos en el área agrícola y presentan una rentabilidad más alta, pero son inestables. *El precio del ají se mantiene constante todo el año; es estable. Al mismo tiempo, se espera que los índices de productividad sigan aumentando con el mejor manejo, lo que al mediano plazo hará al ají más rentable que cultivos competidores.*
- Competencia desleal debido a la venta por parte del agricultor a otras empresas procesadoras de ají y no a la empresa ancla, que es la que promueve esta siembra, entrega semilla y brinda asistencia técnica. *Los acuerdos de compra generan confianza para que se trabaje con la empresa que les apoya en los cultivos.*
- Costo variable de los fertilizantes y los agroquímicos que afecta los cultivos de ají. *Se promueve un paquete tecnológico más asequible a los pequeños productores.*
- Grado de escolaridad bajo o ninguno de los agricultores, reflejado en el desconocimiento de la toxicidad de ciertos productos químicos perjudiciales para la salud y el ambiente. *Se ha trabajado con la cartilla de BPAs para generar nuevas capacidades y conciencia sobre los químicos permitidos en estos cultivos.*
- Idiosincrasia arraigada de los agricultores sobre la correcta aplicación de las prácticas agrícolas. *Los resultados obtenidos permiten modificar, poco a poco, los esquemas mentales y ciertos hábitos transmitidos de generación en generación.*
- Dificultad de obtención de mano de obra barata para la cosecha. *Las alianzas y la relación establecida entre la empresa ancla y los productores, incrementó en poco tiempo la productividad.*

Respecto a las mejoras al interior de la empresa ancla, la implementación del sistema de extracción de aire disminuyó drásticamente la contaminación de olores que produce el ají. Las inversiones realizadas fueron muy importantes tanto para el personal de la planta de procesos como para los negocios que se encuentran en las zonas aledañas. Es una respuesta responsable de respeto al ambiente. Se ha planificado a futuro profundizar estudios técnicos para mejorar el sistema de manejo de aguas residuales.

8.2.RESULTADOS PARA BENEFICIARIOS INDIRECTOS

El proyecto resultó beneficioso para todas las personas que asistieron a las capacitaciones. Si bien en la actualidad la empresa ancla cuenta con 210 agricultores estables, se capacitó un número aproximado de 285 productores, atraídos por el cultivo de ají. Algunos de ellos son vecinos del sector donde se siembra el ají y personas que respondieron al llamado efectuado a través de las cuñas radiales, a quienes les interesó la idea de crear asociaciones para organizarse en el cultivo del producto. Los 285 productores capacitados se encuentran ubicados

en las provincias de Cañar, Loja, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Los Ríos y Guayas².

El proyecto logró llamar la atención del agricultor y despertó en él inquietudes por emprender en nuevas oportunidades de cultivo. Pero el negocio del cultivo del ají no solo atrajo al agricultor sino a los hacendados. De hecho, la empresa ancla recibió llamadas de varios propietarios de tierras.

8.3. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En marzo de 2008, cuando inició el proyecto, la empresa ancla comercializaba, en cada una de las variedades de ají, menos de cinco toneladas. Aunque cada una de las variedades tiene un tiempo determinado de cosecha, los resultados del proyecto empezaron a evidenciarse a partir de los meses de mayo y junio, cuando se impulsaron las actividades de capacitación y la empresa ancla, junto con Red Productiva, aportaron con el financiamiento para reforzar las visitas a los agricultores. Este financiamiento dinamizó mucho más su proceso de crecimiento.

El gráfico 3 representa la curva de volumen de producción de ají para las tres variedades. Ilustra la curva de crecimiento en la siembra: los meses de marzo empieza a crecer la producción; el pico es en junio y julio, y luego comienza a decrecer. El impacto de la asistencia técnica, se evidencia a partir de mayo de 2008. En el caso particular de tabasco, se observa un crecimiento de producción del orden del 47,55%, en los nueve meses de mayo del 2008 a enero del 2009, en comparación con el mismo periodo del 2007 al 2008.

La producción de tabasco es de tres meses, en promedio, mientras que la del habanero es de seis meses. Recién a partir de noviembre de 2008 se empezó a observar resultados favorables en la producción de este último.

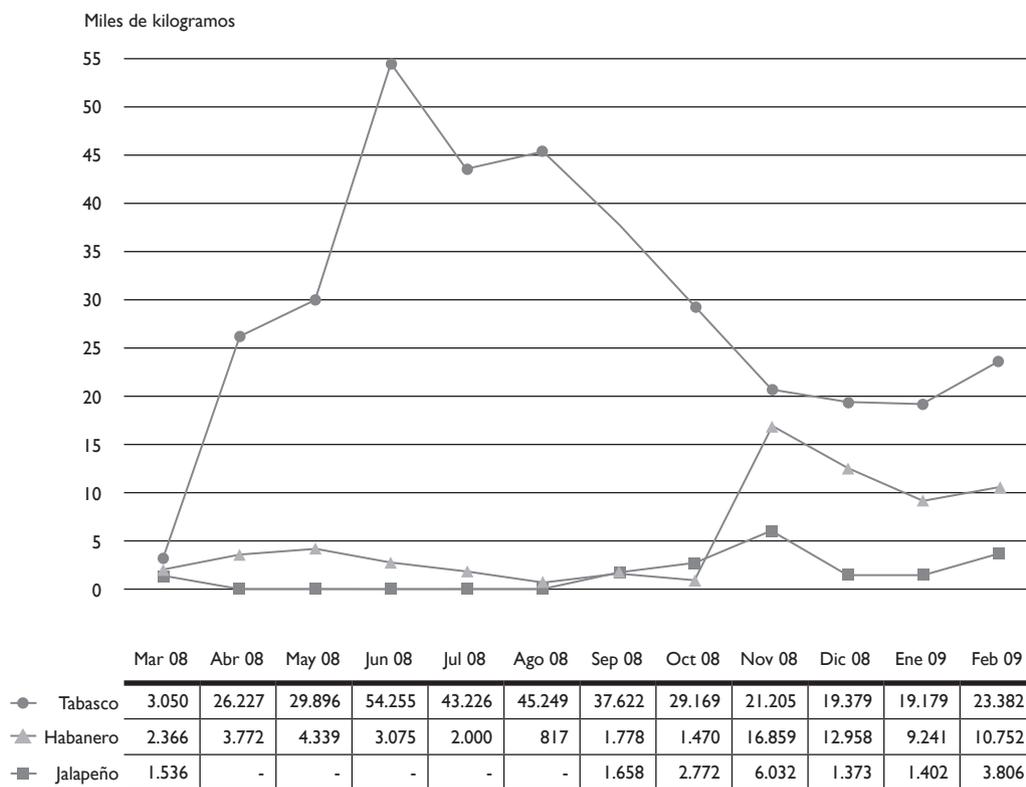
La producción de jalapeño no es fomentada en forma similar que las otras dos variedades, por cuanto en la actualidad existe menos demanda internacional y los precios no resultan interesantes para promocionar la inclusión de nuevos cultivos.



1. Planta de Aji Jalapeño.
2. Control de calidad en Planta Proají.

2 Los productores capacitados pertenecían a las siguientes localidades: Esmeraldas, Pedro Carbo, La Fortuna, San Vicente, Calceta, Patricia Pilar, Santo Domingo de los Tsáchilas, El Empalme, Atahualpa, Pedernales, San Celestino, La Unión, San Vicente de Mache, Ventura, Zapotepamba.

GRÁFICO 3: Producción de Tabasco, Habanero y Jalapeño

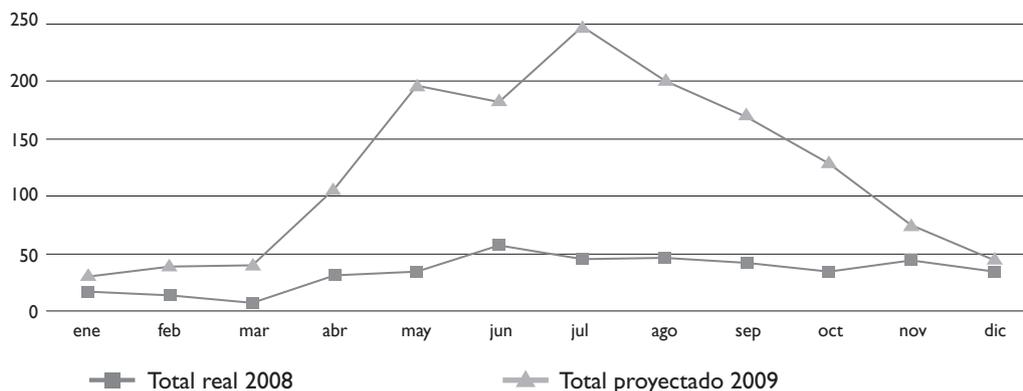


Los resultados obtenidos al final del proyecto no son totales, en razón de que el tiempo de producción de ají es diferente en cada variedad y la cosecha aún no ha concluido, y seguirá en los seis meses siguientes. Además, la ejecución del proyecto fue de apenas diez meses. Por ello, los resultados observados en el gráfico que se muestra a continuación son parciales y muestran el total de kilos esperados mensualmente para el año 2009.

Basada en los históricos y lo que se piensa invertir en el año 2009 para crecimiento del hectareaje, la empresa ancla espera resultados superiores a los del año 2008. Los picos se encuentran entre abril y octubre del año en curso, y llegan inclusive a una producción mensual de 250 000 kilos. Aunque en el gráfico 3 solo se observa el resultado total por año, cabe destacar que la variedad con mayor impulso es el tabasco, por lo que se tiene la expectativa de cumplir con la cuota establecida por la empresa ancla y, si fuera posible, obtener un stock que permita disponibilidad inmediata.

Según el monitoreo minucioso realizado por la gerencia de la empresa ancla a los resultados presentados por los técnicos de campo, las cifras presentadas en los meses de enero y febrero de 2009 corresponden a la producción real y sobrepasan los volúmenes proyectados para esos períodos.

Gráfico 4: Producción Real 2008 vs Proyección 2009



Vale destacar que cuando el proyecto empezó, se disponía de muy poca información de los volúmenes de producción mensuales y de los agricultores con los que se trabajaba. Las estrategias del proyecto no solo impulsaron las actividades relacionadas con el desarrollo del área agrícola y las mejoras en la planta, sino que permitieron que la empresa ancla cuente con información actualizada. Actualmente, existe un gran número de informes de cada una de las áreas involucradas, en los que se registran los resultados obtenidos y los que se espera alcanzar.

8.4.EVOLUCIÓN DE VENTAS: MARZO 2008 - ENERO 2009

Las ventas han experimentado un importante incremento y han evolucionado en forma correlacionada con el aumento de la producción de ají. El abastecimiento de materia prima ha mejorado sustancialmente. Sin embargo, sigue siendo insuficiente para atender la demanda que la empresa ancla tiene del mercado nacional e internacional. Existe una demanda no atendida y hasta la pérdida de clientes internacionales debido a la ausencia de ají fresco.

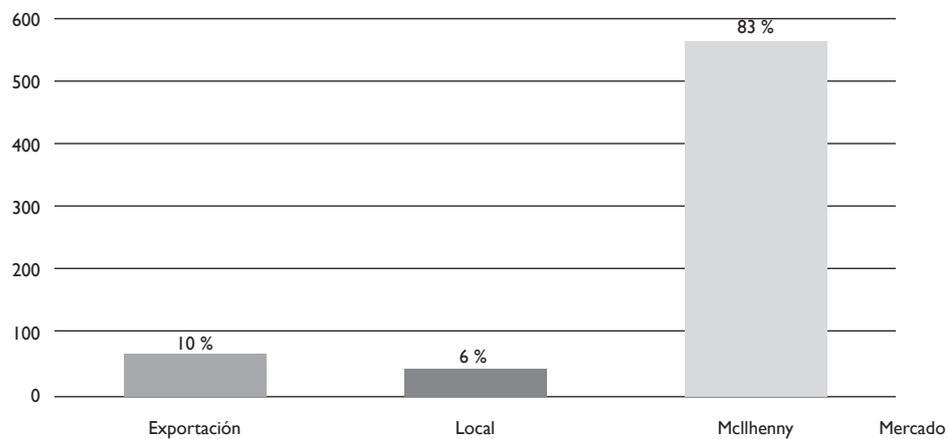
Las cifras de ventas que se exhiben en el gráfico 4 pertenecen a las variedades procesadas en diferentes presentaciones.

Un elemento significativo es que el total porcentual de exportaciones en el año 2008 fue del 93%, como se observa en el gráfico. De esa cifra, 83% corresponde a la compañía McIlhenny. El 10% restante se refiere a las exportaciones realizadas a México, Alemania, Inglaterra y Japón. También hay otros clientes en Estados Unidos. Ello explica por qué la empresa ancla requería implementar mejoras en sus procesos para ingresar en las certificaciones de calidad e inocuidad, exigidas por los mercados internacionales. Contar con la certificación le permite al productor una mejor negociación de su producto internacionalmente, porque respalda la calidad.

Cabe destacar que las ventas nacionales incrementaron del 4% al 6%. Esto significa un crecimiento importante en el mercado ecuatoriano, en donde se ha logrado consolidar negocios grandes con otras empresas industriales alimenticias. Este factor puede reforzarse en el año 2009 con la promoción emprendida por el gobierno del Ecuador para el consumo de bienes elaborados en el país.

GRÁFICO 5: Ventas por región: Total 2008

Volumen de ventas
(Miles de kilogramos)



Productos que exporta Proají.

9. FACTORES DE ÉXITO

Disposición por parte de empresa ancla de trabajar directamente con pequeños productores. Previo al proyecto, la empresa ancla dependía de un sistema de proveedores liderado por intermediarios. El contacto con los productores, resultado de los talleres de capacitación y actividades conexas del proyecto, generó cercanía entre los actores, y confirmó a Proají la factibilidad de trabajar directamente con los pequeños productores. Al reducir la dependencia en los intermediarios, los pequeños productores logran mejores ingresos. Además, la disposición de la empresa ancla para trabajar directamente con los agricultores ha dado lugar a un clima de confianza entre las partes; situación que ha contribuido a la sostenibilidad del progreso alcanzado hasta la fecha.

Estándares de mercado definidos. Contar con un principal mercado final con estándares de calidad definidos, ha permitido a Red Productiva, Proají Cía. Ltda. y Stratega diseñar actividades de desarrollo de capacidades técnicas, orientadas directamente a la elaboración de productos con las especificaciones requeridas.

Sistema de monitoreo. El riguroso sistema de monitoreo implementado aseguró la aplicación de las buenas prácticas agrícolas por parte de los pequeños productores que recibieron capacitación. Mantener datos detallados sobre los volúmenes y calidad del producto fortaleció la capacidad de planificación en la producción de la industria, y aumentó su oferta hacia el cliente final.

Herramientas adaptadas para uso en el campo. La conversión del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), altamente técnico, a una cartilla didáctica con información fácil de entender en temas de manejo de cultivo, agroquímicos, plagas e higiene, permitió que los pequeños productores implementen con mayor facilidad el proceso de BPAs.

MEJORES RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA CADENA PRODUCTIVA Y UN PRODUCTO DE CALIDAD FORTALECE LA COMPETITIVIDAD



Tejido tradicional de sombrero de paja toquilla.

Las metas del proyecto “Mejores relaciones en la cadena productiva y aumento de calidad en el producto fortalecen la competitividad,” apoyado por Red Productiva fueron mejorar la calidad del producto y fortalecer el segmento de comercialización de cuatro empresas exportadoras de sombreros de paja toquilla del Azuay. El proyecto involucró a las tejedoras de sombreros de paja toquilla de Azuay y Cañar y se enfocó en dos objetivos clave: mejorar la calidad del tejido y los vínculos con las empresas ancla para asegurar mejores ingresos para las tejedoras. Se organizaron cuatro componentes: a) Fortalecimiento de asociaciones y capacitación a las tejedoras; b) Mejoras en producción industrial, diseño y acabados; c) Comercialización: mejora de acceso a nuevos mercados; y, d) Fortalecimiento del clúster. El proyecto tuvo un costo de USD 140 000: 50%, financiado por el Proyecto Red Productiva, y 50% financiado por las cuatro empresas exportadoras. Entre los resultados más relevantes se destaca la constitución legal de Alfaro Hats, una marca de comercialización conjunta de las empresas ancla. Las mejoras en la calidad del tejido han resultado en un incremento en ingresos de aproximadamente 120% por sombrero para las tejedoras y les permite a las exportadoras incrementar su producción de sombreros acabados (de valor agregado). Las asociaciones recuperaron un papel protagónico en la cadena: cuentan con centros de acopio y capacidad para coordinar la calidad y los volúmenes del producto.

I. INTRODUCCIÓN

El proyecto del cluster de Paja toquilla fue presentado a Red Productiva por la empresa ancla Serrano Hat, una de las exportadoras más representativas de sombreros de paja toquilla del país, con la meta de fortalecer el segmento de comercialización de un grupo de empresas exportadoras del Azuay. Red Productiva apoyó la formulación y rediseño del proyecto, al apuntalar las actividades de mayor impacto y factibilidad para el desarrollo y beneficio de más actores de la cadena productiva, incluidas las tejedoras y las exportadoras. Después de una serie de reuniones de socialización con los actores, se elaboró un proyecto con la participación de cuatro empresas exportadoras, dos asociaciones de tejedoras y Red Productiva, orientado a mejorar las relaciones entre los actores, la calidad y la producción de toda la cadena de sombreros.

Por un lado, este proyecto contiene un trasfondo social significativo, pues involucra a uno de los grupos más vulnerables de trabajadores: las tejedoras de sombreros de paja toquilla. Son mujeres de escasos recursos que viven en las zonas rurales y se dedican a este arte desde muy corta edad. Su trabajo se desarrolla en condiciones muy difíciles, que incluso provocan problemas en su salud. A ello se suma la pérdida de rentabilidad del valor de sus sombreros, a causa de los intermediarios que han lucrado de la reventa de los productos. Experiencias anteriores de asociación poco positivas generaron desilusión entre las tejedoras y provocaron la migración de mujeres jóvenes, que abandonaron la tradición en busca de mejores oportunidades laborales y de ingresos.

Si bien el Ecuador ha sido exportador de sombreros de paja toquilla de fama, la industria ha centrado la mayor parte de la exportación a sombreros tejidos sin acabado, semi terminados, lo que ha limitado los ingresos por ser exportaciones con poco valor agregado. Y aunque se trata de un sector muy antiguo, irónicamente no se han desarrollado mecanismos de comunicación entre los eslabones de la cadena.

Enfrentar estos problemas demandaba intervenir más allá de lo que podía ser controlado por los actores, de manera individual: era necesario convocar a todos los actores de la cadena, para trabajar de manera articulada en una serie de cambios orientados a la sostenibilidad de la cadena.

El proyecto se enfocó en dos objetivos clave, vinculados con: a) mantener una tradición que se estaba perdiendo, a causa de la migración de las personas a otras ciudades o países y la desmotivación de los jóvenes para dedicarse a una actividad poco rentable; y, b) mejorar el precio de exportación de sombreros de paja toquilla en el exterior, para asegurar mejores ingresos para los actores de la cadena. El proyecto tuvo un costo de USD 140 000; 50%, financiado por el Proyecto Red Productiva, y 50% financiado por las cuatro empresas exportadoras.

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

2.1. BREVES ANTECEDENTES

El sombrero de paja toquilla, más que un producto, es considerado un bien patrimonial del Ecuador, que podría encontrar sus orígenes en las culturas aborígenes pertenecientes a la Confederación Manteña¹. Por los años 1880, durante la construcción del Canal de Panamá, se extendió el uso del sombrero ecuatoriano, pues resultaba muy adecuado para las condiciones climáticas. De allí se difundió a América del Norte, Centroamérica, Europa y el resto del mundo. Por esta razón, el sombrero fue erróneamente conocido a nivel mundial como el “Panama Hat” o “Sombrero de Panamá”. Su mayor apogeo se registró en la década de los 40 del siglo anterior, cuando llegó a constituir uno de los rubros más importantes de aporte al Producto Interno Bruto (PIB) y a la balanza comercial.

La materia prima para la elaboración de los sombreros de paja toquilla es la *carludovica palmata*, una especie de palma sin tronco. Se cultiva en las partes montañosas de la Costa y Amazonía ecuatorianas. Del centro de sus anchas hojas se obtiene la paja para la fabricación de los sombreros. El proceso para la elaboración comprende la extracción de los cogollos o envolturas de paja toquilla, el tratamiento de la fibra, la venta de los cogollos listos para ser tejidos, y el tejido propiamente.

El sombrero consta de tres partes: **plantilla, copa, y falda**. Para dar forma al sombrero, es necesario utilizar una horma. La duración del proceso del tejido varía según el grosor de la paja y el grado de dificultad: de 3 a 5 días por un sombrero estándar, hasta 6 meses por un sombrero muy fino. La finura del sombrero se mide en grados: a mayor finura mayor es el grado.

¹ Tomado de: Tejiendo la Vida “Las artesanías de Paja Toquilla en el Ecuador” María Leonor Aguilar de Tamariz, CIDAP: Centro Interamericano de Artesanías y Artes populares. La Cultura Popular en el Ecuador Tomo IX Manabí, Coordinador de la investigación Marcelo Naranjo. CIDAP Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares.

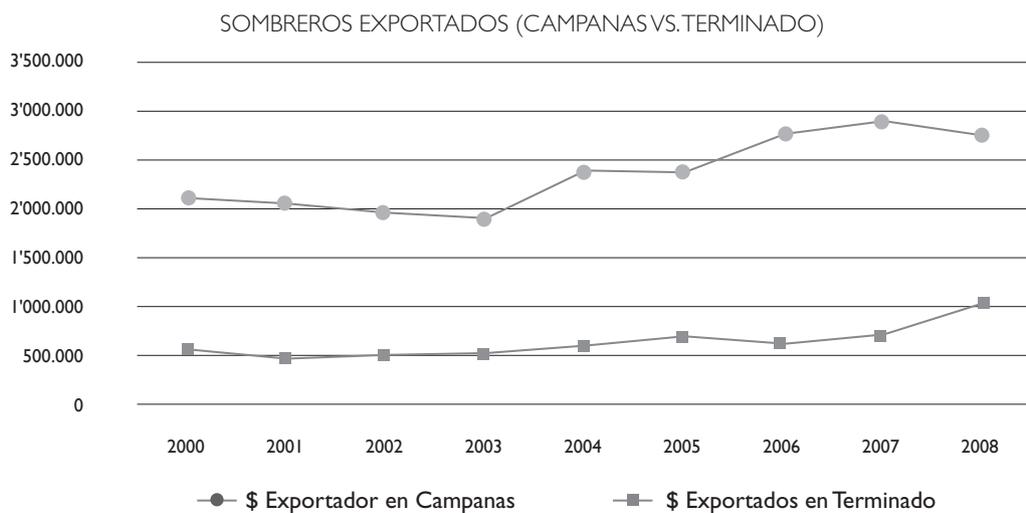


Tipos de sombrero.

2.2.DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

En la actualidad, la producción y las exportaciones de sombreros de paja toquilla se dividen en campanas, es decir, sombreros sin acabados y sombreros terminados. En el mercado internacional, en general, se observa una demanda creciente por los sombreros de paja toquilla. Salvo variaciones en los años 2003 y 2005, las exportaciones de sombreros en campana han incrementado paulatinamente. En el año 2008, éstas descendieron, pero subieron las exportaciones de sombreros acabados. Los sombreros terminados, en particular, registran un claro repunte en los dos últimos años.

GRÁFICO I: Evolución Exportaciones Sombreros de Paja Toquilla (2000-2008)



Las ventas de campanas han decaído a causa de la entrada de otros competidores al mercado, como el sombrero chino. A primera vista, para quien no conoce de la materia, el sombrero de fabricación china es muy similar al sombrero de paja toquilla, y de menor precio. La gran diferencia entre los dos productos es que el sombrero chino no es de fibra natural sino de papel prefabricado, lo que permite una producción masiva a precios menores.

Si bien el Ecuador ha sido exportador de sombreros de fama, en su mayoría éstos no son acabados, sino únicamente de campanas; y estas tienen un valor muy reducido. Así, una copa puede ser vendida en el exterior entre USD 5 y USD 7. A este producto, adquirido por fábricas foráneas de sombreros, se le agregan terminados y es posible venderlo a un precio que puede llegar a los USD 50. El siguiente diagrama ilustra la cadena de producción y los ingresos que se generan para cada actor.

Gráfico 2: Ingresos por Actor en la Cadena de Valor del Sombrero (Modelo Estándar)



En el 2008, apenas el 28% del valor de las exportaciones de sombreros de paja toquilla equivalió a sombreros terminados. Estos datos evidencian el gran potencial de este sector en el exterior, en tanto puedan enfocarse, sobre todo, en la producción de sombreros terminados, para incursionar con mayor intensidad en el mercado y aumentar las ventas. Las fábricas de sombreros del país paulatinamente han tomado conciencia de que al agregar valor al producto, el negocio puede ser mucho más rentable y es posible lograr mayor reconocimiento para el país.

2.3.DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La cadena de sombreros de paja toquilla experimentaba limitaciones significativas en el área de producción y en las relaciones entre los actores de la cadena, que repercutían sobre los volúmenes de sombreros, la calidad, la participación en el mercado del sombrero ecuatoriano y la rentabilidad de la cadena.

Las condiciones de trabajo de las tejedoras eran muy difíciles ya que no contaban con las herramientas necesarias y adecuadas para conseguir una forma adecuada de trabajo. Por ejemplo, el tejido fino debían elaborarlo sobre una mesa muy bajita, en posición acostada, con el pecho contra una horma. Las mujeres pasaban extenuantes horas en esa posición,



Postura tradicional de tejido de sombrero de paja toquilla.

lo que les causaba problemas de salud que afectaban su desempeño. Asimismo, las hormas, heredadas de sus antepasados no se encontraban en buen estado ni se adaptan a los tamaños que el mercado requería. Otra de las herramientas básicas para el trabajo de la tejedora es la iluminación. En algunos talleres o lugares de reunión de los grupos de tejedoras, la iluminación era deficiente, lo que había ocasionado el deterioro de sus condiciones de salud visual. Estas condiciones incidían en la mejor calidad en su producto, mayores rechazos o pagos de menor valor por el sombrero. Estas razones contribuían a la baja productividad de las tejedoras, la falta de ingresos adecuados o justos por su producto, y la desmotivación de las nuevas generaciones para dedicarse a esta actividad.

La dispersión de las tejedoras también constituía un problema. Ellas estaban localizadas en comunidades indígenas distantes entre sí. Para remediar esta situación de dispersión entre ellas, comenzaron a formar asociaciones de tejedoras, lamentablemente con escasa experiencia comercial y asociativa. Esta práctica, lejos de solucionar el problema de dispersión y de bajos ingresos de las tejedoras, se agudizaron, pues la elaboración de los productos se orientó sin conocer las necesidades y tendencias del mercado. Esta práctica fue la causa del fracaso de muchas de las asociaciones existentes. Uno de los efectos de esta experiencia poco positiva, fue el aumento de inventarios y la imposibilidad de las tejedoras para vender su producto. Muchas jóvenes decidieron abandonar esta tradición y migrar de la zona, en busca de mejores oportunidades laborales.

La intervención de intermediarios en esta cadena productiva reducía la utilidad para las tejedores y aportaba poco o ningún valor agregado a la comercialización del producto. Los intermediarios se encargaban de agrupar cantidades de sombreros de las diferentes asociaciones o grupos de tejedoras, y de venderlos directamente a las exportadoras.

Otros de los problemas ligados al sector era la falta de comunicación entre los actores de la cadena. Los exportadores no tenían contacto alguno con su competencia, lo que había provocado una alta rivalidad entre ellos. Era, asimismo, poca o nula la comunicación entre el exportador y las tejedoras. El único vínculo entre ellos era el intermediario, quien, por su parte, no llevaba ninguna información ni retroalimentación a las tejedoras, acerca de la calidad, modas, diseño u otros factores importantes que ayudarían al mejoramiento del trabajo de ellas.

3. ACTORES DE LA CADENA DE PAJA TOQUILLA

El cluster de paja toquilla tiene un carácter regional. Participan varios actores de manera autónoma, con cierto grado de interdependencia, por la actividad común que desarrollan. Al momento de la intervención de Red Productiva, no existía un cluster con actividad comercial, en el que un grupo de empresas trabajaran juntas, articuladas en proyectos específicos, con objetivos comunes. El gráfico 3 ilustra los actores de la cadena que participaron en el proyecto y que se han esforzado para crear un cluster.

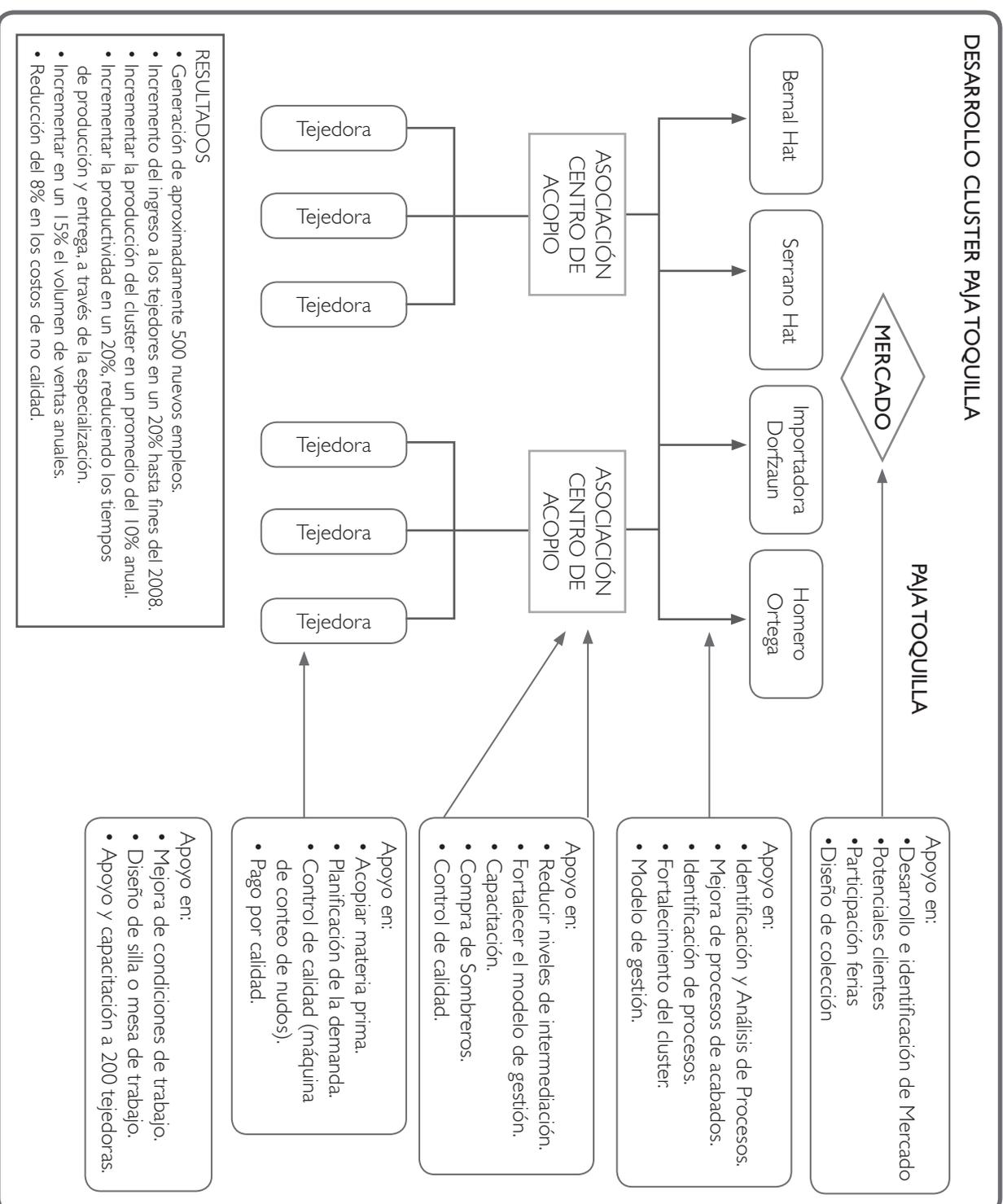
Los **procesadores de la paja toquilla** son quienes cosechan la paja toquilla. Los procesadores ubicados en la Costa ecuatoriana procesan los tallos para formar las fibras de paja. Los procesadores de la Sierra sahumán la paja toquilla con azufre para blanquearla. Luego la clasifican según la calidad y largo de cada tallo, para después venderla a las tejedoras.

La mayoría de **tejedoras** son campesinas de escasos recursos que viven en comunidades de zonas rurales, por lo general del Austro ecuatoriano. El tejido es una tradición transmitida de generación en generación. Ellas son el principal eslabón de la cadena. De la calidad de su trabajo depende el resto de la cadena. Existe una reducción del número de tejedoras. Ellas venden las campanas o sombreros a intermediarios, generalmente, a precios muy bajos, o a sus asociaciones.

Las **asociaciones involucradas en el proyecto** funcionan como centros de acopio de los sombreros tejidos en las comunidades, y ayudan a unificar y organizar a las tejedoras. Las asociaciones negocian directamente con las empresas exportadoras. Al inicio del proyecto, las asociaciones estaban conformadas de la siguiente manera:

- Cooperativa de Tejedoras de Paja Toquilla Unión Cañari. Tiene 16 socias, pero cada una de ellas representa a una comunidad de alrededor de 20 tejedoras. Tiene injerencia en las siguientes comunidades: San Miguel de Porotos, San Pedro, Cojitambo, Guapán, Zhindilig, Llavashí, San Camilo, Cochaguayco, Turupamba, El Tope, Luis Cordero y Bayas.
- Asociación de Toquilleras de San Martín de Puzhio: Cuenta con 120 socias, pero de esta solo 28 están activas dentro de la asociación. Su área de acción se limita a San Martín de Puzhio.
- Asociación de Tejedoras de Delegsol. La asociación aún no está constituida jurídicamente, pero funciona de manera muy organizada; incluso tienen su propio reglamento interno. Está conformada por alrededor de 45 socias. Su área de acción es muy amplia, debido a que Delegsol es uno de los poblados más grandes del sector, con injerencia en las comunidades de Delegsol Bajo, Delegsol Centro, Siuquín, Chocar y Guagualpamba.

GRÁFICO 3: Mapa de Actores de Cadena de Paja Toquilla.



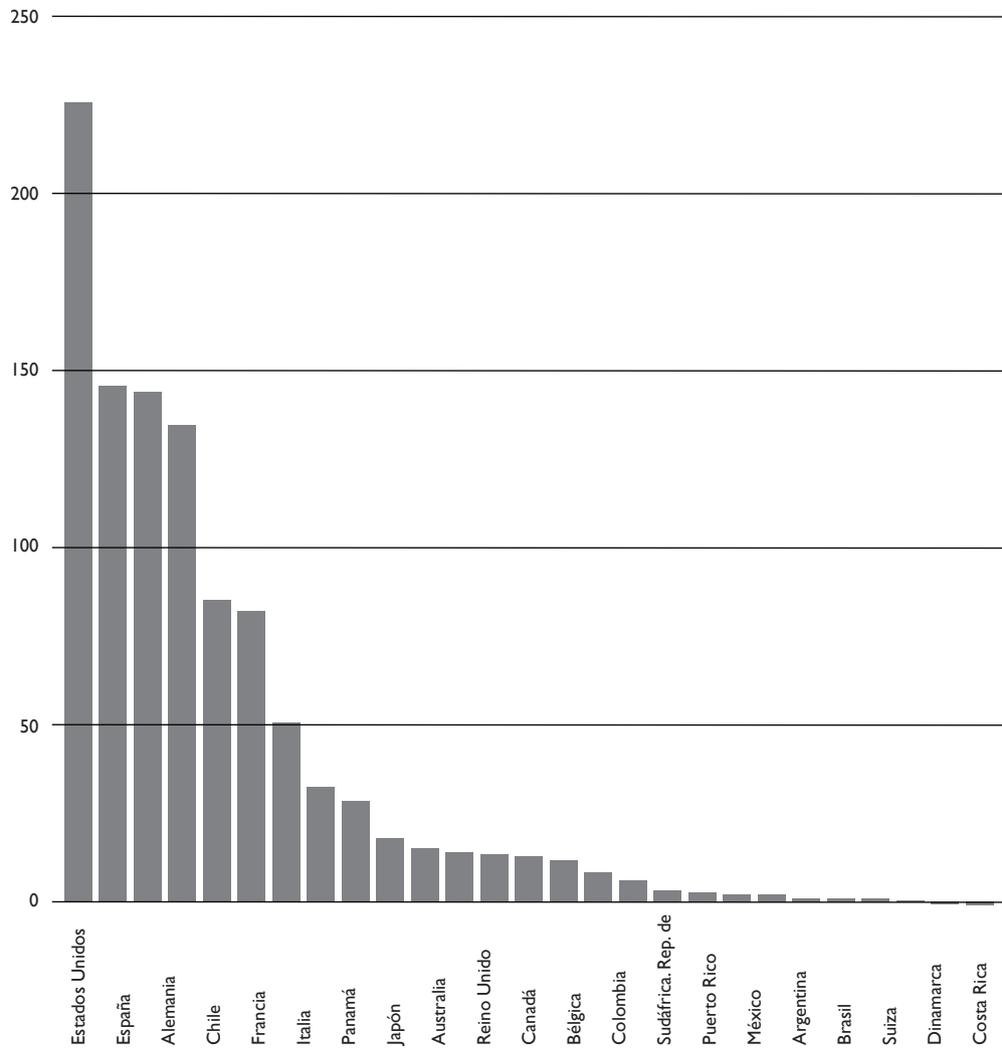
Los **intermediarios nacionales** recolectan los sombreros de casa en casa, o en las ferias de cada pueblo. La ventaja de los intermediarios es que disponen del capital necesario para prepagar el sombrero a la tejedora; ella no debe esperar a que su sombrero sea vendido a una fábrica exportadora para cobrar. Incluso, en algunas ocasiones, los intermediarios entregan anticipos en dinero a las tejedoras para lograr un mayor compromiso. En la mayoría de los casos, los intermediarios se quedan con la mayor parte de la utilidad de la producción: a pesar de que las exportadoras les pagan una comisión cercana al 5% sobre el precio del sombrero, ellos también toman parte de las ganancias de las tejedoras, a quienes pagan precios sumamente bajos.

Las **empresas exportadoras involucradas en el proyecto** se encargan de la producción y comercialización del sombrero. Los sombreros en forma de campana que se exportan son acabados en los países de destino, mientras que los sombreros terminados salen listos al exterior para ser utilizados por el usuario final. Aunque estas empresas tienen la capacidad de agregar valor al elaborar los acabados del sombrero, la mayor parte de la exportación es de sombreros semi-terminados, tejidos sin acabados; hecho que limita los ingresos por exportaciones. Las cuatro empresas participantes en el proyecto son:

- Bernal Hats. Empresa relativamente pequeña con ventas de USD 82.336,34 en el año 2008.
- Homero Ortega Peñafiel e Hijos Cía. Ltda. Empresa de tamaño mediano con ventas de USD 1'114.037,07, al 2008.
- Exportadora K. Dorfzaun Cía. Ltda. Empresa de tamaño mediano con ventas de USD 1' 732.015,61, al 2008.
- Serrano Hat Export, Cía. Ltda. Empresa de tamaño mediano con ventas de USD 615.239,26, al 2008.
- Las **tiendas en el exterior** son las encargadas de comercializar y vender el sombrero al consumidor final.
- Los **intermediarios extranjeros (mayoristas)** distribuyen los sombreros a tiendas detallistas en el exterior. Algunos tienen su propia infraestructura de tiendas, por lo cual muchas veces duplican o triplican el precio del sombrero sin agregarle valor alguno. En algunos casos piden los sombreros sin terminar para acabarlos en el exterior. La mayoría envía sus marcas a las exportadoras, para que las coloquen directamente en los sombreros. La ventaja de estos mayoristas es que tienen un nombre y una marca posicionada en el exterior, por lo que poseen los contactos y/o clientes.
- **Consumidor final.** El principal mercado de sombreros terminados es Estados Unidos. España, Alemania y Chile también son importantes mercados de importación de sombreros terminados ecuatorianos, aunque en menor cuantía, como se visualiza en el gráfico.

GRÁFICO 4: Principales Países Importadores de Sombreros Terminados de Paja Toquilla, al 2008

En miles de usd



4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos para el proyecto acordados entre las empresas anclas y Red Productiva, fueron los siguientes:

- Fortalecer las asociaciones mediante la creación de centros de acopio y el desarrollo de un modelo de gestión que maneje, como valor agregado, información sobre las prioridades de la industria, en la demanda; y de las tejedoras, en la oferta, que optimice la capacidad de producción y de atención a la demanda, y que elimine a los intermediarios.
- Consolidar la conexión entre las empresas exportadoras y el mercado final, a través de la implementación de nuevas técnicas de diseño y acabado de sombreros en las empresas exportadoras, para la obtención de productos finales con máximo valor agregado y un mayor margen de rentabilidad.
- Lograr la cooperación entre las empresas exportadoras, con proyecciones comerciales y desarrollo de una marca propia del cluster, para acceder a nuevos mercados, a los que resultaría difícil penetrar en forma individual.
- Crear estándares comunes transparentes para calificar la calidad de los sombreros antes de su salida a la venta, mediante un esquema de medición de puntadas por pulgada, para determinar la calidad y el precio.
- Generar fuentes de empleo entre las tejedoras, mediante el aumento de la competitividad de la cadena, y el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, a través del desarrollo de un procedimiento estándar de tejido, que contemple elementos de ergonomía.



Proceso de terminado de sombrero en Serrano Hat.

5. METODOLOGÍA

A diferencia de otros proyectos emprendidos anteriormente en el sector de paja toquilla, el proyecto “Mejores relaciones en la cadena productiva y aumento de calidad en el producto fortalecen la competitividad” apuntó a fortalecer a todos y cada uno de los actores de la cadena de sombreros, desde una perspectiva de articulación e interdependencia.

Eso suponía poner énfasis en el desarrollo de los actores y de las relaciones entre ellos. Se establecieron varios componentes para consolidar a las organizaciones de tejedoras, de manera que desarrollen mejores negociaciones con los exportadores, compren materia prima en mejores condiciones, y accedan a capacitaciones para, en suma, modificar positivamente sus condiciones laborales y sus ingresos. Luego, el proyecto se planteó generar mecanismos de comunicación entre los eslabones de la cadena, para un funcionamiento sinérgico y eficiente, sin intermediarios innecesarios, de manera que la rentabilidad se distribuya entre los actores que agregan valor al producto.

La asistencia técnica fue ejecutada por la empresa consultora Sagitta Cía Ltda. La capacitación a las tejedoras la llevó a cabo Sagitta, en alianza con el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP). El CIDAP, fundación que brinda capacitación, conocía de cerca la situación de este grupo de artesanas, como resultado de un trabajo continuo y conjunto de más de tres décadas. Sagitta contó con una metodología de talleres participativos para las exportadoras y para asociaciones.

COMPONENTES

1. Fortalecimiento de asociaciones y capacitación a las tejedoras
2. Mejoras en producción industrial, diseño y acabados
3. Comercialización: mejora de acceso a nuevos mercados
4. Fortalecimiento del clúster

6. COMPONENTES

6.1. FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES Y CAPACITACIÓN A LAS TEJEDORAS

Este componente se enfocó en concientizar a las tejedoras sobre el valor de asociarse y de dotarle a la asociación con capacidades para gestionar la producción de las tejedoras y para relacionarse con las empresas exportadoras. La producción de las tejedoras se incrementó gracias a un intensivo proceso de capacitación en el área de calidad y una mejor vinculación con las exportadoras, para orientar la producción hacia las demandas del mercado. Las mejoras en la selección del tipo de sombrero a producir (sobre la base de pedidos de las exportadoras) y mejoras en la calidad del sombrero han contribuido a un aumento en los ingresos y una mayor sostenibilidad económica para sus familias.

El componente contempló seis grandes actividades:

- socialización del proyecto;
- diagnóstico de la situación actual de las asociaciones de tejedoras;
- asistencia técnica para instalación y funcionamiento de centro de acopio piloto;
- instalación de software contable;
- fortalecimiento de capacidades técnicas en las tejedoras; y
- mejora de las condiciones de trabajo

6.1.1. SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo de la socialización del proyecto fue suscitar el compromiso de las tejedoras. La tarea se llevó a cabo en la sede de cada una de las asociaciones participantes, y luego se extendió a las comunidades, por medio de cursos dictados por las tejedoras maestras². El trabajo de socialización fue facilitado por Sagitta y el CIDAP.

Durante las reuniones informativas y motivacionales fue posible receptar las inquietudes de las tejedoras sobre el propósito, alcance y eficacia del proyecto, y socializar las técnicas de producción, modelos de sombreros y precios, en un diálogo fluido y enriquecedor.

El mensaje de la socialización se centró en la importancia de establecer una relación estratégica y de largo plazo con las empresas exportadoras para superar la incertidumbre sobre

² Tejedoras Maestras son las tejedoras con gran experiencia y preparación, que fueron entrenadas y son parte del CIDAP.

a quién vender sus productos. La relación con las exportadoras, al mismo tiempo, les permitirá obtener información sobre el tipo de sombreros que demanda el mercado, calidad, precios, etc.

Estos primeros acercamientos redujeron las resistencias y fueron el inicio de un proceso de coordinación entre las asociaciones y las exportadoras que, posteriormente, facilitó una comunicación fluida, negociaciones directas y eficientes.



Capacitación en talleres por parte del CIDAP.

6.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ASOCIACIONES DE TEJEDORAS

Con miras a elaborar un plan de acción que efectivamente mejorara el trabajo de las asociaciones de tejedoras, se llevó a cabo un diagnóstico sobre su situación actual. La actividad fue realizada junto con un coordinador seleccionado por cada asociación. Se obtuvo información acerca del modo de operación de cada una de ellas, cómo estaban organizadas con las comunidades, su forma de conexión y asociación, su alcance, cuántas comunidades abarcan y el rol que desempeñan ante las tejedoras. También se indagó sobre el alcance y el tamaño de cada comunidad.

Las directivas y/o gerencia de cada asociación participaron en la identificación de: (i) los tipos de sombreros de que disponen, de acuerdo a su proveedor; (ii) los tipos de tejido y de sombreros por zonas o comunidades; y (iii) la capacidad de producción real de cada asociación. Para contar con información cabal del punto de partida y el potencial de crecimiento, se elaboró un análisis sobre el número de miembros de cada asociación y el volumen de producción histórico.

Esta última actividad fue necesaria, en vista de que cada comunidad produce sombreros distintos y con diferente tipo de tejido. Existen comunidades que producen sombreros muy

finos, otras de calidad media o normal, y otras que elaboran sombreros de un estilo particular con orificios en el tejido, llamados sombreros calados o ventilados.

6.1.3. ASISTENCIA TÉCNICA PARA INSTALACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CENTRO DE ACOPIO PILOTO

Uno de los ejes de la asistencia técnica fue la generación de condiciones adecuadas de acopio para eliminar la dispersión evidente en la recolección de los sombreros. Aunque existían asociaciones de tejedores desde hace años y cumplían el rol de acopiar el producto, el modelo de un centro de acopio —con manejo de pedidos y canales de comunicación establecidos con las exportadoras— no existía. El segundo eje fue la creación de un nexo entre las tejedoras, en estos espacios, para intercambiar experiencias, compartir capacidades, acceder a materia prima más barata, disponer de herramientas a bajo costo y aumentar su capacidad de negociación al momento de la venta.

La estrategia estuvo dirigida a mejorar la eficacia de la oferta con respecto a la demanda. En otras palabras, el propósito fue incrementar el nivel de aceptación de los productos por parte de la industria, de manera que aumente también el porcentaje de productos vendido por las asociaciones de tejedoras. Al disminuir el nivel de rechazo de productos, es posible obtener un precio más alto por los sombreros adquiridos, y responder de mejor manera a la demanda.

Con ese propósito, las instalaciones de las asociaciones fueron transformadas en centros de acopio de sombrero en crudo (tejido). Las tejedoras participantes, a la vez, motivarían a otras tejedoras de su comunidad a proveer más sombreros a estos centros. Así, el centro de acopio estaría en capacidad de vender a las exportadoras, siempre bajo pedido.

6.1.3.1. MODELO DE NEGOCIOS DEL CENTRO DE ACOPIO

Esta actividad estuvo orientada a desarrollar un modelo de negocio para las asociaciones, aplicable a su realidad, en la perspectiva de fortalecerlas y transformarlas en un negocio atractivo y autosustentable. El modelo de negocios debía, entonces, conseguir el autofinanciamiento del centro y el espacio físico; desarrollar capacidades para establecer estándares de calidad; generar motivación en las tejedoras; acopiar los sombreros producidos en las diferentes comunidades; pagar un precio justo; y, realizar buenas negociaciones con las exportadoras.

La implementación del modelo permitió que las asociaciones funcionen de manera eficaz, se administren eficientemente, con registros, costos y contabilidad ordenados, y por primera vez, orientadas hacia las necesidades del mercado. Además, facilitó el trabajo junto con las exportadoras y la disponibilidad de un flujo de información constante sobre las necesidades y exigencias del mercado.

Como base para las negociaciones con las exportadoras fue necesario elaborar un cuadro de pago por sombrero, el que establecía que a las tejedoras se les remuneraría en base a varios factores, incluidos grado, dimensiones y tipo de tejido del sombrero. Los precios fueron propuestos por las empresas exportadoras y, como parte de la actividad, el Proyecto apoyó a

las tejedoras para que los precios iniciales se ajustaran de acuerdo a la calidad de ciertos tejidos. Esta estandarización de los precios acordada entre las exportadoras y las tejedoras se reafirma en cada ficha de pedido que maneja la asociación y es el soporte para el pago a las tejedoras.

6.1.3.2. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE APROVISIONAMIENTO

El propósito de esta estrategia fue obtener un método de planificación de producción de sombreros que permita cubrir con suficiencia la demanda del mercado, sin excedentes innecesarios. Eso requiere emitir un pedido u orden de producción, con una frecuencia acordada previamente entre las partes.

El método contempló el desarrollo de actividades de estudio, monitoreo y seguimiento continuo de la demanda, y el avance en el cumplimiento de las operaciones de producción. De esta manera, el abastecimiento del producto, en cantidades y tipos de tejidos, se basó en la demanda de las industrias y las necesidades de los mercados.

6.1.4 INSTALACIÓN DE SISTEMA CONTABLE

Para formalizar la administración financiera de dos asociaciones participantes, se diseñó un sistema contable acorde con las normas tributarias correspondientes que les permita organizar sus “cuentas” y realizar constantes análisis financieros del estado del negocio.

Para el manejo y familiarización con el funcionamiento del sistema, el contador y/o coordinador de cada asociación recibió la respectiva capacitación. El programa está instalado y cuenta con información contable y financiera disponible en todo momento.

Adicionalmente, se instaló el sistema en Asociación de Delegsol, de reciente creación. Esta organización no estaba contemplada en el presupuesto inicial de instalación, pues carecía de personería jurídica y no estaba obligada a llevar contabilidad. En ese caso, las actividades desarrolladas fueron:

- Donación de una computadora para que empiecen a llevar sus cuentas. Ante el compromiso demostrado por la Asociación Delegsol y su evidente necesidad, la empresa consultora Sagitta donó la máquina.
- Elaboración de una serie de formatos para la información interna de la organización, tales como ingreso de mercadería, egreso de mercadería, inventarios, caja chica, etc.
- Adiestramiento en el uso manual de dichos formatos.
- Instrucción sobre el uso de los formatos en computadores y manejo de sus cuentas.

6.1.5 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES TÉCNICAS EN LAS TEJEDORAS

Con esta actividad se buscó optimizar la productividad, por medio de capacitación en la técnica y la mejora de las condiciones de trabajo. Las tareas fueron trabajadas junto con el CIDAP.

Para el cumplimiento de esta estrategia se realizó un acercamiento con las tejedoras, para evaluar sus conocimientos; las técnicas de tejido utilizadas versus las técnicas de tejido requeridas por las empresas industriales; los cuidados utilizados para la elaboración de los tejidos; el tiempo dedicado a la producción del producto; los instrumentos de que disponen para el tejido y su correcto uso; y sus condiciones de trabajo.

Basados en las necesidades y debilidades identificadas en el diagnóstico, se desarrollaron dos programas de capacitación que pudiesen tener el mayor alcance entre las comunidades dispersas. El primer programa se enfocó en tejedoras socias de las asociaciones participantes en el Proyecto, ubicadas en áreas con una alta concentración de tejedoras; y, el segundo sirvió para capacitar a un grupo de tejedoras maestras que pudiesen replicar las capacitaciones en comunidades lejanas.

6.1.5.1. CAPACITACIÓN A TEJEDORAS EN LAS COMUNIDADES

La capacitación a las tejedoras de las tres Asociaciones duró alrededor de tres meses, tiempo en el cual ellas asistieron un día a la semana a un taller en la sede de su Asociación, con el propósito de perfeccionar la calidad de su tejido, para poder mejorar así sus ingresos.

Se les enseñó a las tejedoras a trabajar siguiendo los procesos definidos previamente, para lograr un buen sombrero, con técnicas especiales, que resultan en un producto de mejor calidad y se realizaron controles de calidad a lo largo del tejido.

El proceso de tejido y las capacitaciones se dividieron en dos etapas: Preparación de la materia prima (paja toquilla) y tejido. En la primera etapa, la capacitación incluyó temas como selección, limpieza y tratamiento de la paja. La segunda etapa se enfocó en mejorar la calidad del proceso de tejido. El tejido se dividió en ocho subprocesos y en cada uno se les capacitó a las tejedoras en los factores que se deben controlar para mantener un buen nivel de calidad.

SUBPROCESOS PARA EL CONTROL DE CALIDAD DEL TEJIDO DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA

1. El comienzo: comienzo con pupo vs. comienzo llano
2. Tejido de la plantilla y colocación de enjires
3. Colocación de la plantilla en la horma
4. Tejido de la copa
5. Colocación de sujetador (cinta, sogá, etc.) para iniciar el tejido de la falda
6. Colocación de enjires para aumentar el diámetro y dar comienzo a la falda
7. Tejido de la falda
8. Remate

En el área de técnicas de producción, a las tejedoras también se les capacitó en el uso de herramientas básicas como hormas y reglas. Con una donación de las empresas exportadoras, a las asociaciones se les dotó de estas herramientas durante el proceso de capacitación. La horma entregada a las tejedoras es una horma más grande de lo habitual, debido a que en el mercado de EEUU --el mercado meta de este Proyecto-- las tallas más requeridas son habitualmente más grandes que en el mercado nacional. Por esta razón se les capacitó en la forma de aumentar el diámetro de la plantilla, sin afectar el espesor de la trama del tejido.

En cuanto a la regla entregada, esta sirvió para enseñarles a las tejedoras a controlar el grado o espesor de la trama del tejido de su sombrero. Al poder medir el grado del sombrero de una manera uniforme con la medición hecha por las exportadoras, las tejedoras pueden responder de mejor manera a las exigencias de sus compradores y del mercado final.

Durante las capacitaciones también se enfatizaron ciertos temas transversales como el buen mantenimiento de espacio de trabajo. Se les enseñó a las tejedoras que para trabajar adecuadamente en condiciones favorables a su salud y que no perjudiquen la calidad del producto, es necesario:

1. Mantener el taller limpio
 - Para reducir el contacto de la materia prima con impurezas en el ambiente
2. Tener el agua en recipientes limpios (sin ceniza, tierra, grasas)
 - Para evitar el cambio de color al momento del terminado
3. Tejer con abundante luz y aire fresco
 - Para evitar problemas visuales
4. Tener un lugar seco y limpio para guardar el material
 - Para mejorar la calidad
5. Tener un lugar limpio y seco para los sombreros terminados
 - Para no correr riesgos con un producto al que se le ha invertido recursos y tiempo.

6.1.5.2 CREACIÓN DE UN GRUPO DE CAPACITADORAS EN CADA ASOCIACIÓN

El CIDAP y Sagitta estuvieron encargados de conformar un equipo de tejedoras con las competencias necesarias para convertirse en agentes multiplicadores (o tejedoras maestras) de las técnicas de tejido, así como del control de calidad de la materia prima y de los sombreros sin acabados.

La actividad contempló dos fases. En la primera, se identificó un grupo de tejedoras líderes en cada asociación, a quienes se les capacitó por quince días en técnicas de tejido para que transfieran lo aprendido a las demás tejedoras de la organización que proveerán de los productos a los centros de acopio. La capacitación a este primer grupo también incluyó contenidos prácticos y participativos para que sean más fáciles de replicar. Por ejemplo, en el

primer día las tejedoras aprendieron a determinar la calidad de la materia prima y a partir de ese día fue responsabilidad de cada tejedora comprar paja toquilla de alta calidad para utilizar durante clases subsecuentes y así reforzar lo aprendido. Al grupo se le enseñó a perfeccionar sus técnicas y evaluar la calidad de su propio trabajo, en miras a cumplir los estándares que exigen los mercados internacionales.

En una segunda fase, las tejedoras capacitadas impartieron cursos sobre lo aprendido y transfirieron los conocimientos a sus pares de sus comunidades. Cada curso tiene una duración de cinco días y cada maestra puede dar múltiples cursos a diferentes grupos de tejedoras, para multiplicar la oferta de calidad disponible a las asociaciones. La empresa consultora ha monitoreado este proceso de replicación para asegurar la calidad de contenido.

6.1.6 MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Desde la fase de diseño del Proyecto, Red Productiva requirió un análisis de las condiciones de trabajo de las tejedoras para poder desarrollar una actividad que incorporara conceptos básicos de ergonomía en el trabajo. Bajo esta actividad, la consultora identificó ajustes en el proceso de producción para mejorar la comodidad en las tareas, minimizar los impactos negativos en la salud de las tejedoras por la posición en la que realizaban su trabajo, y a la vez, mejorar su rendimiento.

A estos conceptos de ergonomía se les añadió un elemento práctico con el lanzamiento del concurso de diseño de “la Silla Ergonómica para las tejedoras de paja toquilla”. Para este concurso, Red Productiva creó una alianza con la Universidad del Azuay, para incentivar el diseño de una estación de trabajo ergonómica que mejorara el posicionamiento de las tejedoras durante su labor. El concurso contó con 7 propuestas entre las que un jurado de tejedoras y representantes de las exportadoras, el CIDAP y la universidad eligieron dos ganadores—una en la categoría de silla y otra en la categoría de mesa.

Partiendo del diagnóstico, la empresa consultora también identificó las herramientas esenciales para optimizar la productividad y la calidad del trabajo de las tejedoras. El kit de herramientas básicas para el tejido de sombreros consta de una silla o mesa ergonómica, reglas, una toalla, un dispensador de agua, una horma, varios ganchos colgadores, y buena iluminación. La sistematización de estos elementos contribuye a la formalización del trabajo de las tejedoras.



1. Luz Cenaida Espinoza, tejedora de la Asociación de Toquilleras de San Martín de Puzhio.
2. Tejadora de la Asociación Unión Cañari.

6.2.MEJORAS EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, DISEÑO Y ACABADOS

Todas las empresas involucradas en el proyecto poseen la maquinaria para los acabados, sin embargo era necesario establecer cómo optimizar la calidad y acabado de los productos, como responder mejor a las exigencias del mercado en el área de diseños y cómo controlar mejor su capacidad productiva. Este componente comprendió las siguientes actividades:

- Asistencia técnica para terminado de sombreros
- Estandarización de los procesos
- Definir capacidad máxima del grupo

6.2.1 ASISTENCIA TÉCNICA PARA TERMINADO DE SOMBREROS

El objetivo de la asistencia técnica para el terminado de los sombreros se enfocó en conseguir que estos productos respondan a diseños acordes con las demandas del mercado y la moda. La actividad también consistió en la identificación de la maquinaria, equipos, insumos, recursos e instalaciones, así como los procesos para el acabado de los sombreros. Dada la especificidad de este tema, aún está pendiente la consultoría de un técnico extranjero, experto en acabados.

Sobre la base de un diagnóstico desarrollado por el proyecto, el experto deberá evaluar las condiciones de cada fábrica e identificará debilidades y/o deficiencias, para imprimir los correctivos pertinentes y mejorar la eficiencia, calidad y acabado de los sombreros.

La actividad concluirá con la implementación, en cada una de las empresas, de técnicas estandarizadas para el terminado de sombreros de paja toquilla y la elaboración de un documento que contenga los procedimientos y técnicas especializados de acabado del producto.

6.2.2. ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Esta actividad se enfocó en la implementación de un modelo básico y estandarizado de gestión de calidad para la producción de sombreros. Por eso, buena parte de las tareas, como la asistencia técnica, se basaron en un enfoque por procesos y en cada una de las empresas del cluster. Otras tareas, como la capacitación, fueron eventos conjuntos, dirigidos a todas las empresas del cluster.

El modelo de gestión implementado permite realizar las acciones correctivas y preventivas orientadas hacia la mejora. Incluye un sistema de auditoría de procesos, para el cual un equipo de auditores mide periódicamente el desempeño del sistema de control de calidad en las áreas de producción. Los “auditores” son empleados seleccionados por las empresas anclas, cuyas capacidades fueron tecnificadas mediante su participación en las capacitaciones en temas de calidad y terminados, que se brindaron a las tejedoras y las exportadoras. También implica el desarrollo de un sistema de documentación de los procesos estandarizados, y técnicas de estadísticas de mejoramiento del producto.

6.2.3 DEFINIR CAPACIDAD MÁXIMA DEL GRUPO

Para cubrir la demanda de los mercados internacionales y definir a cuáles de ellos era posible abastecer, fue necesario realizar una evaluación sobre la capacidad productiva y ociosa de las empresas en conjunto, incluidos diagnósticos por empresa sobre la capacidad exportadora, logística, de producción, de marketing, de servicios y nivel tecnológico.

ÁREAS DE ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

- **Tecnología.** Capacidad tecnológica instalada para la transformación de valor en los productos, el nivel de actualización tecnológica y capacidad de investigación y desarrollo.
- **Producción.** Capacidad de producción, eficacia de los métodos de control de producción y mecanismos, para alcanzar la calidad requerida por el mercado, como certificaciones o sistemas de gestión.
- **Logística.** Mecanismos utilizados para que el producto llegue al mercado meta, los costos relacionados con dicha logística y los tiempos de entrega.
- **Mercadeo.** Herramientas y canales de mercadeo utilizados por cada empresa para presentar su oferta de valor y adaptabilidad a los requerimientos del mercado.



Exhibición sombreros.

Esta evaluación sirvió como el insumo del “producto” para la Combinación Producto Mercado (PMC, por sus siglas en inglés) necesaria para cumplir con los objetivos de comercialización conjunta que se plantearon las empresas exportadoras. Para completar el PMC hacía falta un análisis de mercado descrito bajo la sección 6.3.3.

Con este antecedente se llegó a la construcción de un plan de acción individual, por empresa, para que cada una de ellas se permita aprovechar las oportunidades del mercado, sobre la base de las capacidades y fortalezas de estas y, al mismo tiempo, definir acciones estratégicas para revertir las debilidades de sus negocios.

6.3.COMERCIALIZACIÓN: MEJORA DE ACCESOS A NUEVOS MERCADOS

Con la fuerte competencia de productos sustitutivos como el sombrero de origen chino, la cadena de sombreros de paja toquilla requería de nuevos canales de comercialización. Bajo este componente se realizó un análisis exhaustivo de las exigencias del mercado, para determinar una estrategia y acciones concretas para acceder a estos nuevos mercados. El componente consistió de las siguientes grandes actividades:

- Estudio de mercado de EEUU y PMC
- Desarrollo e implementación de la estrategia de penetración en el mercado EEUU
- Elaboración del plan de negocios y de mercadeo del cluster

6.3.1 ESTUDIO DE MERCADO DE EEUU Y PMC

El estudio de mercado de EEUU empezó con una evaluación comprensiva del entorno general, en base a las condiciones de demanda, canales de comercialización, volúmenes de importaciones, tamaño potencial del mercado, identificación de los principales competidores, e identificación de la capacidad de producción local. Esta evaluación se complementó con un estudio de campo que facilitó la información detallada, para analizar la demanda y necesidades del mercado de EEUU y trazar, más adelante, una estrategia de ingreso a ese mercado.

El estudio de campo incluyó entrevistas cualitativas, que fueron aplicadas a los responsables de las compras de las cadenas especializadas, para determinar el interés por el producto, variedades y calidades preferidas, volúmenes y precios, aceptación de la comercialización con marca de los productores del Ecuador, y nichos de mercado de mayor interés.

El análisis de los resultados del estudio de mercado de EEUU estuvo destinado a desarrollar una Combinación de Producto Mercado (PMC), que permita establecer una estrategia de ingreso al mercado con un producto diferenciado, de alto valor agregado.

La PMC es la combinación única de productos para un determinado mercado. No cualquier combinación de productos proporciona la misma rentabilidad ni garantiza la misma facilidad de acceso al mercado. En mercadeo se define cuál es esa combinación ideal. Se toman en consideración las características del mercado, preferencias, costos, etc.

El objetivo fue determinar la “oferta de valor” de cada empresa y del cluster. Para que las empresas puedan exportar de manera competitiva, debían contar con una verdadera oferta de valor para el mercado meta. Por ello, fue preciso establecer una oferta de valor fuerte, que no sea fácilmente igualada, copiada o sustituida: una propuesta de ventas única para el cluster, que le permita alcanzar los mejores precios de venta posibles en el mercado.

Una vez realizado el análisis, se contrastó el valor agregado de las empresas, que fue identificado en el diagnóstico de la capacidad exportadora (véase sección 6.2.3), con los requisitos del mercado y los beneficios percibidos por el cliente a la hora de adquirir el producto, descritos en el estudio de mercado. Específicamente, fue analizada la capacidad de las empresas en diseño, calidad, imagen del producto y servicio.

6.3.3 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PENETRACIÓN EN EL MERCADO EEUU

Esta estrategia de penetración en el mercado de EEUU apuntó a la formulación de un Plan de Mercadeo y a la evaluación y selección de los socios comerciales.

Una vez identificadas las condiciones de la oferta y las necesidades del mercado, el siguiente paso fue realizar una co-relación entre esas necesidades y la capacidad de la oferta, para obtener el Plan de Mercadeo. Este instrumento incluyó herramientas de mercadeo y acciones necesarias para ingresar a ese mercado. Detalló una serie de estrategias orientadas al desarrollo del producto, en general, y del branding de la marca, en particular; selección de los canales de comercialización más apropiados; fijación de precios; promoción y comunicación; y, tipos de alianzas más convenientes con potenciales socios comerciales en el mercado meta.

En el Plan de Mercadeo de exportaciones, el desarrollo de la imagen de la marca y el diseño de papelería fueron seleccionados como las mejores estrategias promocionales para el cluster.

6.3.4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE MERCADEO DEL CLÚSTER

Esta actividad agrupó los análisis, investigaciones de mercado, estrategias de penetración de mercados, en un solo Plan de Negocios.



1. Agregado Comercial del Ecuador en EEUU, Eduardo Borrero
2. Modelo son sombrero de paja toquilla en feria de agregados comerciales en EEUU.

Este Plan, además de medir la factibilidad económica y comercial del negocio, estableció las proyecciones financieras y rentabilidad; definió e identificó las inversiones adicionales y posteriores que se deberán realizar; y, elaboró un plan de acción detallado, en el que se determinaron las actividades, tiempos de ejecución y responsabilidades de las personas involucradas.

6.4.FORTALECIMIENTO DEL CLÚSTER

En el componente de Fortalecimiento del cluster es donde tienen su origen las estrategias para la sostenibilidad del Proyecto. Para este fin se llevaron a cabo talleres y reuniones continuas con las exportadoras, para fomentar la visión y trabajo en conjunto y de a poco darle forma, tanto operativa como estratégica, al concepto del cluster de paja toquilla.

Este cuarto componente incluyó dos actividades principales:

- Motivación y sensibilización hacia la creación de un cluster comercializador
- Definición del modelo y estatuto de operación

6.4.1 MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN HACIA CREACIÓN DE UN CLÚSTER COMERCIALIZADOR

Debido al grado de desacuerdo de las empresas comerciales, la empresa consultora funcionó como un articulador continuo, facilitando motivación y sensibilización para que estas empresas lograran trabajar en conjunto. La estrategia de articulación incluyó reuniones semanales entre las empresas exportadoras y se enfocó en acuerdos para el desarrollo de actividades que involucraron: relaciones con las tejedoras, comercialización conjunta, transferencia de tecnología y marca propia.

Tras aproximadamente siete meses de coordinación del Proyecto, las empresas acordaron conformar un cluster para la comercialización de productos bajo una marca propia. En este cluster naciente, los problemas por resolver tenían que ver principalmente con acuerdos de producción y cómo organizar y estructurar las ventas. Para esto se arrancó con una fase inicial que comprendió dos talleres, cada uno de 16 horas de duración. En el primero se expusieron los aspectos teóricos necesarios para el normal funcionamiento de un cluster. En el segundo taller, denominado “Resolución de problemas”, se plantearon alternativas de solución a problemas comunes que se presentan en la conformación de clusters comerciales, con la finalidad de lograr una operación libre de dificultades.

Estos espacios de diálogo fueron fundamentales para establecer acuerdos sobre el modus *operandi* del cluster, y presentar los avances del proyecto, previo a su aprobación. La modalidad de trabajo facilitó alcanzar acuerdos de producción y ventas.

6.4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN Y ESTATUTO DE OPERACIÓN

Una vez conformado el cluster, era necesario emprender pasos significativos para llegar a la comercialización conjunta de los productos. En esta etapa, que fue la inicial de la operación del cluster, se concretaron pautas generales básicas de operación y de comportamiento que definan deberes y derechos de sus miembros, el alcance de sus funciones y el *modus operandi* de la nueva marca comercial.

Para ello, se elaboró el estatuto y un Código de Ética. Ambos rigen actualmente al cluster y tienen que ver con el manejo de la marca propia y de los mercados meta. Para garantizar la aplicación de las pautas, el estatuto de operación dejó claramente establecido el modo de operación, así como las obligaciones y responsabilidades de las empresas y la conformación de un directorio. Se especificó la forma de administración del cluster, para asegurar el respeto de los mercados y clientes actuales de cada empresa y, a la vez, apuntalar el éxito del cluster; así como la manera de resolver los posibles conflictos que se puedan presentar. Mientras tanto, el Código de Ética tiene la finalidad de salvaguardar los intereses de las empresas y la relación con los clientes actuales de cada una de ellas. Establece las sanciones en caso de incumplimiento.



Marca Alfaro Hats.

7. RESULTADOS DEL PROYECTO

La mejora de la calidad de las campanas –el aporte básico que se necesita para la cadena productiva del sombrero de paja toquilla-- ha tenido un impacto en todos los actores involucrados. Específicamente, la mejora en la calidad de las campanas permite que las tejedoras obtengan un mejor precio y permite que las exportadoras produzcan sombreros acabados, un producto con mayor valor agregado; por el que, a su vez, se puede obtener un precio más elevado en el mercado. Mientras se están llevando a cabo las mejoras en la calidad, las tejedoras ya han empezado a experimentar un incremento en sus ingresos.

Si no se hubiera incentivado el nuevo rol de las asociaciones como centros de acopio, cuya estructura de costos no afecta los ingresos de las tejedoras, ellas no se habrían beneficiado de igual manera. Además al recibir producto de calidad de todas las tejedoras de las comunidades, y no solo de las socias, las asociaciones están beneficiando a las 900 tejedoras capacitadas directa e indirectamente por el Proyecto. A continuación se diagrama cómo opera la cadena y mejora el precio del producto, a través del aumento de la calidad y la reducción de actores en la cadena:

GRÁFICO 6: Mejoras en la cadena productiva: Ingresos por actor en la cadena de valor del sombrero (modelo estándar)

ANTES



DESPUÉS



7.1. TRANSFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

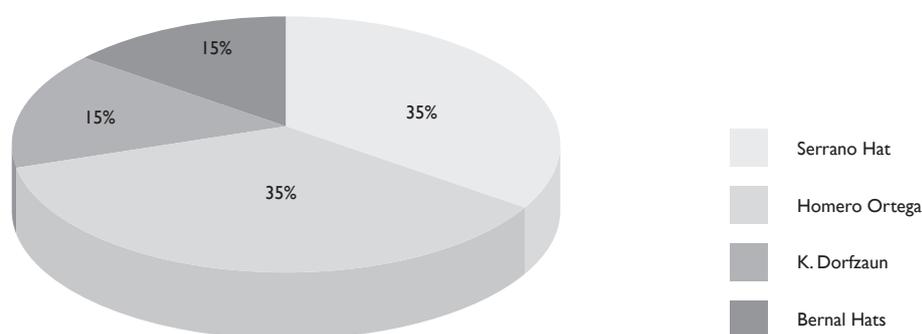
La idea de conformar un cluster comercial con las exportadoras de sombreros de paja toquilla más representativas del país, siempre fue visto como una utopía, por parte de los actores del sector, debido a la fuerte competencia y rivalidad que existía entre las empresas participantes en el proyecto. Juntar a cuatro tradicionales competidoras, bajo los objetivos del presente proyecto, con el fin de fortalecer a toda la cadena y mejorar su empoderamiento y posicionamiento a nivel internacional, constituye ciertamente un logro muy significativo.

Como efecto directo de las reuniones de articulación y los resultados a corto plazo del pro-

yecto, el cluster acordó establecer un punto de venta único y una sola marca de sombreros. El cluster escogió la marca Alfaro Hats, en homenaje al ex presidente Eloy Alfaro, quien fue uno de los pioneros en la exportación de los sombreros de paja toquilla a los diferentes mercados internacionales y muy en especial Panamá

Entre los resultados puntuales para las empresas exportadoras, vale destacar que mediante la constitución legal de la marca del sombrero Alfaro Hats se consolidó el cluster comercializador y las alianzas internas entre las empresas, en producción y exportación, para ofrecer al mercado productos de mejor calidad, homogéneos en terminados y presentación, y en volúmenes representativos. Se acordó la proporción de participación de cada empresa para la venta conjunta y el tipo de sombreros a comercializarse.

GRÁFICO 5: Participación de las Exportadoras en el Clúster



Fue necesario trabajar en una colección de sombreros que recoja la mejor producción de cada empresa, para que la oferta sea diversa y tenga mejor acogida en los mercados internacionales. Las empresas se comprometieron a no usar estos diseños para la venta particular o individual. Entre los estilos seleccionados están sombreros de hombre y mujer, de vestir y casuales, para jóvenes y adultos. La primera colección definida está publicada en la página web del cluster, www.alfarohats.com.

Al producto se le dotó de valor agregado y de una marca que hace factible su identificación. Ahora su presencia puede ser destacada no como un *commodity* sino como un producto con identidad propia, de origen ecuatoriano, que mitiga en cierta forma el error de la historia al llamarlo “Panama Hat”.

En el 2008, las empresas del cluster lograron un repunte substancial en las exportaciones de sombreros acabados. Del 2007 al 2008 el valor de las exportaciones del cluster incrementaron en un 47%. Parte de este crecimiento es atribuible al aumento de la calidad de las campanas recibidas de las asociaciones, lo que les permite a las exportadoras fabricar sombreros terminados, igualmente de mayor calidad. Se estima que al mejorar las ventas y la rentabilidad a través de las ventas de sombreros Alfaro Hats, mejorará también la situación del sector, en general.

TABLA I: Exportaciones del Clúster en Sombreros Terminados

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
\$FOB (en miles de USD)	572 720*	459 710*	502 000*	516 920*	609 910*	702 130*	625 500*	714 700	1'048 330
Crecimiento de exportaciones		-20%	9%	3%	18%	15%	-11%	14%	47%

*Montos aproximados

Con la asistencia de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), el cluster tiene la intención de participar en la feria más importante de modas de los EEUU, en agosto de 2009 y realizar el lanzamiento del sombrero Alfaro Hats en el mercado extranjero.

Este proceso, sin duda, generará mayor sostenibilidad al sector en su conjunto, porque las empresas exportadoras de este cluster han comprendido que la competencia no está ubicada en sus compañeros industriales del interior del país, sino en los industriales sombrereros del exterior. El proceso ha permitido, asimismo, evidenciar que en el exterior existe un sinnúmero de oportunidades y un extenso mercado, para los que se requiere el esfuerzo conjunto, a fin de fortalecerse y salir al mundo en forma más competitiva.

7.2.CAMBIOS EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LAS EXPORTADORAS

Los avances en las mejoras del sistema productivo de las empresas exportadoras pueden resumirse en las siguientes actividades y aspectos:

- Fueron identificados los cuellos de botella del proceso productivo de cada empresa, con la finalidad de enfocar las mejoras en las operaciones que determinan el ritmo de producción del sistema. A partir de la identificación de los cuellos de botella, se estableció la capacidad máxima de producción de cada empresa exportadora, y así determinar la capacidad disponible de producción para el cluster (véase Tabla 2). Esta definición constituyó un referente para la asignación del porcentaje de contribución de cada exportadora dentro del proyecto.
- Se establecieron las operaciones sobre la capacidad productiva de cada empresa, con el propósito de planificar una producción cruzada, en caso de ser necesario, para la

elaboración de sombreros de paja toquilla para el cluster. Por ejemplo: si una empresa tiene sobre capacidad en la operación de prensado, significa que puede contribuir con este proceso, en caso de que otra organización no se abastezca y se vea imposibilitada de aportar con la cuota de producción que le corresponde.

- El sistema de calidad básico implementado en cada empresa está completamente ligado a mejoras en la productividad, ya que al estandarizar controles operacionales se prevé una disminución de productos defectuosos y de reprocesos, que afectan directamente a la productividad de la cadena de valor.

TABLA 2: Capacidad de Producción Actual de Cada Empresa

Empresa	Capacidad actual	Capacidad disponible para el clúster
Bernal Hats	Terminado de sombreros: 200 docenas mensuales	1440 docenas anuales
Homero Ortega	Terminado de sombreros: 320 docenas mensuales	700 docenas anuales
K. Dorfzaun	Terminado de sombreros: 100 docenas mensuales	600 docenas anuales
Serrano Hat	Terminado de Sombreros: 700 docenas mensuales	2 200 docenas anuales

7.3. ASOCIACIONES COMO ARTICULADORES DE PRODUCCIÓN

Las asociaciones recuperaron un papel protagónico en la cadena. Ahora cuentan con centros de acopio y la capacidad para coordinar la calidad y los volúmenes del producto, lo que les otorga mayor poder de negociación ante las exportadoras.

Uno de los cambios más evidentes tuvo que ver con el sistema de producción de las asociaciones. Antes del proyecto no había un sistema sino tejedoras independientes y aisladas. Las asociaciones no tenían ninguna información de lo que debían producir. Ahora ésta les llega en forma periódica, por medio de los pedidos de las exportadoras. Ellas, a su vez, la transmiten a las tejedoras. Este proceso es clave para suprimir los riesgos de producir sombreros que no puedan ser vendidos.

En la actualidad, las asociaciones planifican la producción de acuerdo a la demanda, a través de una comunicación directa con las empresas exportadoras. Las asociaciones reciben los pedidos, organizan la producción y dividen el pedido entre las tejedoras del sector, de acuerdo a la capacidad productiva de cada una de ellas y su especialización en los tipos de tejidos, para cumplir con el plazo pre-determinado.

En sus comunidades, las asociaciones funcionan como centros de acopio de los sombreros tejidos en su zona de influencia. Están abiertas no solo para las socias sino para todas las tejedoras que deseen entregar allí sus productos, siempre y cuando cumplan con los criterios de calidad exigidos por el cluster.

La comunidad de Delegsol creó desde cero la asociación. Si bien antes existía una asociación en el sector, esta nunca funcionó porque apenas contaba con cinco socias activas y tenía graves problemas financieros. Ahora la comunidad cuenta con una nueva asociación bien organizada y asesorada desde el principio, en la cual participan 50 socias.

Adicionalmente, el proyecto permite señalar los siguientes resultados puntuales:

- Por acuerdo entre exportadoras y asociaciones, el cluster se comprometió a dar continuidad a los pedidos de sombreros a los centros de acopio, lo cual asegura el trabajo y los ingresos a las tejedoras. En algunos casos, ya hay convenios firmados entre empresa exportadora y asociación, para este propósito.
- Mejoramiento de la calidad del tejido: número de nudos por pulgada.
- Estandarización del modo de medición. Se les capacitó a las asociaciones a utilizar un instrumento que mide en grados los nudos y dimensión del sombrero. Los instrumentos fueron donados por las exportadoras a las asociaciones, para garantizar que ambos actores de la cadena estuvieran usando el mismo sistema para medir la calidad del tejido.
- Fijación de precios de los diferentes y variados productos, de acuerdo a calidad, grado del tejido, tipo de tejido y dimensiones.

Tabla 3: Estandarización para Fijación de Precios

Tipo	Grado	Falda	Alto copa	Diametro Plantilla	Precio
Cuenca	½	8	9,5	17	\$ 3,50
Brisa	½	10/11	10/11	17	\$ 4,00
Brisa	½	13	10	17	\$ 4,30
Brisa	3	6	10	17	\$ 4,00
Brisa	¾	10/11	10/11	17	\$ 5,50

Las asociaciones reciben una comisión por las transacciones realizadas con las exportadoras, que no afecta los ingresos de las tejedoras (la comisión es equivalente a 5% del monto pagado a las tejedoras). Esta forma de relacionamiento conducirá a la sostenibilidad de las asociaciones. Además, la presencia de las asociaciones elimina el rol de los intermediarios y les permite a las tejedoras quedarse con la porción que ellos tomaban de la utilidad del producto.

7.4.FORTALECIMIENTO DE LAS TEJEDORAS

El proyecto significó un cambio total en la praxis, funcionamiento y visión de las tejedoras. De un grupo de tejedoras “tejiendo en los tiempos libres lo que se nos ocurría para luego tratar de venderlo”, como lo definió una tejedora, pasó a convertirse en un grupo de microempresarias, que produce bajo pedidos y órdenes de producción, de acuerdo a la demanda del mercado.

Tras la implementación del Proyecto, las tejedoras se han acostumbrado a realizar controles de calidad de la materia prima, del proceso de tejido y del producto terminado. Ahora utilizan los mismos métodos de medición y control de calidad de las empresas exportadoras.

Entre los resultados puntuales para las tejedoras, vale destacar:

- 225 tejedoras capacitadas directamente por el Proyecto en mejoramiento de técnicas de tejido.
- Más de 1.000 tejedoras capacitadas indirectamente por el Proyecto, mediante el trabajo de extensión realizado por las tejedoras maestras y por las socias de las asociaciones, quienes compartieron sus nuevas técnicas de producción con familiares, para aumentar el producto vendido a sus asociaciones.
- Mayores ingresos por la mejora en la calidad del tejido. El aumento puede ser estimado en aproximadamente 120%: si antes una tejedora recibía un pago de USD 2,50 aproximadamente, por un sombrero grado 0, hoy puede tejer un sombrero grado 3 en el mismo tiempo y recibir por él un pago de USD 5,50.
- Mayor compromiso de las tejedoras para trabajar en calidad, motivadas en parte por las empresas exportadoras que venden sus sombreros.
- Mejoramiento de las condiciones laborales, mediante la entrega de instrumentos de trabajo, como las sillas ergonómicas y utensilios para la limpieza personal y del taller; el remojo de la paja toquilla, la iluminación y el almacenamiento de sombreros en los talleres, para un trabajo adecuado y productivo.
- Mayor garantía de ingresos constantes por pedidos continuos, gracias a los acuerdos con las asociaciones.
- Mejoras en las condiciones de trabajo, gracias a donaciones realizadas por las cuatro empresas exportadoras y por USAID,



Capacitaciones a tejedoras de sombreros de paja toquilla.

dotándoles a las tejedoras socias de las asociaciones con sillas o mesas ergonómicas y kits de herramientas básicas.

Como consecuencia de los beneficios antes mencionados, pero sobre todo los mayores ingresos recibidos, las tejedoras han adquirido cierta independencia que les ha permitido mejorar sus condiciones de vida en los ámbitos económico, alimenticio, estudios de sus hijos, ahorro, etc.

Los beneficios de las tejedoras se extendieron a la comunidad. El trabajo continuo que aseguran los pedidos periódicos de las exportadoras y el mejor precio del producto, han contribuido a fortalecer este arte, que había disminuido a causa de las constantes migraciones y el reducido interés por mantener esta tradición.



Sombreros de paja toquilla.

8. SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN

El sistema de producción únicamente se podrá sostener en la medida en la que todos los actores de la cadena productiva cumplan su papel. Para ello, es necesario que:

- Las tejedoras mantengan una buena calidad en su producción y cumplan con los requerimientos de las hojas de pedido de las empresas exportadoras: dimensiones del producto, grado, calidad de paja, uniformidad en el tejido, etc.
- Las asociaciones distribuyan con eficiencia los pedidos de producción entre las tejedoras, organicen la producción para cumplir con los tiempos requeridos, y sean el nexo entre las exportadoras y las tejedoras.
- Las exportadoras respeten los precios fijados para el producto, de acuerdo a las especificaciones que los determinan, mantengan pedidos continuos para asegurar la producción por parte de las tejedoras, y capaciten a las tejedoras en nuevos productos que demande el mercado.

Si las exportadoras pueden contar con un producto de calidad en volúmenes representativos y logran cumplir con sus metas de comercialización, se espera aumentar el precio del sombrero en el mercado final, lo que implicaría un incremento adicional de un 20% en los ingresos de las tejedoras después de un año de implementado el proyecto.



Tejedoras de las asociaciones participantes en el proyecto con María del Carmen Burneo, Proyecto Red Productiva.

9. FACTORES DE ÉXITO

Las reuniones continuas entre los actores. Es uno de los factores más importantes, ya que permitió estrechar la relación de gran parte de la cadena productiva. El requerimiento de estas reuniones, implantado por el Proyecto, generó un espacio de intercambio que hasta el año 2008 era desconocido por empresas que históricamente solo se conocían a nivel de competencia. Además que quedó establecido como una práctica continua para tomar decisiones sobre las actividades o acciones conjuntas, con más claridad y más transparencia.

Ingreso de una tercera asociación. En un punto, las asociaciones estaban perdiendo la motivación por asistir a los cursos y su compromiso con el Proyecto. Red Productiva y Sagitta tomaron la decisión de permitir el ingreso de una nueva asociación a los cursos de capacitación, lo que tuvo un efecto positivo en las otras asociaciones, las cuales se comprometieron aún más, con el objetivo de lograr un producto de mejor calidad.



Sombrero de paja toquilla.

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD



Control de calidad de producto terminado línea calzado de lona.

En Tungurahua, con el apoyo de Red Productiva se ejecutó el proyecto “Desarrollo del recurso humano para mejorar la calidad”, en la cadena de producción de calzado de lona liderado por la empresa Plasticaucho Industrial S.A. Estuvieron involucradas micro y pequeñas empresas encargadas de coser las piezas del calzado antes de colocar la suela y la Fundación Cuesta Holguín, brazo ejecutor de la política de responsabilidad social de Plasticaucho, encargada de apoyar la inserción laboral de personas con discapacidades. El principal problema estaba relacionado con la integración y calidad de los procesos y en los niveles de eficiencia de la cadena de suministro. Los objetivos del proyecto apuntaron a mejorar la calidad de los procesos y de los productos para el mercado local y la exportación para incrementar la productividad de la cadena de Plasticaucho; y contribuir a la generación de empleo y la inserción laboral de personas con discapacidad. El proyecto estuvo organizado en tres componentes: a) Mejora de la calidad en la cadena de suministro; b) Inserción laboral de personas con discapacidades; y, c) Mejora del ambiente laboral. El proyecto valorado en US\$ 58 560 contó con un aporte de \$32 800 de Red Productiva y de US\$ 35 760 de Plasticaucho. Entre los resultados del proyecto, destaca la creación de 245 fuentes de empleo directo y un incremento en ventas de aproximadamente US\$ 1 086 700 directamente atribuible al incremento en productividad y disminución de reprocesos.

I. INTRODUCCIÓN

En Tungurahua, Red Productiva emprendió un proyecto junto con Plasticaucho Industrial S.A., en su línea de calzado de lona, con el propósito de mejorar la calidad de los procesos y de los productos para el mercado local y la exportación, e incrementar la productividad de la cadena de Plasticaucho, para contribuir a la generación de empleo y la inserción laboral de personas con discapacidad. El proyecto valorado en US\$ 58 560 contó con un aporte de \$32 800 por parte de Red Productiva y de US\$ 35 760 por parte de Plasticaucho.

Red Productiva, en colaboración con la empresa ancla y las empresas consultoras que brindaron la asistencia técnica y capacitaciones, diseñaron un proyecto para mejorar la calidad y generar empleo a lo largo de la cadena de producción de calzado de lona. El proceso previo de establecimiento de acuerdos y la definición participativa de los mecanismos de intervención facilitaron significativamente el involucramiento efectivo de los actores de la cadena y, sobre todo, la articulación de procesos, mecanismos y metas a lo largo de la producción.

Las expectativas iniciales fueron ampliamente superadas cuando las pequeñas empresas participantes reconocieron, en la marcha, que la generación de capacidades y el incremento de calidad en los procesos y productos impulsaba una mayor demanda por parte de Plasticaucho, su cliente principal.

El énfasis asignado al talento humano, a la calidad y la cooperación durante este proyecto, permiten pensar en la sostenibilidad de iniciativas como la que se presenta a continuación.

Entre los resultados del proyecto, debe resaltarse la creación de 245 fuentes de empleo directo: 133 empleos en la empresa ancla, 45 empleos en las PYMES, 65 empleos para personas con discapacidad en la empresa ancla y otras regiones, y 2 empleos generados en la consultora. La inserción laboral de personas con discapacidad demuestra un serio compromiso de responsabilidad social empresarial, además del cumplimiento de las disposiciones legales ecuatorianas.

Los logros alcanzados son el resultado de 563 personas capacitadas en el sistema de calidad y recursos humanos, el incremento de productividad y calidad, y el aumento de ventas en la empresa ancla, directamente atribuibles a mejoras en calidad, equivalente a USD 1'086 700, así como una mejora significativa en el ambiente laboral dentro de la empresa ancla y las proveedoras.

2. ACTORES DE LA CADENA

Plasticaucho Industrial S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de calzado. Fundada en 1931, en la ciudad de Ambato, Plasticaucho ha logrado a lo largo de su historia un crecimiento sostenido, hasta convertirse en una de las empresas productoras de calzado de lona más importantes del Ecuador y del mundo. Plasticaucho tiene la certificación de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.

La planta cuenta con maquinaria y sistemas de alta tecnología, lo que permite desarrollar procesos rápidos de producción. En el año 2008, Plasticaucho registró ventas anuales equivalentes a 34 millones de dólares en calzado de lona: 19 millones en el mercado nacional y 15 millones de dólares en exportaciones. En sus dos plantas, la empresa emplea alrededor de 1300 personas.

Debido al progresivo crecimiento de Plasticaucho Industrial, tanto en el mercado nacional como internacional, se incorporaron a la cadena productiva micro y pequeñas empresas, conformadas por 20 a 45 trabajadores (MYPES), que proveen productos semielaborados para el proceso industrial. Estas empresas, denominadas “aparadoras”, realizan el proceso de cocido de las piezas que componen el calzado antes de colocar la suela y el terminado final. Elaboran alrededor de 9000 capelladas¹ a la semana.

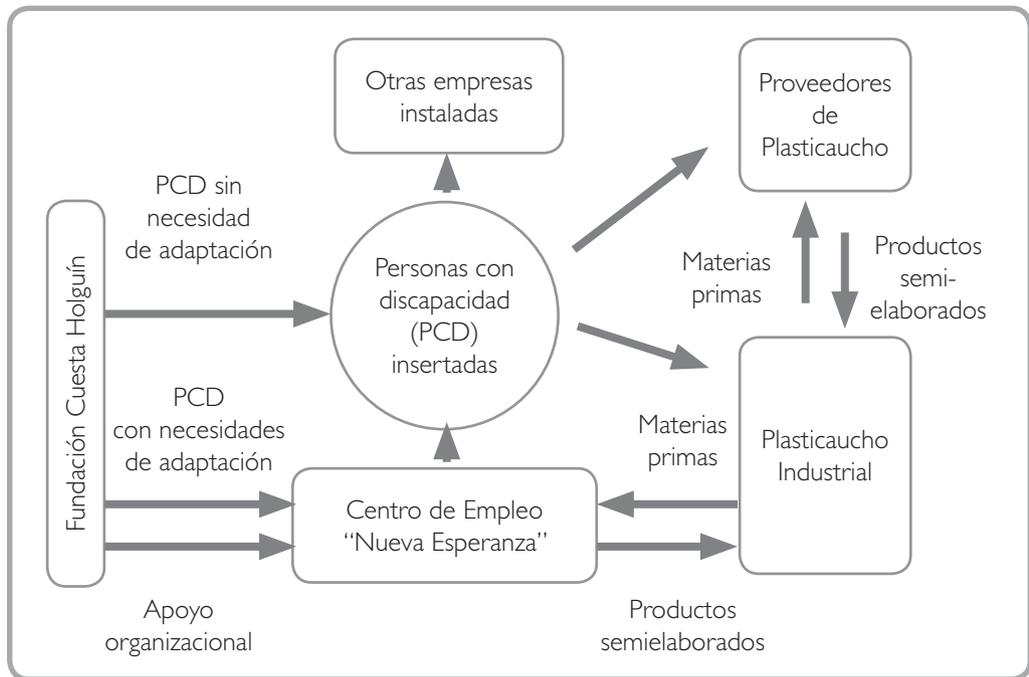
TABLA I: Empresas Proveedoras de Plasticaucho Industrial

Tipo de empresa	Nombre
Microempresa	Centro de Empleo Nueva Esperanza
Pequeña empresa	Kumara, Oswaldo Holguín, Calzalona, Camobo, Vestetexsa, Carlota Miño, Maquina, Darquea, Museyca, Touma, Incalza

En 1992, se crea la Fundación Cuesta Holguín, como brazo ejecutor de la política de responsabilidad social de Plasticaucho. Uno de los objetivos de la Fundación es contribuir a la inserción laboral de personas con discapacidades auditivas, visuales, físicas e intelectuales, a empresas de la región. Para ello, cuenta con una entidad adscrita, el Centro de Empleo Nueva Esperanza, cuya misión es ofrecer talleres ocupacionales a personas con discapacidades, para facilitar su adaptación al ambiente social de una empresa, cuando sus posibilidades personales lo permitan. Este Centro, a la vez, participa como proveedora de Plasticaucho, de servicios complementarios de tratamiento de materiales para reciclaje del proceso de producción de botas de caucho y ensamblaje de sandalias. La interacción se describe en el siguiente esquema.

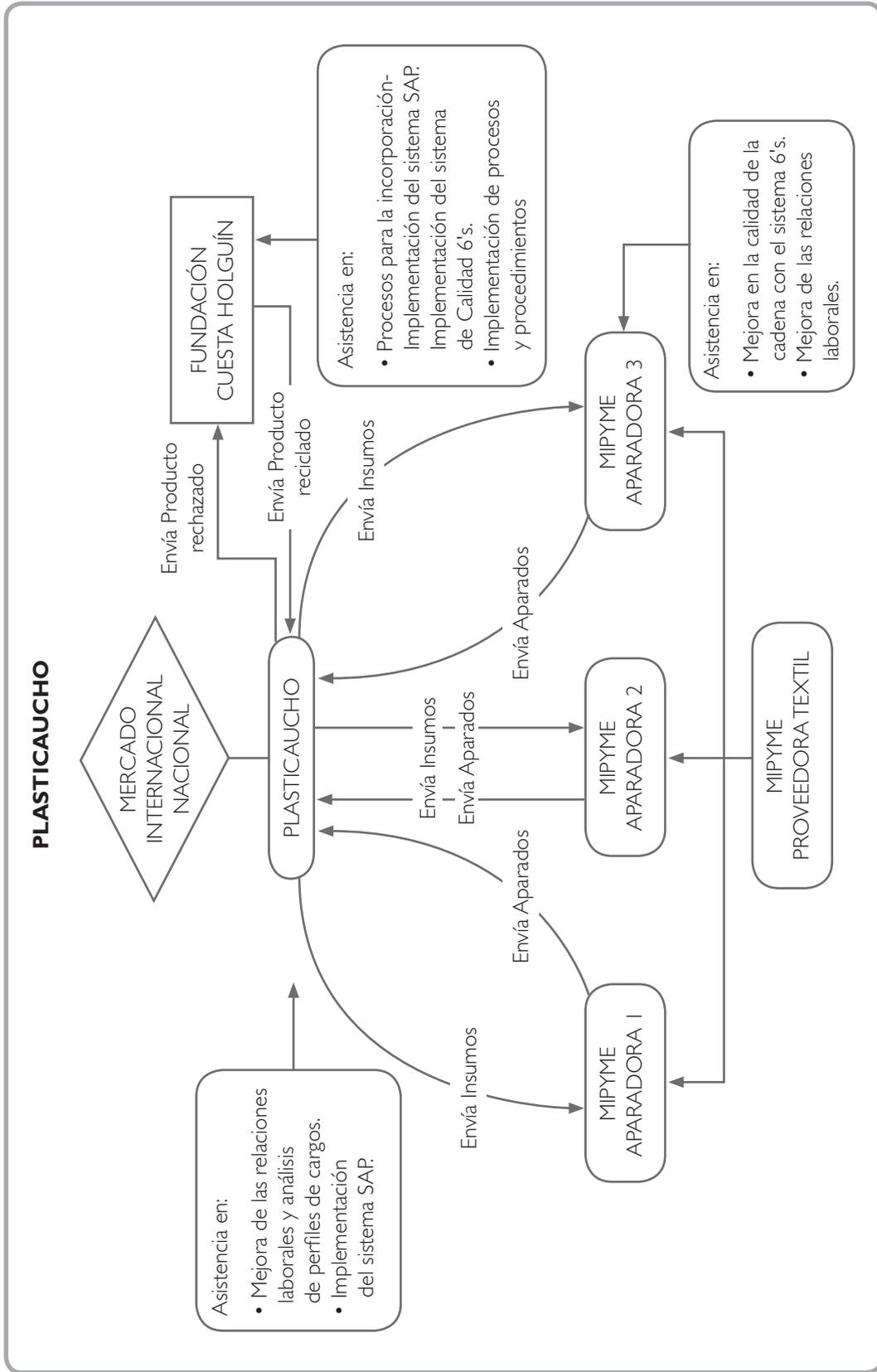
¹ Capellada es la pieza superior del calzado. Siempre se producen en pares.

GRÁFICO I: Interacción de la Fundación Cuesta Holguín y el Centro de Empleo Nueva Esperanza, para la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad, (PCD).



Proceso de inyección de calzado de lona.

GRÁFICO 2: Desarrollo del Estudio de Caso para Mejorar la Calidad



3. CUELLOS DE BOTELLA Y DESAFÍOS

La creciente incursión de Plasticaucho en nuevos mercados nacionales e internacionales demandaba la estructuración de un sistema de calidad adecuado para la empresa, que fortalezca su competitividad.

Junto con la certificación de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, se habían implementado algunas herramientas para mejorar la calidad, con resultados satisfactorios en la planta de producción de la empresa. Sin embargo, a nivel de las MYPES proveedoras no se manejaba un sistema de calidad estructurado, situación que dificultaba una adecuada relación e integración entre el cliente (Plasticaucho) y el proveedor. Por ende, el cuello de botella no solo se refería a la cantidad y rapidez de producción de las MYPES sino a la calidad.

Plasticaucho había ejecutado algunas acciones informales, con el fin de aumentar la calidad del producto semielaborado entregado a la planta, sin mayor impacto. El personal que laboraba en las MYPES proveedoras poseía un nivel de conocimientos artesanales, basado en labores operativas, sin técnicas adecuadas y una suficiente comprensión del proceso que permitiera ejercer un control óptimo de la productividad y la calidad. No estaba establecida una metodología enfocada a la solución de problemas de calidad, ni existía el suficiente conocimiento para detectar las oportunidades de mejora de la calidad y la productividad.

Al no estar definidos los controles de calidad de producto, el nivel de optimización de procesos era insuficiente. Se registraba un alto porcentaje de producto rechazado desde la planta. Aunque Plasticaucho no contaba con herramientas de medición, esta desarticulación incidía en una baja productividad. En ese sentido, era necesario armonizar el sistema de calidad en Plasticaucho y con sus proveedores, para formalizarlo y lograr mayor eficiencia.

Paralelamente al crecimiento sostenido de Plasticaucho y el número de personas que laboraban en la empresa, el área de Recursos Humanos experimentaba dificultades en la gestión del talento humano. No se habían optimizado los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y definición de perfiles de competencias necesarias para la organización.

Los procesos de planeación estratégica del área de Recursos Humanos, previos al Proyecto, también habían identificado requerimientos de mejora de las capacidades de liderazgo de los mandos medios de la organización, ante la carencia de una clara delegación de autoridad a la línea de supervisión. En ese sentido, se requería integrar y mejorar el ambiente laboral de Plasticaucho.

Por tanto, se demandaba una mejor estructura del sistema de delegaciones y responsabilidades del personal de recursos humanos, para establecer planes de acción dirigidos al acompañamiento profesional de los procesos implementados, con la asesoría adecuada. De esta

manera, se asistirían técnicamente las dudas y sugerencias que surgieran durante el desempeño de la cadena productiva.

Por su parte, la Fundación Cuesta Holguín se encontraba frente a una serie de desafíos. Hasta antes de iniciar el proyecto, la Fundación se centraba, sobre todo, en proyectos de desarrollo social, con comunidades indígenas. El trabajo de inserción era marginal. Con las reformas legales al Código de Trabajo ecuatoriano se dispuso la contratación progresiva de personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas con un mínimo de 25 trabajadores. Estas disposiciones incrementaron la demanda de trabajadores con discapacidades no solo en Plasticaucho sino en otras empresas².

Más allá de cumplir con los porcentajes de trabajadores establecidos por la Ley, se abría una importante oportunidad para impulsar el desarrollo de una serie de capacidades en las personas con discapacidad, que favorezca su inserción efectiva en espacios laborales y disminuya los niveles de deserción. Eso significaba, además, emprender un proceso sostenido de especialización del equipo de profesionales de la Fundación, particularmente en trabajo social e inclusión social de personas con discapacidades.

Asimismo, la Fundación no contaba con un sistema de trabajo establecido. Era necesario incorporar un sistema de calidad que precisamente fortalezca la articulación con la cadena de producción y responda al sistema de calidad implementado en Plasticaucho. Ello demandaba, entre otros aspectos, un plan estratégico, herramientas de gestión, y criterios de organización y generación de un sistema orientado a la inserción laboral para personas con discapacidades.

Cabe señalar que en el año 2004, la Fundación había ejecutado un proceso de planeación estratégica. Sin embargo, esta no había sido revisada hasta el inicio del proyecto, lo que dificultó su implementación, dada la falta de claridad de los objetivos y líneas de acción para cumplir su misión de desarrollo social.

En suma, la cadena de calzado de lona presentaba un potencial de crecimiento en los mercados nacionales y de exportación, pero enfrentaba limitaciones para lograr una expansión de volúmenes. En este contexto, Red Productiva consideró relevante apoyar la cadena de producción de Plasticaucho, principalmente por dos criterios: se evidenciaba un problema de producción, específicamente en temas de calidad para atender los requerimientos del mercado; y, un problema de gestión relativo a la organización de las MYPES proveedoras y de la Fundación. Red Productiva, en colaboración con la empresa ancla Plasticaucho Industrial, las MYPES proveedoras y las empresas consultoras seleccionadas para proveer asistencia técnica a la cadena, definieron intervenciones a nivel de los proveedores y de articulación de la relación cliente-proveedor.

2 "El empleador público o privado que cuente con un mínimo de veinte y cinco trabajadores, está obligado a contratar; al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años (...)." Art. 33. Ley Reformativa al Código del Trabajo, R.O. N° 198, 30.01.06.

4. OBJETIVOS



Proceso de corte de lona.

En términos generales, el propósito del proyecto fue mejorar la calidad de los procesos y de los productos para el mercado local y de exportación, e incrementar la productividad de la cadena de Plasticaucho, para contribuir a la generación de empleo y la inserción laboral de personas con discapacidad.

El Proyecto Red Productiva trabajó junto con la empresa ancla Plasticaucho Industrial, la consultora y las MYPES para estructurar procesos adecuados que fortalezcan la integración y los niveles de eficiencia a lo largo de la cadena de suministro.

El objetivo de involucrar a la Fundación Cuesta Holguín apuntó a dotarle de mayor capacidad productiva y empresarial y, a la vez, incrementar sus resultados en términos de personas con discapacidades insertadas a la fuerza laboral.

5. METODOLOGÍA

Las actividades clave del proyecto se desarrollaron alrededor de tres ejes estratégicos definidos:

1. Mejora de la calidad en la cadena de suministro
2. Inserción laboral de personas con discapacidades
3. Mejora del ambiente laboral

En cada uno de estos ejes, se definieron cuatro fases para la ejecución del Proyecto: planificación, capacitación, implementación y seguimiento.

El proyecto se establece alrededor de Plasticaucho Industrial, la empresa ancla, como ente integrador de los diferentes actores involucrados. Plasticaucho interactúa con sus MYPES proveedoras al adquirir íntegramente su producción de cortes aparados³, para agregar valor a este producto y colocarlo en el mercado luego de pasar por el proceso industrial, y sobre la base de sus directrices de mercadeo.

La empresa ancla facilita el establecimiento de sistemas de producción y calidad en las MYPES y apoya el funcionamiento de la Fundación Cuesta Holguín, a través de financiamiento, integración de sus centros ocupacionales a la cadena de suministro, y apoyo general a sus proyectos.

La firma consultora Brimgel International Solutions estuvo a cargo del componente de “Mejora de calidad en la cadena de suministros”, a través de un sistema de control de calidad. Por otro lado, Héctor Ordóñez Consultores desarrollaron el componente de “Mejora del ambiente laboral”, mediante capacitaciones al personal, talleres participativos y evaluaciones a los cargos en las diferentes áreas de la empresa ancla. En cuanto al componente de “Inserción laboral” de personas con discapacidades, fue la misma Fundación Cuesta Holguín la que contrató los consultores específicos para que brinden asistencia técnica en áreas como procesos de inserción laboral, planificación estratégica, calidad, etc.

5.1. PLANIFICACIÓN

A partir de la clara identificación de las necesidades de desarrollo de los diferentes actores involucrados, Red Productiva junto con la empresa ancla y las empresas consultoras implementaron fases de planificación en cada línea de acción, así como los respectivos cronogramas.

La coordinación permitió integrar a representantes de cada una de las empresas proveedoras y de áreas de la empresa ancla, involucrados en el proyecto. En la planificación participaron el

³ El corte aparado del calzado de lona es el componente superior del calzado al cual se le agrega posteriormente la suela, y se le da el terminado final.

personal directivo clave de las MYPES, de la Fundación Cuesta Holguín y el personal gestor de las relaciones externas en la empresa ancla, entre ellos, los ejecutivos de las áreas de Gestión de la Calidad, Recursos Humanos y Gestión de Proveedores.

5.2. CAPACITACIÓN

El programa de capacitación se diseñó para cumplir con los objetivos de los tres componentes del Proyecto, al generar capacidades de mejoramiento de la productividad y la calidad, y favorecer el dominio de nuevos conceptos vinculados con la cadena productiva. Para el efecto, fue necesario diseñar módulos de capacitación dirigidos a personal clave dentro de Plasticaucho, a las MYPES y a la Fundación Cuesta Holguín. A excepción de determinados contenidos teóricos, la metodología de la capacitación fue vivencial, *in situ*, de manera que los participantes se familiaricen y practiquen las distintas herramientas de calidad.

El programa de capacitación, dirigido a 543 trabajadores de las MYPES proveedoras y los 20 integrantes del Centro de Empleo Nueva Esperanza, estuvo orientado a la generación de capacidades en:

- Detección de desperdicios y organización del lugar de trabajo bajo la metodología 6 S's de gerencia de calidad;
- Sistemas de solución de problemas;
- Control estandarizado de calidad; y,
- Creación de habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y motivación a los trabajadores.

Para el personal de la Fundación Cuesta Holguín se organizó un programa de capacitación especializada en temas de desarrollo social, en la perspectiva de generar capacidades en:

- Diseño y valoración de proyectos;
- Gestión de proyectos sociales;
- Métodos y herramientas para desarrollo comunitario; y,
- Nuevas modalidades de inserción laboral de personas con discapacidad.

La capacitación para mandos medios, dirigida al personal de Plasticaucho de niveles de supervisión, buscó la generación de capacidades en:

- Evaluación de los cargos según competencias; y,
- Capacitación en liderazgo de equipo.

5.3. IMPLEMENTACIÓN

Esta fase estuvo concebida para brindar capacitación y asesoría para la incorporación de las mejoras identificadas en las diferentes empresas de la cadena productiva. Las acti-

vidades y sus resultados se detallan a lo largo de este documento. Las herramientas previstas para la ejecución fueron los talleres participativos, los talleres de implementación piloto, las reuniones de evaluación y la propuesta de mejoras.

5.4. SEGUIMIENTOS

El Proyecto exigió un triple sistema de monitoreo y seguimiento para verificar los resultados en calidad, una vez realizada la capacitación.

Por una parte, el monitoreo interno en cada PYME es un sistema que quedó implementado más allá de la duración del proyecto, y que implica la documentación permanente de los procesos a lo largo de la cadena de ensamblaje. Los tiempos y otras características de los procesos se presentan por escrito, de manera periódica, a fin de que directivos y trabajadores de la empresa observen lo transcurrido en la empresa. Todas las semanas se emiten reportes para evidenciar variaciones en los indicadores (retrasos y mejoras).

Se plantearon visitas relámpago, a cargo de la empresa consultora, como otro sistema de seguimiento. A través de ellas se verificó el grado de avance en la aplicación de los procesos.

Un tercer tipo de monitoreo, que también sigue en uso, se realiza a partir de determinados indicadores de calidad; por ejemplo, el número de capelladas producidas y el número de reprocesos. Este monitoreo permite identificar las mejoras en la producción.

Este sistema de monitoreo y seguimiento permitió la retroalimentación continua a lo largo de la implementación del proyecto. La retroalimentación fue una tarea colectiva, que involucró a trabajadores y directivos, para reconocer los hallazgos, avances y necesidades periódicamente. Fue una herramienta clave para la motivación. De esta manera, Red Productiva y la consultora pudieron confirmar que las MYPES implementen los conocimientos adquiridos y realicen las correcciones necesarias oportunamente.



1. Banda de terminado calzado de lona.
2. Control de calidad del producto en el proceso de inyección calzado de lona.

6. COMPONENTES

Componentes del Proyecto

- Mejora de la calidad en la cadena de suministro
- Inserción laboral de personas con discapacidades
- Mejora del ambiente laboral

6.1 MEJORA DE LA CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

En la perspectiva de lograr un estándar de calidad acorde con los requerimientos del cliente, que sea entendido y controlado por todos los actores de la cadena de suministro, se definen tres subcomponentes básicos para la mejora de procesos:

1. Organización del lugar de trabajo bajo la metodología japonesa de 6S's;
2. Sistema de solución de problemas, mediante reporte de tratamiento de no conformidad; y,
3. Estaciones estandarizadas de control de calidad.

La metodología de 6S's se eligió para difundirla e implementarla entre las MYPES, debido a su sencillez y compatibilidad con el proceso de calidad ya implantado en la empresa ancla, bajo los parámetros de la certificación ISO 9001. Para el tamaño, recursos y nivel de desarrollo empresarial de las proveedoras de Plasticaucho no era lo más adecuado emprender en un proceso de certificación ISO, pero sí era necesario estandarizar sus procesos con la empresa ancla. La personalización de las herramientas para las MIYMES consistió en una versión simplificada de los sistemas existentes en la empresa ancla, sin modificar la armonía, correspondencia y concordancia en los conceptos, estándares y detalles técnicos necesarios para su efectividad.

El programa incorporó estas herramientas en las nueve MYPES aparadoras, en las dos empresas acopiadoras y en el Centro de Empleo Nueva Esperanza. La particularidad del Centro de Empleo Nueva Esperanza demandó diseñar una metodología especial que garantice la fácil asimilación y permanencia por las personas con discapacidades. Las herramientas de capacitación, de comunicación y todo el sistema de monitoreo fueron adaptados de acuerdo a los distintos tipos de discapacidad. En algunos casos, fue necesario producir material específico.

6.1.1 ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO BAJO LA METODOLOGÍA JAPONESA DE 6S'S

La medición, control y mejora de la productividad y la calidad del producto de los proveedores de la cadena de abastecimiento, demandaban la aplicación de un estándar de condiciones de trabajo que redujera los desperdicios en el proceso. En ese sentido, se seleccionó la metodología japonesa 6S's, puesto que su implementación repercute en una mayor productividad, al intervenir directamente en la organización del lugar de trabajo. De acuerdo a esta metodología, el aumento de productividad resulta fundamentalmente de:

- Una mayor satisfacción de los trabajadores;
- Menos accidentes;
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles;
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido;
- Disminución de los desperdicios generados; y,
- Una mayor satisfacción de los clientes.

Las 6S's es una técnica de calidad, de origen japonés, que se basa en el orden, la limpieza, y el hábito para implantar métodos de organización y productividad en las plantas y lugares de trabajo. Es un proceso compuesto por varios pasos ordenados para alcanzar los objetivos de mejorar la calidad del lugar de trabajo.

Su nombre se debe a las palabras clave que describen cada paso dentro del proceso, en japonés.

Las 6S's básicas que permiten alcanzar los objetivos buscados son:

1. *Seiri* o Clasificación (segregar y desechar);
2. *Seiton* u Organización (ordenar e identificar);
3. *Seiso* o Limpieza (limpiar e inspeccionar);
4. *Seiketsu* o Sistematización (estandarizar y mantener);
5. *Shitsuke* o Disciplina (motivar para sostener);
6. *Shikari* o Compromiso.

La capacitación en este subcomponente se realizó mientras las personas trabajaban, en el sitio. El punto de partida fue el orden del espacio de trabajo e incluyó la disposición de las máquinas, basureros, herramientas, entre otras. Poco a poco, los trabajadores se acostumbraron

a ubicar las cosas en su lugar, lo que implicó un importante ahorro de tiempo y mayor productividad.

En ese sentido, la aplicación de la metodología de 6S's facilitó el control del flujo de trabajo y generó condiciones de orden en las estaciones de trabajo, que disminuyeron los desperdicios, como el exceso de movimientos, las esperas y los retrabajos. De esta manera, se optimizaron el proceso productivo y los recursos, y se incrementó la productividad. Asimismo, se disminuyeron los errores que provocaban fallas de calidad y consecuentes reprocesos que imposibilitaban la entrega oportuna de productos.

6.1.2 SISTEMA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MEDIANTE REPORTE DE TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDAD

El sistema de solución de problemas mediante reporte de tratamiento de no conformidad es una herramienta que plantea un procedimiento lógico y eficaz para la solución de problemas relativos a la calidad del producto y la baja productividad. Se trata de cometer el menor número de errores para no tener que corregirlos.

La capacitación se realizó junto con el ordenamiento de los procesos. Los trabajadores de las aparadoras ejecutaban su labor en la cadena de ensamblaje y una persona de la consultora monitoreaba para asegurar el proceso correcto. Si se cometía un error, el consultor detenía la actividad para que repita y se realice de manera adecuada.

Se promovió la participación de todos los involucrados hasta la solución definitiva de los problemas, lo que evitó su recurrencia posterior. Luego, el sistema de control de calidad se desarrolló a nivel personal. Cada trabajador analizó su propia labor. El momento que cada persona corrige su trabajo o verifica la calidad de su trabajo, el resultado final es cualitativamente óptimo. En este sentido, el trabajo es individual y colectivo.

El sistema comprende etapas de definición del problema, establecimiento de acciones de contención, búsqueda de las causas raíz, implementación de soluciones, y el seguimiento para asegurarse de la resolución definitiva del problema.

Al integrar a la empresa ancla y a las MYPES en el sistema, también se estandarizó la comunicación de problemas de calidad entre el cliente y sus proveedores. Para ello, se implementó un formato único de tratamiento de no conformidades y se establecieron vías de comunicación dentro de las empresas proveedoras y entre las aparadoras y Plástica. En esa misma dirección, se puso en marcha un sistema de administración visual, mediante afiches y fotografías que comunicaban gráficamente los conceptos de 6S's. Esta administración visual contribuyó a un mayor involucramiento y apropiación de todo el personal, respecto a su rol y responsabilidad en la generación de eficiencias.

6.1.3 ESTACIONES ESTANDARIZADAS DE CONTROL DE CALIDAD

Este subcomponente consistió en la implementación formal de estaciones de control de calidad en las MYPES y la asignación de personal exclusivo para verificar la calidad del producto que sale del proceso de producción.

El trabajo en las estaciones de verificación permite establecer un esquema de contención del producto no conforme, y la oportuna toma de acciones necesarias para identificar los problemas de calidad, sus causas y las soluciones más adecuadas. A través de esta herramienta, el cliente –en este caso la empresa ancla– define y controla un estándar de calidad en el producto y en el proceso de inspección.

El programa de implementación incluyó la incorporación de un esquema de escalonamiento de alarmas por problemas de calidad encontrados, de acuerdo al esquema de producción de la empresa. El tratamiento de la información originada en estas estaciones de verificación constituyó un referente para medir y desplegar los datos relevantes de calidad.

COMPONENTE I: MEJORA DE LA CALIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO ACTIVIDADES REALIZADAS

1. Planificación

- a) Reunión de planificación de actividades
- b) Preparación del cronograma
- c) Revisión y aprobación del material didáctico

2. Entrenamiento

- a) Charla introductoria gerencial
- b) Entrenamiento

3. Implementación

- a) Asesoría de implementación en Fundación Cuesta Holguín
- b) Reunión de lecciones aprendidas

4. Acompañamiento

- a) Visita de Seguimiento 1
- b) Visita de Seguimiento 2
- c) Visita de Seguimiento 3



1. Procesos de apurado en empresas maquiladoras. Lugar de trabajo antes de aplicación de metodología 6S's.

2. Implementación de Organización del lugar de trabajo según metodología 6 S's en empresas maquiladoras.

6.2 INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La inserción laboral de personas con discapacidades se trabajó no solo a través del programa de capacitación relativo al componente de mejoramiento de la calidad, sino mediante estrategias de fortalecimiento de la Fundación.

La definición de los subcomponentes se basó en la identificación de necesidades, que fue parte del Plan Estratégico elaborado por la Fundación en el 2004. En síntesis, se señalaron necesidades relativas a organización, capacitación técnica, instrumentos para desarrollar sus proyectos, y monitoreo con énfasis en el tema específico de personas con discapacidad.

La intervención en este componente se organizó en los siguientes subcomponentes:

1. Planificación estratégica participativa de la Fundación Cuesta Holguín;
2. Capacitación técnica al personal de la Fundación Cuesta Holguín; y,
3. Asistencia técnica personalizada a la Fundación (acompañamiento).

6.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DE LA FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN

El propósito de este subcomponente fue mejorar la gestión de la Fundación, a través de un proceso participativo de planificación estratégica que actualice el plan institucional definido en el año 2004.

Entre otros ámbitos, este proceso implicó la identificación de la situación actual de la Fundación, la definición del modelo de gestión, y la revisión de la misión y visión. Asimismo, se analizaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se formularon las iniciativas estratégicas. Sobre la base de esta información, se plantearon objetivos estratégicos y acciones necesarias para mejorar el desempeño de la Fundación en el año 2009.

Cabe señalar que la intervención en la Fundación supuso, por una parte, un sistema de calidad específico, pero, por otra, articular la gestión de la Fundación al Sistema de Gestión de la Calidad existente en Plasticaucho. Este último incluía el mapeo y levantamiento de los procesos, la implementación de herramientas de mejora de la calidad, medición de la satisfacción del cliente, gestión de indicadores, sistemas de auditoría y acciones preventivas y correctivas, así como los entrenamientos necesarios para el manejo del sistema.

6.2.2 CAPACITACIÓN TÉCNICA AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN

El programa de capacitación fue diseñado y ejecutado sobre la base de necesidades de formación específica del personal y de los coordinadores de proyectos que laboran en la Fundación; y abordó el plan estratégico y contenidos vinculados con el sistema de calidad.

Se desarrollaron eventos de capacitación para abordar temas específicos, como el diseño y valoración de proyectos, la gestión de proyectos, métodos y herramientas para desarrollo comunitario y nuevas modalidades de inserción socio laboral de personas con discapacidad. También se preparó al equipo profesional en un sistema de seguimiento para las personas con discapacidad que fueron insertadas a la fuerza laboral, con el propósito de disminuir el nivel de deserción de estas personas.

El Centro de Empleo Nueva Esperanza, encargado de talleres de entrenamiento y terapia ocupacional a personas con discapacidades, también se incorporó al plan de capacitación e implementación de mejoras a los proveedores de la empresa ancla.

Como se mencionó anteriormente, si bien los propósitos y herramientas de capacitación fueron similares a los planteados para el resto de MYPES, la consultora adaptó la metodología y materiales a las características de las personas con discapacidad, a fin de garantizar la fácil asimilación y permanencia.

6.2.3 ASISTENCIA TÉCNICA PERSONALIZADA A LA FUNDACIÓN (ACOMPañAMIENTO)

El personal de la Fundación recibió asesoría en temas técnicos altamente especializados, gracias a la participación de expertos internacionales. Estos diseñaron soluciones y estrategias específicas para el desempeño de la Fundación Cuesta Holguín, en temas como manual de procesos, planes estratégicos, certificación en 6S's, análisis y técnicas de inserción laboral.



1. Direccionamiento en auditorías escalonadas en empresas maquiladoras.
2. Control de calidad calzado de lona.

COMPONENTE 2: INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Actividades realizadas

1. Plan estratégico

- a) Diagnóstico y preparación general
- b) Diseño de modelo estratégico
- c) Establecimiento del modelo estratégico
- d) Preparación de reporte
- e) Generación de planes de acción

2. Mapeo de procesos

- a) Evaluación inicial de la empresa
- b) Entrenamiento en taller de procesos
- c) Entrenamiento en ISO 9001
- d) Entrenamiento y desarrollo de mapa de procesos
- e) Entrenamiento en desarrollo de documentación
- f) Desarrollo de documentación y procesos
- g) Entrenamiento en herramientas de mejoramiento y acciones correctivas
- h) Entrenamiento en medición de satisfacción del cliente
- i) Implantación
- j) Indicadores
- k) Entrenamiento a auditores internos
- l) Apoyo en implementación
- m) Auditorías internas
- n) Acciones correctivas y consolidación
- o) Apoyo en acciones correctivas

3. Entrenamiento técnico

- a) Curso de diseño y valoración de proyectos sociales
- b) Gestión de proyectos sociales
- c) Metodología y herramientas para el desarrollo comunitario

Capacitación y aplicación de metodologías para nuevas modalidades de inserción socio laboral de personas con discapacidades (auditiva, visual, física y mental)

6.3 MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

Una de las dificultades que enfrentan muchas industrias es la elevada rotación de su personal. Invierten importantes recursos en la capacitación de personal que luego de dos o tres años decide migrar. Este ha sido un reto para Plasticaucho. Para favorecer la sostenibilidad de los sistemas, ya que la capacitación a las proveedoras también repercute sobre el personal de la empresa ancla, era preciso diseñar una estrategia que motive la permanencia de los recursos humanos en la empresa ancla. Por esa razón, se definieron tres subcomponentes, alineados con la generación de buenas condiciones de empleo dentro de la empresa ancla y mayores ingresos del personal:

1. Implementación de un nuevo modelo de gestión por competencias;
2. Escuela de supervisores; y,
3. Plan de comunicación organizacional.

6.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Incorporar el modelo de gestión por competencias supone trascender el sistema de capacitación por funciones, para desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y valores, en función de lo que cada sector de producción posee y le corresponde. Se trata de propiciar la excelencia de acuerdo a las necesidades operativas: “garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”.⁴

No se trata, en ese sentido, de instruir en habilidades o destrezas específicas, sino de implementar un modelo de gestión del talento humano que sea capaz de potenciar las competencias necesarias para todos los cargos de la organización y, sobre esa base, organizar e implementar mecanismos que favorezcan el desarrollo y fortalecimiento de competencias en las personas.

Este modelo de gestión, posteriormente, utilizó herramientas para mejorar los procesos de delegación de autoridad, descripción de funciones gerenciales, inducción y entrenamiento.

6.3.2 ESCUELA DE SUPERVISORES

En respuesta a la necesidad de administrar de mejor manera el despliegue de autoridad a lo largo de la estructura organizacional, se realizó una evaluación de los mandos medios y altos de la empresa ancla, y de las empresas aparadoras, así como de la relación entre estos niveles de liderazgo. Con los indicadores provenientes de esta evaluación se desarrolló y realizó un entrenamiento intensivo, denominado “escuela para supervisores,” para desarrollar habilidades de liderazgo, tanto en la empresa ancla como en las MYPES. La capacitación fue dirigida a los mandos medios de las organizaciones con el propósito de mejorar las relaciones laborales ellos y sus subordinados.

Plasticaucho tenía pensado basarse en los resultados de esta evaluación y capacitación para definir un sistema sostenible que le permitiera un buen manejo de los recursos humanos.

4 El capital humano y la gestión por competencias, <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

6.3.3 PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Un sistema de calidad requiere fundamentalmente de comunicación, porque no involucra a un individuo sino a un conjunto articulado de personas. En este sentido, era imprescindible implementar mejoras al plan de comunicación organizacional de Plasticaucho, para facilitar la producción y difusión de información interna relevante para el ambiente laboral.

Este sistema de comunicación implicó realizar distintos tipos de actividades: desde reuniones a nivel del área hasta la implementación de estilos y parámetros de calidad de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Pasó también por los esquemas y herramientas que visualizan periódicamente los indicadores y los avances. Fue un sistema directamente vinculado con el sistema de calidad y con el sistema de supervisión.

De esa manera, todos los actores de la cadena conocieron lo que hacía la empresa para incidir cualitativamente en el desarrollo productivo, administrativo y social.

COMPONENTE 3: MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

Actividades realizadas

1. Implementación de un nuevo modelo de gestión por competencias

- a) Diseño del plan estratégico del área de Recursos Humanos
- b) Reestructura del área de Gestión Humana
- c) Convenio y presentación del plan de actividades
- d) Entrenamiento en el nuevo modelo al personal del área
- e) Reestructuración de descripción de funciones gerenciales acordes al nuevo modelo
- f) Diseño del proceso y guión para la inducción al nuevo personal diseñado y aprobado por la organización
- g) Extracción de perfiles de competencias de las posiciones gerenciales con la metodología
- h) Medición del perfil de los colaboradores (nivel gerencial) frente al nuevo perfil de puesto

2. Escuela de supervisores

- a) Generación de matriz de delegación de autoridad a la línea de supervisión
- b) Diseño de escuela para formar a supervisores que dirijan talento humano
- c) Capacitación en gestión del talento humano para toda la línea de supervisión de la organización

3. Desarrollo del plan de comunicación organizacional

Elaboración del plan de comunicación organizacional

7. RESULTADOS

7.1 RESULTADOS GENERALES DEL PROYECTO

El proyecto generó resultados favorables en el desarrollo socio-económico de la ciudad de Ambato, pues impulsó mejoras significativas en las condiciones productivas y laborales de los integrantes de la cadena.

Uno de los resultados visibles del proyecto se relaciona con la implementación de procesos, desarrollo de personal y adecuación de espacios físicos para el aumento de la productividad, y la calidad en 12 empresas, miembros de la cadena de suministro de la empresa ancla. Más de 2000 personas se beneficiaron, como resultado de la ejecución del proyecto.

Asimismo, el proyecto incidió en la creación de plazas de empleo, como ilustra la siguiente tabla. Las características del personal empleado son diversas: desde mano de obra con formación operativa básica hasta personas con altos perfiles de formación profesional.

TABLA 2: Empleos Generados en las Empresas Involucradas

Empresa	Empleos generados
Empresa ancla	133
Proveedoras (MYPES)	45
Consultoras	2
Inserción de personas con discapacidad en varias empresas	65

Uno de los resultados que vale destacar es la integración de personas con discapacidad a la fuerza laboral. Concretamente, la asistencia técnica brindada a la Fundación Cuesta Holguín le permitió mejorar su gestión de inserción laboral para sus beneficiarios: fueron contratadas 65 personas con discapacidades, en varias empresas interesadas. Además, se mejoraron las condiciones dentro de los talleres ocupacionales que maneja la Fundación.



1. Identificación de productos previo a despacho.
2. Almacenamiento de materias primas.

RESULTADOS GENERALES

- Aumento de productividad y calidad en MYPES integrantes de la cadena de suministro de la empresa ancla.
- Mejoras significativas en el ambiente laboral de los integrantes de la cadena.
- Cumplimiento puntual de las entregas acordadas de cantidades de producto.
- Generación de recursos que ingresan a la economía de la comunidad.
- Creación de más de 200 plazas de empleo.
- Integración de personas con discapacidad a la fuerza laboral.

7.2 RESULTADOS PARA LA EMPRESA ANCLA

Uno de los resultados más significativos de la mejora de calidad en la cadena de producción es el incremento de las ventas de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. En efecto, Plasticaucho viene experimentando un aumento en ventas desde hace unos años, pero por estimación de la misma empresa, el 3,22% del incremento en ventas de noviembre del 2008 en adelante es directamente atribuible al crecimiento en volúmenes de las aparadoras, por el incremento en productividad y disminución de reprocesos. Sobre la base de ventas del 2008, este aumento representa un valor aproximado de US\$ 1 086 700.

GRÁFICO 3: Línea Lona, Ventas Nacionales 2007 - 2008 (Dólares)

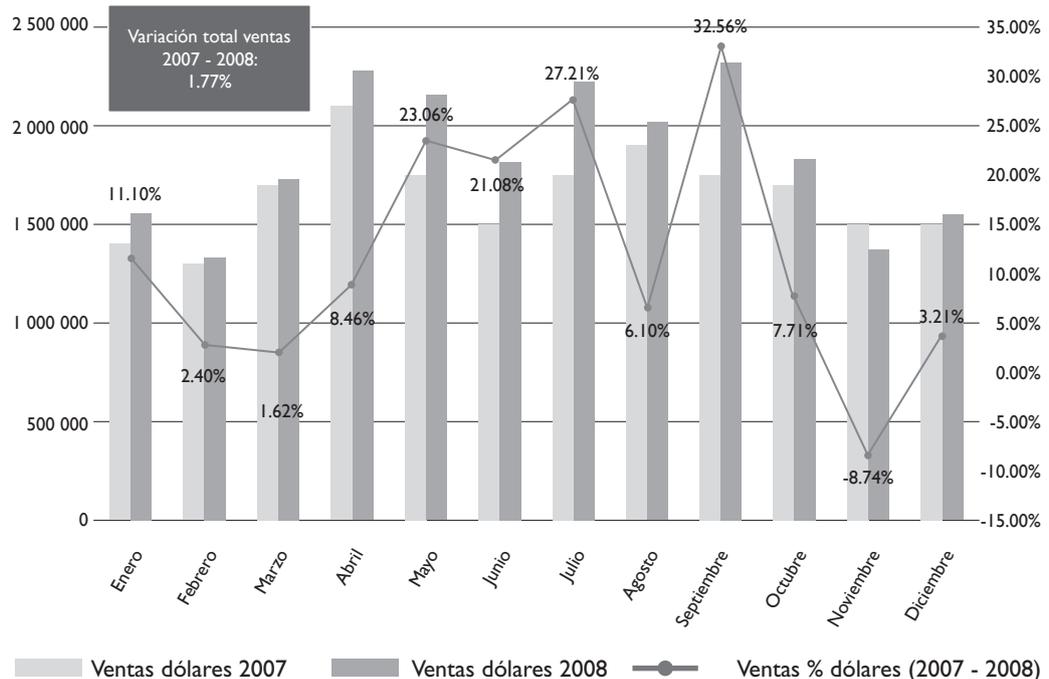
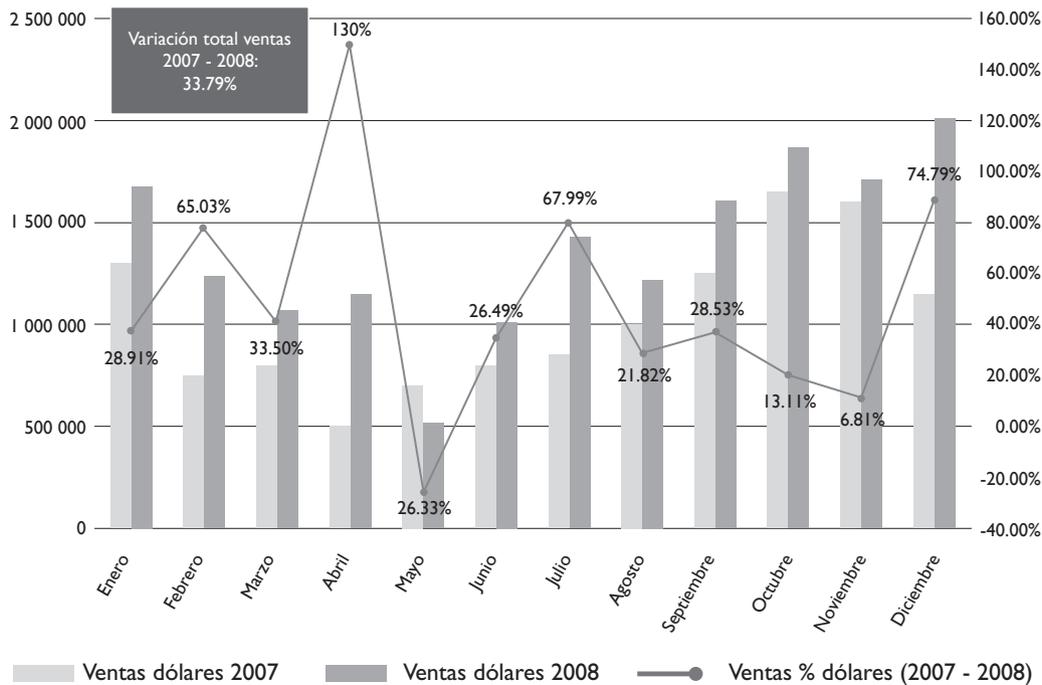


GRÁFICO 4: Línea Lona, Exportaciones 2007 - 2008 (Dólares)

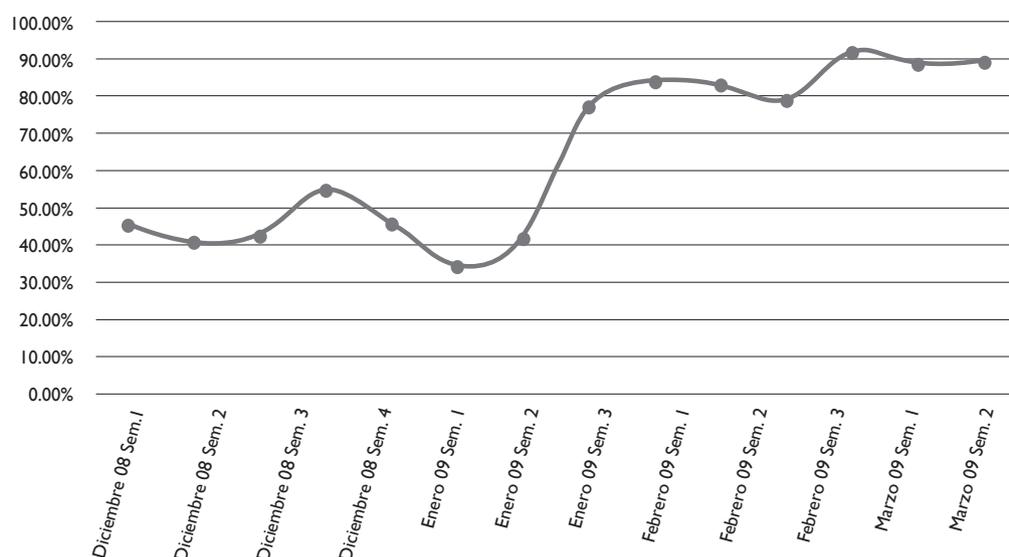


El incremento en ventas de Plasticaucho no es solamente atribuible a las mejoras en productividad de las empresas aparadoras. Es también un efecto del aumento en calidad del producto, lo que le permitió a la empresa ancla incursionar en el segmento de moda del mercado nacional e internacional. Plasticaucho domina el segmento de mercado de calzado de lona económico, pero sus intentos de incursionar en segmentos de alta calidad habían sido frustrados por deficiencias en el proceso de aparado y limitaciones en tiempos de entrega necesarios para atender a clientes más sofisticados. La calidad y el control de la calidad implementados a lo largo de la cadena mediante este proyecto, posibilitaron que Plasticaucho lance exitosamente colecciones de calzado de lona destinados para un mercado con altas exigencias. El acceso a mercados de moda implicó aumentos en ventas y en la rentabilidad del producto.

También se observa un aumento significativo en el número de personas empleadas en la empresa. En tres meses de finalizado el proyecto, se incrementaron 133 plazas de empleo en la organización, atribuidas al proyecto.

Al concluir la ejecución del proyecto, las empresas MYPES experimentaron una notable mejora en su capacidad de cumplir a tiempo con la entrega acordada de cantidades de producto. Ello implica mejoras sustanciales en el indicador de exactitud de la programación de producción. Al mejorar su programación, la empresa ancla se acerca más a una programación justo a tiempo, que significa reducción en costos logísticos y de inventario. Como demuestra el gráfico 5, este indicador ha mostrado una tendencia de mejoramiento desde que se empezó a medir en diciembre del año 2008.

GRÁFICO 5: Exactitud en la Programación Iona 2008 - 2009



Respecto a la gestión de recursos humanos en Plasticaucho, destaca la mejora del ambiente laboral, producto de la evaluación cuantitativa de los empleados, el aumento de la productividad, la mejora en la supervisión y en el desempeño de los mandos medios de la organización, y el fortalecimiento, en general, de las habilidades de liderazgo en el personal.

Para garantizar continuidad en los resultados del proyecto y de la evaluación y capacitación que formaron parte de la actividad “Escuela de supervisores”, Plasticaucho tomó la decisión de invertir en un sistema de manejo de recursos humanos. Esta inversión aproximada de US\$ 50 000 provee retroalimentación continua sobre el desempeño de los líderes de la empresa y de los actores de cadena. Implica un sistema de seguimiento constante y periódico de los procesos implementados y la reestructuración de la gestión del recurso humano, para la adaptación del trabajador al sistema de trabajo.

La organización promovió una cultura de administración de personal descentralizada del área de recursos humanos hacia toda su línea de supervisión, de manera que éstos se convirtieron en actores clave en la toma de decisiones sobre el personal y la generación de productividad.

Los descriptivos de funciones de los cargos se sustentaron en un enfoque de administración por objetivos. Esto permite que cada empleado de Plasticaucho trabaje en función a objetivos que ahora son evaluados periódicamente, lo que, a su vez, contribuye al logro de metas de cada una de las áreas y de la organización.

La comunicación interna fue canalizada mediante un plan de comunicación organizacional, en el cual se definieron sistemas de información ágiles y propicios para la cultura organizacional. Así, la información fluye en doble vía, lo que asegura que los datos estratégicos lleguen de manera clara y oportuna a toda la organización.

7.3 RESULTADOS PARA LAS MYPES

Los mayores efectos de la intervención del Proyecto Red Productiva se evidenciaron en las MYPES aparadoras de Plasticaucho, pues se creó una cultura de calidad, independientemente del tamaño o situación general de la empresa. El proceso de producción antiguo generaba desperdicios en tiempo y materia prima, y un exceso de producción e inventarios que lógicamente incrementaba los costos de producción. Las mejoras en el proceso de producción, calidad del producto y tiempos de entrega generaron mayor confianza en la empresa ancla, mayores exigencias de producción y mayores ventas en estas PYMES.

Como resultado de la implementación del sistema 6S's, se registró una disminución en un 50% de los reprocesos y rechazos en las empresas MYPES. Los niveles de producto rechazado o reprocesado pasaron del 4% a un 2%, en promedio, después de la implementación de las herramientas de mejora.

Conforme se desarrollaba el proyecto, las MYPES reconocieron que el sistema de calidad efectivamente les permitía ser más productivas, pues su producción incrementó significativamente: de 9000 capelladas semanales a 12 000 aproximadamente, con el mismo personal y las mismas máquinas.

La asignación de alrededor de 45 personas a labores de inspección y control de calidad incidió positivamente en la producción. Plasticaucho, entre otros aspectos, toma en cuenta la capacidad de producción –esto es, la mano de obra empleada en la empresa–, para realizar los pedidos. En ese sentido, algunas empresas aumentaron su personal operativo, por la necesidad de prolongar los turnos de producción ante la creciente demanda de la empresa ancla. Este aumento de personal en las MYPES estuvo directamente relacionado con el aumento en la producción y en las ventas.

TABLA 3: Empleos Generados en MYPES

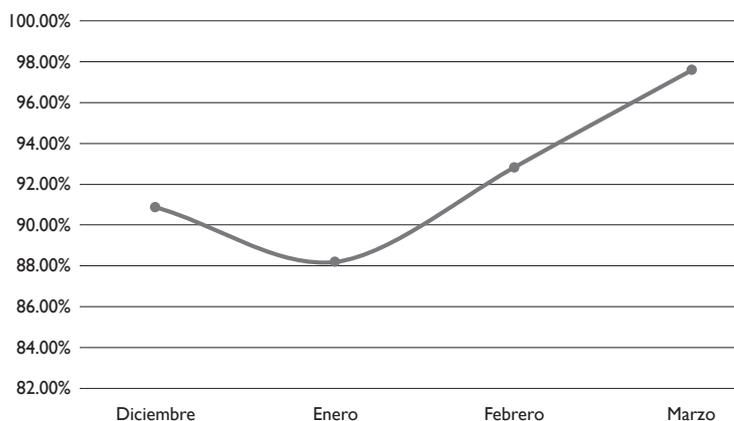
Empresa	Empleos generados
Incalza	6
Kumara	2
Museyca	5
Touma	1
Vestetexsa	6
Oswaldo Holguín	4
Calzalona	1
Camobo	3
Maquinava	6
Otras	11
TOTAL	45



1. Ensamblaje de sandalias (Suas) en el Centro de empleo "Nueva Esperanza".
2. Taller de trabajo "Nueva Esperanza".

Una muestra adicional del aumento en eficiencia se observa en la mejora del promedio del índice de calificación general a proveedores en los cuatro meses posteriores a la finalización del proyecto. Este índice, realizado por la empresa ancla, considera aspectos vinculados con el desempeño y la satisfacción del cliente. (Ver Gráfico 6)

GRÁFICO 6: Indicador Evaluación Empresas Aparadoras 2008 - 2009



7.4 RESULTADOS PARA LA FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN

La elaboración de una planeación estratégica sólida permitió formular objetivos esenciales e iniciativas estratégicas necesarias para la operación de la Fundación, sobre bases concretas. Esto redundó en un trabajo coordinado con los entes interesados, y una mejora continua.

Se generaron y fortalecieron las capacidades para técnicos que previamente solo estaban especializados en proyectos sociales; y se mejoró sustancialmente el enfoque metodológico de sus proyectos. La capacitación en temas como gestión de proyectos con fines productivos e inserción laboral, optimizó la capacidad de respuesta institucional ante las necesidades de inclusión socio laboral de las personas con discapacidades. La Fundación ha desarrollado nuevas metodologías para la inserción laboral.

Gracias a la integración del Centro de Empleo Nueva Esperanza al programa de capacitación para los proveedores de Plasticaucho, se revaloraron las aptitudes de las personas con discapacidades que allí laboraban. Estas personas han empezado a trabajar con sandalias, además de las botas de caucho. Además, con el proyecto, la capacidad de trabajo de las personas con discapacidad incrementó alrededor de una tercera parte de toneladas de reciclaje mensual.

También se implantó una metodología eficaz para la inserción laboral de personas con discapacidades en un sistema de producción, sobre la base de criterios de calidad. En este sentido, el Centro de Empleo constituye un espacio de familiarización de las personas con discapacidades a una disciplina laboral y estándares de calidad, que facilita su posterior inserción. Desde el punto de vista social, los participantes del Centro de Empleo adquirieron conceptos y destrezas que generaron o fortalecieron su sentimiento de pertenencia a la sociedad.

La formación adquirida en el Centro es una ventaja muy valorada por industrias que necesitan cumplir con la nueva Ley de contratación de personas con discapacidad. En el año 2008, 65 personas con discapacidades se insertaron a la fuerza laboral, como resultado de las mejoras impuestas en la Fundación Cuesta Holguín. A futuro, se proyecta un número mayor, debido a las actuales facilidades en la gestión, las nuevas técnicas, así como los planes, estrategias y herramientas implementados en la Fundación y en el Centro de Empleo Nueva Esperanza.

7.5 RESULTADOS PARA LAS EMPRESAS CONSULTORAS

La experiencia adquirida al trabajar en una cadena tan amplia e importante para la producción nacional, ha representado beneficios en cuanto a la posibilidad de impulsar nuevos proyectos de características similares.

Si bien el equipo profesional contaba con una serie de experticias relativas al ámbito de desarrollo social, el proyecto les ofreció la oportunidad de desarrollar mayores capacidades, en un espacio y con una población que todavía no ha merecido una atención prioritaria entre las empresas, sean públicas o privadas. Dicho de otra manera, las empresas consultoras adquirieron conocimientos y experiencias significativas en la articulación de actores a lo largo de una cadena productiva y en la inserción laboral de personas con discapacidad.

Asimismo, vale resaltar que las reglas preestablecidas no fueron modificadas. Aquello que se acordó, se cumplió. El proyecto partió de ciertas condiciones que se mantuvieron a lo largo de su ejecución. Además hubo aprendizajes relativos a la elaboración y correspondencia con los presupuestos establecidos. El proyecto implicó valorar cada una de las actividades y establecer minuciosamente los tiempos de cumplimiento.

Entre los resultados más relevantes, se generaron dos plazas de empleo en las empresas consultoras, y sus economías se han favorecido.

8. FACTORES DE ÉXITO

Los resultados obtenidos obedecen a la adecuada y permanente interacción entre las partes involucradas. Los principales factores que incidieron favorablemente en el éxito del Proyecto fueron:

- Liderazgo de la empresa ancla
- Claridad y transparencia de objetivos
- Involucramiento activo de las empresas proveedoras
- Capacidad de la consultoría
- Predisposición y participación permanentes
- Trabajo coordinado y disciplinado de las partes

8.1 LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANCLA

La empresa ancla mostró un marcado liderazgo, gracias a la capacidad de alineamiento y unificación de criterios desde y hacia las MYPES proveedoras, y a la voluntad de crecimiento mutuo bajo el principio ganar-ganar, entre las MYPES de la cadena productiva.

El constante seguimiento planificado por la empresa ancla permitió mantener los procesos, estándares y cimentar el sistema. La empresa demostró una gran apertura al cambio y liderazgo que contribuyeron a la adecuada implementación del proyecto.

8.2 PERTINENCIA Y CLARIDAD DE OBJETIVOS

El análisis minucioso y objetivo de la problemática contribuyó a trazar objetivos claros y pertinentes a la realidad, que orientaron la definición y aplicación de procesos detallados, participativos e intensos de planificación e implementación.

La comunicación eficaz de los objetivos en todas las vías constituyó un elemento fundamental de coordinación durante todo el programa, y posibilitó el involucramiento y la generación de consensos entre las partes involucradas, alrededor de las metas del Proyecto.

8.3 INVOLUCRAMIENTO ACTIVO DE LAS MYPES

Uno de los factores clave para la implementación y obtención de resultados del proyecto fue el componente humano de las empresas participantes. Desde el inicio, se observó la

motivación suficiente para poner en marcha las mejoras. El personal participó activamente en las jornadas de capacitación e implementación.

Las personas reconocieron la necesidad de impulsar cambios personales y colectivos. Siempre mantuvieron la apertura necesaria para superar estilos antiguos y poco eficientes de trabajar. La camaradería y la capacidad de trabajo en equipo fueron elementos importantes para favorecer un cambio cultural positivo entre los trabajadores.

El equipo de la Fundación Cuesta Holguín, coordinadores y participantes del Centro de Empleo Nueva Esperanza, mostraron una disposición y empeño excepcionales para la mejora. Sus capacidades singulares aportaron significativamente a la consultoría, en la incorporación de nuevos conceptos que faciliten el trabajo en las demás empresas participantes. Las habilidades y actitudes de este equipo constituyen un factor de éxito importante del proyecto.

Desde los mandos altos hasta el personal de piso de las MYPES demostraron permanentemente un elevado interés y compromiso con el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la planificación general. Los resultados visibles obtenidos durante el proceso fortalecieron su apertura al cambio. No hubo dificultades para resolver resistencias menores, debido, en buena parte, al involucramiento de los líderes de cada empresa.

8.4 CAPACIDAD DE LA CONSULTORÍA

El trabajo articulado con Red Productiva para el análisis y formulación adecuada de la estrategia de intervención, la experiencia adquirida, el amplio espectro del “saber hacer” y el compromiso adquirido por las empresas consultoras, favorecieron la adecuada definición de temas de capacitación desde un enfoque integral y, a la vez, garantizaron el desarrollo de un proceso de formación que asegure la comprensión y aplicación de los conceptos, por parte de los actores involucrados.

La capacitación y las herramientas implementadas fueron elaboradas “a la medida” de los actores, a partir de las condiciones particulares de la cultura preexistente en cada una de las empresas participantes. Por ejemplo, se desarrolló una metodología especial de transmisión de conocimientos para el Centro de Empleo Nueva Esperanza, sobre la base de las características particulares del público receptor. Este enfoque disminuyó el riesgo de un impacto negativo frente a nuevos conceptos.



1. Ensamblaje de sandalias (Suas) en el Centro de empleo “Nueva Esperanza”.
2. Despacho de producto final en la planta industrial de Plasticaucho.

8.5 TRABAJO COORDINADO Y DISCIPLINADO DE LAS PARTES

El trabajo coordinado entre las organizaciones, las personas involucradas y Red Productiva fue determinante para el orden en las directrices impartidas. Las personas asesoradas mostraron disciplina y responsabilidad en las tareas a ser ejecutadas.

Ello ocurrió a causa del cambio de mentalidad en los procesos de trabajo diario del personal que calaron en su vida particular, y dieron como resultado una cultura de disciplina y calidad en sus procesos laborales y personales.

ANEXO I

TESTIMONIO DE MÓNICA GRANIZO (CENTRO DE EMPLEO “NUEVA ESPERANZA”)

Buenos días distinguidas autoridades y público presente.

Queridos amigos:

Primero empezaré diciendo gracias a Dios, nuestro Padre Creador, por este momento tan especial que nos regala; por estar juntos compartiendo las enseñanzas brindadas por las diferentes consultoras que han trabajado por el bienestar de todos los presentes y, en especial, para el Centro de Empleo “Nueva Esperanza”. Hemos aprendido con el Ingeniero Gabriel Barreiro de la Empresa Brimgel de la ciudad de Quito, quien nos apoyó con el Taller de “La Calidad y las 6 S’s”, cuyas herramientas estamos poniendo en práctica dentro del Centro de Empleo, junto a mis compañeros con discapacidad. Agradecemos de todo corazón al Proyecto Red productiva – USAID por tomarnos en cuenta y por darnos esta grande oportunidad, que es una alegría inmensa en nuestros corazones.

Estamos trabajando con calidad en la separación de PVC para la Empresa Plasticaucho Industrial, y también se realizó un trabajo en ensamble de Suas para la Empresa en mención.

Gracias también a la Fundación Cuesta Holguín por confiar en nosotros y por ser un soporte en nuestras vidas, por medio del trabajo que nos han ayudado, para seguir adelante, para beneficio de todos quienes trabajamos.

Atentamente,

Mónica Granizo

*COORDINADORA
CENTRO DE EMPLEO “NUEVA ESPERANZA”*

Les dice: Gracias por darnos una mano amiga y recuerden: “La discapacidad no es incapacidad”. Gracias a todos aquí presentes, que Dios los bendiga mucho.

Muchísimas gracias

ANEXO 2

RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS A GERENTES Y SUPERVISORES DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL

A continuación se resumen los criterios expresados por supervisores y gerentes de las MY-PES, durante la ronda de entrevistas acerca del proyecto “Integración y mejoramiento de los procesos en la cadena de suministro proveedores Plasticaucho Industrial”, realizada el 18 de marzo de 2009.

1. ¿Cuáles fueron las expectativas del proyecto de mejora en la cadena de suministro de Plasticaucho?

Las expectativas, en general, incluyeron temas como:

- Optimizar los procesos de producción en las aparadoras;
- Lograr calidad en el producto en el menor tiempo posible;
- Crear una conciencia de calidad en el producto y mejora del proceso en los trabajadores;
- Ser excelentes proveedores de Plasticaucho;
- Solucionar problemas de calidad detectados;
- Proveer formación a los trabajadores, y motivarlos en el proceso.

2. ¿Cómo influyó el proyecto en el ambiente laboral de la empresa?

En términos generales, el ambiente laboral en las empresas proveedoras ha mejorado. Entre los cambios detectados alrededor del ambiente laboral, está el valor de contar con responsabilidades bien definidas para cada miembro de la organización. Con ello se ha tenido una mayor organización en el personal y en la infraestructura física de la empresa.

En el aspecto personal, se percibe una mejora en las condiciones de trabajo en equipo. Existe un mayor involucramiento, compromiso y preocupación por la mejora en la gente. Se siente un mayor respaldo, acuerdo y comunicación, lo que ha generado menos conflictos entre las personas. En definitiva, se logró una mayor motivación en el personal.

3. ¿Cuáles fueron los más importantes beneficios, de manera general, del proyecto?

Algunos de los beneficios percibidos por el personal de las empresas proveedoras de Plasticaucho son:

- Se cometen menos errores, y también ha habido menos rechazos y reprocesos de producto;
- Es evidente una mayor agilidad en todos los procesos de las empresas;
- Hay una mayor optimización de tiempo, espacio y dinero; se generan menos desperdicios en el desempeño de las empresas;
- Se ha adquirido una capacidad para incrementar la producción y diversificarla;
- Los problemas de calidad se resuelven de manera rápida y ordenada;
- Se ha creado, entre todas las personas, una cultura de calidad;
- Se posibilita la implementación de nuevos proyectos de mejora en las empresas;
- Existen documentos y respaldos útiles, tipo manuales, que pueden ser consultados para la permanencia de las mejoras y soluciones a problemas;
- Se observa un mayor orden y facilidad en la gestión general;
- Se ha implantado un enfoque más proactivo para la mejora;
- Se cuenta con varias facilidades y un método unificado para la comunicación dentro de la empresa y con los demás eslabones de la cadena de suministro;
- Existe una mayor atención a las necesidades de mejora;
- Se conserva una mayor limpieza de los locales.

4. ¿Se obtuvieron los resultados esperados del proyecto? ¿Por qué?

Todas las personas entrevistadas mencionaron que sí se obtuvieron los resultados esperados del proyecto. En algunos casos, estos resultados fueron inclusive mejores a los esperados. Las razones para ello se centran en las buenas características de las herramientas implementadas, el modo de implementación y la disciplina en el proyecto.

5. Si se obtuvieron resultados positivos del proyecto, ¿estos son sostenibles? ¿Cómo se garantiza esto?

Según el criterio de los entrevistados, existen argumentos lo suficientemente fuertes para asegurar que los resultados positivos obtenidos se mantendrán a lo largo del tiempo. Las razones más fuertes para suponer la sostenibilidad de los resultados son:

- El apoyo y control constante brindado en las tareas de seguimiento por la empresa ancla;
- La existencia de una documentación fuerte, que incluye los formatos de auditorías y planes de acción que, al desplegarse, facilitan su seguimiento;
- La implementación de una cultura de calidad en el personal, que se mantiene pendiente, involucrado activamente y concientizado;
- La disposición de inducir a toda persona que ingrese a trabajar en las empresas en las herramientas establecidas.

6. Si existieron, ¿cuáles fueron los factores de éxito del proyecto?

Los principales factores de éxito del proyecto fueron, a criterio de los entrevistados:

- El compromiso demostrado en todas las empresas participantes y de todas las personas involucradas, sin importar su cargo dentro de la organización o el tamaño de la misma. De igual manera, el compromiso de la empresa ancla con el programa fue destacable.
- Se contó un liderazgo positivo en varios frentes. El programa fue liderado por una empresa ancla sólida y a favor de la mejora de sus proveedores. Además, dentro de cada empresa proveedora existieron líderes que soportaron la implementación y sostuvieron el arranque del uso de las herramientas implementadas.
- Se contó con asistencia técnica especializada para cada empresa involucrada. La capacitación fue a la medida y las herramientas fueron personalizadas.

USO DE ESTRATEGIAS DE FRANQUICIAS COMERCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD



Chaquetas de Cuero, Cuerotex.

El clúster de cuero del Azuay, liderado por la empresa Curtesa, evidenciaba escasas experiencias de trabajo conjunto en áreas de producción y comercialización. Con el apoyo de Red Productiva se formuló el proyecto “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad”, a fin de incrementar la competitividad de las empresas beneficiarias; crear un almacén piloto para la comercialización conjunta del cluster; y, generar empleos en torno a esas empresas. Estuvieron involucradas seis empresas productoras de artículos de cuero. Se perfilaron tres componentes: a) Mercadeo, b) Producción y c) Finanzas. En una primera fase, se desarrolló el primer componente, con los objetivos de encontrar mercados atractivos, desarrollar una estrategia de distribución para el mercado nacional, y generar diseños atractivos para sus productos. El proyecto tuvo un valor de USD 300 000, con un aporte de 50% de Red Productiva y 50% de las empresas del cluster. El apoyo en el área de mercadeo culminó con la identificación de una estrategia de franquicias y la apertura de la primera tienda piloto de franquicia, “Qiwa”. Se fortalecieron las relaciones al interior del cluster y la entrega de productos a la franquicia. Los productores elevaron sus niveles de ventas y utilidad y mediante Qiwa, el cluster hoy en día exporta chaquetas y bolsos a Colombia, Chile y Guatemala, EEUU y España.

I. INTRODUCCIÓN

El cluster de cuero, liderado por la empresa Curtesa, está formado por diversas empresas productoras de artículos de cuero, productoras de calzado, una fábrica de chaquetas y una fábrica de bolsos y marroquinería. Estas empresas comparten determinadas características, entre ellas: técnicas de producción intensiva en mano de obra de alta calidad técnica, capacidad instalada subutilizada, limitado acceso a recursos financieros que faciliten su crecimiento, y limitado acceso al mercado nacional e internacional. Las empresas tomaron la decisión de formar un cluster hace siete años, para agrupar volúmenes de producción, facilitar la transferencia de tecnología, y acceder de mejor manera a asistencia técnica brindada por proyectos de cooperación o entidades nacionales. A pesar de estas bondades, la existencia de pocos compradores de gran tamaño ha limitado el poder de negociación del cluster, lo que repercute en bajos márgenes para los productores.

La empresa ancla Curtesa lideró todo el proceso de creación y fortalecimiento del cluster y, en representación de él, propuso a Red Productiva un proyecto de desarrollo de la cadena de cuero en la provincia del Azuay. El cluster contaba con limitadas experiencias de trabajo conjunto en áreas de producción y comercialización, pero estaban comprometidos a colaborar entre sí para llegar a objetivos comunes, como el acceso a mercados.

Sobre la base de sus características, y a fin de garantizar su crecimiento y permanencia, el cluster requirió apoyo para encontrar mercados atractivos en donde comercializar sus productos; desarrollar una estrategia de distribución para el mercado nacional en común; y, generar diseños atractivos para sus productos. Asimismo, el cluster demandó asistencia para orientar su producción hacia los requerimientos del mercado internacional. Estos objetivos empresariales se tradujeron, al mismo tiempo, en el mantenimiento y generación de plazas de trabajo, el aumento en el nivel de ventas de los productos y el incremento en los ingresos a los actores de la cadena.

El apoyo de Red Productiva consistió en apuntalar al cluster en sus necesidades de asistencia técnica, en acciones concretas y orientadas a resultados específicos. Sobre la marcha del Proyecto, Red Productiva brindó asesoría para la toma de decisiones en cambios de programación que significarían un mayor impacto en los resultados esperados. El proyecto tuvo un valor de USD 300 000, conformado con un aporte de 50% por parte de Red Productiva y 50% por parte de las empresas del cluster.

El Proyecto se enmarcó en tres componentes: Mercadeo, Producción y Finanzas. Este estudio de caso se centra en el diseño y ejecución del componente de Mercadeo. En sus inicios, este componente se basó en la creación de un almacén de la empresa ancla, como canal de comercialización para el cluster. Durante la etapa de análisis se determinó que la estrategia de comercialización más apropiada era el desarrollo de un sistema de franquicias apalancado

con la creación de una marca propia del cluster: “Qiwa”; la cual fortalecería a la franquicia y beneficiaría a los miembros del cluster, al abrirles un canal de comercialización para un segmento de mercado alto nacional e internacional.

La estrategia de mercadeo culminó con la apertura de la tienda piloto, la creación de una página web (www.qiwa.com.ec) y un catálogo digital que acompañan los esfuerzos de promoción en mercados internacionales.

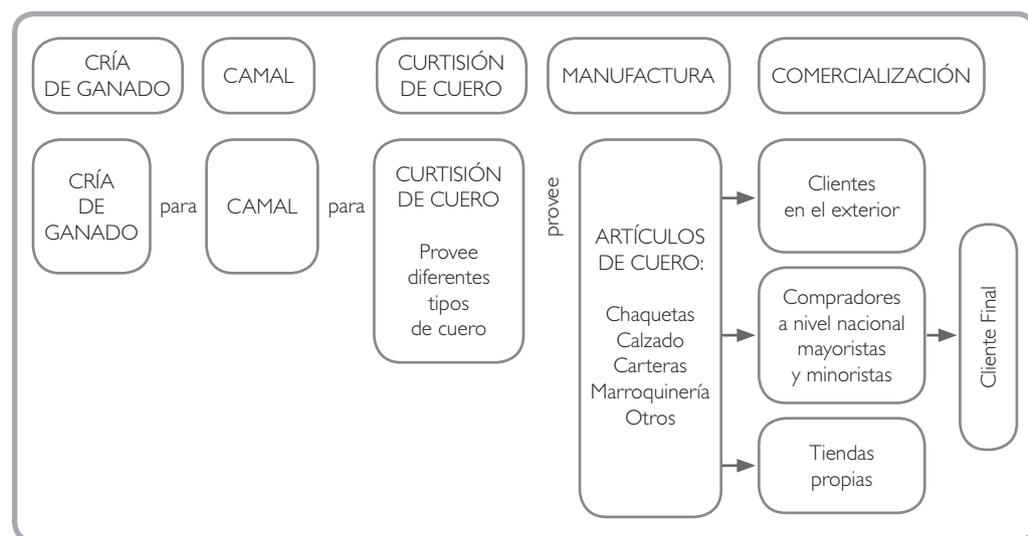


Interior tienda piloto Qiwa.

2. BREVE MIRADA AL SECTOR

El sector de cuero está conformado por diferentes actores vinculados con la cría de ganado hasta la comercialización de productos terminados, a través de diversos canales de distribución, como ilustra el gráfico 1.

GRÁFICO 1. Estructura del Sector



2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO

El sector del cuero, por sus características, presenta un interesante potencial competitivo debido a que sus productos son altamente valorados en el mercado ecuatoriano y en los mercados internacionales, sobre todo por la calidad de la confección.

- **Los proveedores** de materia prima se encuentran diversificados. La materia prima puede obtenerse en diferentes calidades en el mercado nacional e internacional. La calidad que ofrecen los proveedores de cada uno de los insumos incide significativamente en la producción de las piezas de cuero. Por eso es importante que los fabricantes mantengan relaciones con proveedores de buena calidad y de buen precio para este sector.
- Son pocos **los clientes** del cluster en los mercados de exportación de productos de cuero; adicionalmente, el sector depende más de los pedidos internacionales que del mercado nacional. Apenas exporta a España, EEUU, Perú y, en ocasiones, a Colombia. En dichos países no tienen más que uno o dos compradores. En esas condiciones, los clientes internacionales ejercen un elevado poder de negociación, lo que implica una disminución considerable en los márgenes de rentabilidad de los

productores nacionales. Como resultado de la estrategia actual de distribución, en la que cada empresa ha generado sus propios canales para el mercado nacional, se ha dificultado la generación de economías de escala y la consolidación de su participación en el mercado.

- El sector debe competir con **productos sustitutivos**, elaborados con materiales de menor calidad y costos, pero de similar apariencia. Este tipo de competencia afecta, particularmente, a las empresas dedicadas a la producción de calzado, que se enfrentan a productos importados de diferentes materiales y orígenes, a precios mucho menores. Recientemente, estas condiciones han variado a causa de las restricciones impuestas por el gobierno nacional a las importaciones, en el año 2009.
- **La competencia** entre empresas y regiones donde se fabrica marroquinería y piezas de cuero se encuentra altamente fraccionada, puesto que existen muchos lugares tradicionales a lo largo del país que trabajan dentro de este sector, y son éstos los que abastecen a muchas de las tiendas existentes a nivel nacional o internacional. Las zonas históricamente más representativas en el tratamiento y fabricación de piezas de cuero son Tungurahua (Quisapincha), Imbabura (Cotacachi), Azuay (Cuenca y Gualaceo). Estos tres son los más importantes a nivel nacional.
- Las **empresas del cluster** son de un alto, medio y bajo desarrollo. Buena parte de estas empresas es altamente competitiva en calidad y costos de manufactura en el mercado nacional, porque desarrolla procesos de maquila, encargados por firmas de gran prestigio internacional. Sin embargo, estas empresas tienen dificultades para cumplir con encargos grandes (por ejemplo, de 100.000 zapatos), porque no trabajan en conjunto. En este sentido, no han construido una marca que facilite los procesos de fidelización; esto es, de unión y articulación de productores, para atender pedidos o vender directamente en el mercado internacional bajo una sola marca.

Las pocas empresas menos desarrolladas que integran el cluster, incursionan en el mercado nacional con buena aceptación, pues no se exigen altos estándares de calidad y de terminado, como en ciertos mercados internacionales.



1. Chaquetas de Cuero, proveedor Cuerotex.
2. Tipos de calzado, proveedor Calzado Fernández.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios del proyecto fueron seis empresas productoras de artículos de cuero . Cuatro de ellas pertenecen al sector del calzado (Bustán, Litargmode, Calzado Italia y Fernández). Calzado Italia, Litargmode y Fernández venden únicamente a través de distribuidores y puntos de venta propios. Bustán realiza ventas a nivel nacional, mediante distribuidores y puntos de venta propios, mientras que en Colombia las ventas se efectúan a través de distribuidores. Cuerotex es un fabricante de chaquetas, bolsos y marroquinería, y es el brazo exportador de la empresa Curtesa (empresa ancla). Cuerotex tiene subdistribuidores y puntos de venta propios en el exterior. Para la comercialización a nivel nacional de los productos de Curtesa (fabricados por Cuerotex), se emplea la tienda Concuero ubicada en la ciudad de Cuenca.

TABLA I. Empresas Beneficiarias:Actividades que realizan

Empresa	Materia Prima	Producción	Comercialización Nacional	Comercialización Internacional
Curtiembre de Ambato	Cueros Curtidos para miembros del cluster y otros			
Calzado Italia		Calzado	Distribuidores, puntos de venta propios	
Litargmode		Calzado	Distribuidores, puntos de venta propios	
Fernandez		Calzado	Distribuidores, puntos de venta propios	
Bustan		Calzado	Distribuidores, puntos de venta propios	Distribuidores Colombia
Cuero Tex		Chaquetas	Distribuidores, puntos de venta propios	A través de Concuero
Curtesa		Carteras y marroquinería	Distribuidores, puntos de venta propios	A través de Concuero
Concuero		Calzado	Distribuidores, puntos de venta propios	Chaquetas, carteras de los miembros del cluster

I Los miembros del cluster se proveen de la curtiembre de Ambato que produce cueros curtidos. Las curtiembres no participaron en este proyecto.

Existen diferencias notables entre los miembros del cluster que participaron en el proyecto. Éstas tienen que ver con el tamaño de la empresa, el nivel de ocupación y la experiencia en exportación. Sin embargo, comparten factores comunes. Uno de ellos es la subutilización de la capacidad instalada, que va del 25 al 75% para la mayoría de los miembros del cluster. Apenas una de las empresas involucradas ocupa al máximo sus factores. Otro elemento común es el desarrollo independiente de canales de distribución. La existencia de puntos de venta individuales no solo genera mayores costos de distribución sino que desaprovecha una ventaja competitiva posible: la variedad de la oferta.

La siguiente tabla ilustra la capacidad de producción mensual de las empresas involucradas en el proyecto, el porcentaje de ocupación y a quiénes comercializan sus productos. Las cifras permiten observar una composición heterogénea –como se señaló anteriormente– del cluster. De las seis empresas, la mitad tiene posibilidad de ofrecer sus productos a mercados internacionales; la otra se restringe al mercado nacional. Vale señalar que la pertenencia al cluster les ha permitido a las empresas Cuerotex y Curtesa exportar a EEUU y España. Al integrarse a un cluster con muchos actores involucrados, como son los productores de cuero, esas empresas han podido beneficiarse de financiamiento, cooperación y asistencia técnica, que fortalecen las capacidades productivas y de calidad, y les permite acceder a mercados. Buestán exporta por cuenta propia a Colombia.

TABLA 2. Empresas Beneficiarias: Capacidad de Producción y Acceso a Mercados

Empresa	Capacidad producción mensual	Porcentaje ocupación	Destino comercialización
Curtesa	20 carteras	100%	Ecuador, EEUU, España
Cuerotex	2000 chaquetas	40%	Ecuador, EEUU, España
Litargmode	38 800 pares de calzado	26%	Ecuador
Calzado Fernández	1500 pares de calzado	60%	Ecuador
Calzado Italia	2880 pares de calzado	66%	Ecuador
Buestán	14 400 pares de calzado	75%	Ecuador, Colombia

La composición del cluster y las diferencias en el desarrollo de las empresas beneficiarias del proyecto incidían en las posibilidades de acceder de mejor manera a los mercados y limitaba la consecución de sinergias, economías de escala y curvas de experiencia de los diferentes miembros, sea para el desarrollo de locales propios o de mercados de exportación. El tamaño de los diferentes productores no facilitaba el acceso a capitales para incrementar su nivel de participación en el mercado.

4. OBJETIVOS

El proyecto “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad” se planteó tres objetivos generales y una serie de objetivos específicos, para la empresa ancla y para los proveedores.

Los objetivos generales del proyecto fueron:

- Incrementar la competitividad de las empresas beneficiarias para que puedan ofertar productos que se ajusten a las necesidades del mercado en diseños, colores, materiales, tendencias y precios.
- Creación de un almacén piloto para la comercialización conjunta de los miembros del cluster.
- Generar empleos en torno a las empresas pertenecientes al sector.

Los objetivos de los *proveedores* fueron:

- Consolidar la presencia de artículos de cuero de producción local en el mercado nacional.
- Aumentar el nivel de participación en mercados nacionales a través de nuevos puntos de ventas.
- Empezar la venta de productos en mercados internacionales.
- Construir una política de márgenes claros para vender los productos.

Por su parte, los objetivos de la *empresa ancla* fueron:

- Consolidar la presencia en el mercado nacional, por medio de una cadena de almacenes para los productos propios y del cluster, que sea competitiva y rentable.
- Consolidar la presencia en mercados internacionales, a través del incremento del número de clientes en el exterior y la oferta de una gama más amplia de productos con estándares de calidad elevados.
- Otorgar a los miembros del cluster un nuevo canal de comercialización para la oferta de sus productos.

5. METODOLOGÍA

Para garantizar la competitividad del cluster, fue necesario, por un lado, orientar la adquisición de materias primas y la confección hacia los diseños, tendencias y precios finales requeridos por el mercado. Es aquí donde la combinación de una buena estrategia de mercado con un respaldo de alta calidad en la producción y un buen manejo de los costos, facilitan el acceso del cluster a sus consumidores finales, y a la vez logran disminuir el poder de negociación de los compradores

A partir del conocimiento de la realidad interna de las empresas, Red Productiva y la empresa ancla definieron tres componentes básicos:

- Componente de mercadeo
- Componente de producción
- Componente de finanzas

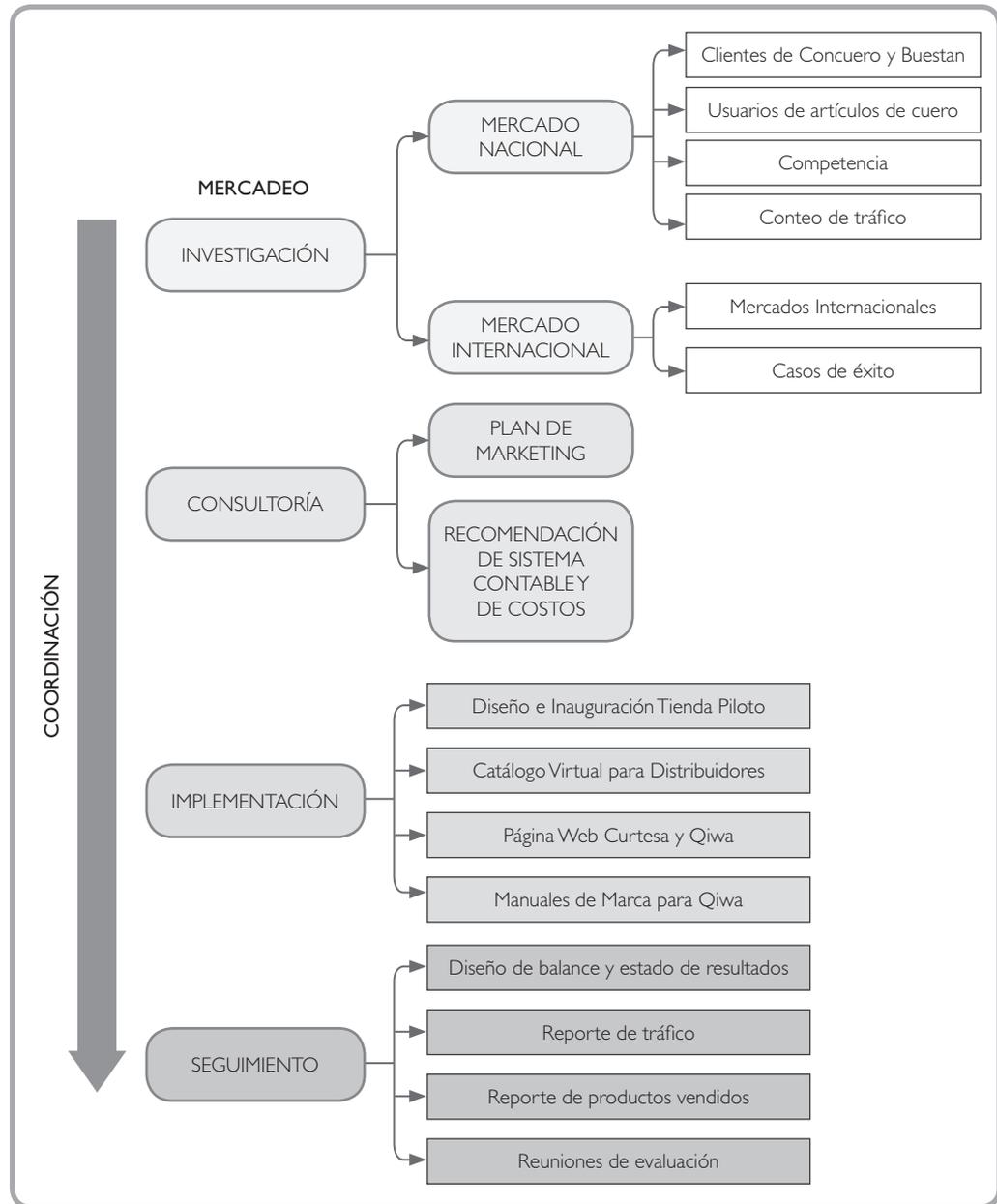
La consultora Propraxis Sigmados fue elegida para la implementación de la asistencia técnica relacionada con los tres componentes. A la fecha de elaboración de este documento, había concluido la ejecución del primer componente. Por ello, la metodología, actividades y resultados contenidos en este estudio de caso se centrarán principalmente en describir la asistencia técnica en el área de mercadeo.

El componente de mercadeo apuntó a facilitar la consolidación de mercados a nivel nacional e internacional para artículos de cuero de producción local. Para ello, se estableció una ruta compuesta de cuatro grandes actividades: desde la investigación de mercado hasta el seguimiento a la implementación del proyecto, como ilustra el gráfico 2.

La investigación debía necesariamente analizar el mercado nacional y el mercado internacional. La investigación del mercado nacional tuvo el propósito de determinar las características y factibilidad para la implementación de un nuevo canal de distribución y de franquicias, y apoyar el desarrollo de nuevas colecciones, diseños y un mix de productos adecuado. El objetivo de la investigación del mercado internacional fue obtener una clara visión de los mercados internacionales y determinar su potencial para la exportación de los artículos fabricados por el cluster, de manera que se prioricen los esfuerzos comerciales. En ese sentido, esta investigación apuntaría a obtener información de estos mercados y analizar dos casos de empresas de éxito, para identificar los factores que favorecieron tales resultados.

La asistencia técnica brindada durante la etapa de consultoría apuntó a dos líneas: el desarrollo de un plan de marketing y la formulación de recomendaciones de sistema contable y de costos, para el canal de comercialización definido en la etapa de investigación.

GRÁFICO 2: Metodología del Componente de Mercadeo



El proceso de implementación estuvo dirigido a aplicar las herramientas y procesos identificados en la etapa de consultoría para la consolidación de los mercados nacional e internacional. La implementación fue organizada en cuatro procesos: el diseño e inauguración de la tienda piloto, el diseño del catálogo virtual para distribuidores, el diseño de la página web y de la marca, y la elaboración de un Manual de la marca.

Finalmente, el seguimiento fue concebido en la perspectiva de garantizar la consolidación de los mercados nacional e internacional. En ese sentido, se concibieron cuatro herramientas: el diseño de balance y estado de resultados, el reporte de tráfico, el reporte de productos vendidos y las reuniones de evaluación.

6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN COMPONENTE DE MERCADEO

6.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO NACIONAL

6.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO CLIENTES DE CONCUERO Y BUESTÁN

Los objetivos de este estudio fueron:

- Definir el perfil de los clientes de Curtesa.
- Establecer los locales de artículos de cuero con nivel alto de acogida, dentro del segmento social de consumo medio alto.
- Determinar el comportamiento actual de este segmento social frente a los artículos de cuero, su nivel de sensibilidad al precio y atributos valorados en este tipo de productos.

El grupo objetivo fueron los clientes de Concuero y Buestán. Sobre la base de los datos de dichas empresas y mediante un método de muestreo aleatorio simple, se realizaron 101 encuestas efectivas, a través de llamadas telefónicas o en forma personal.



Demostración en fábrica Buestán, Quito.

TEMAS INVESTIGADOS ENTRE CLIENTES DE CONCUERO Y BUESTÁN

- Notoriedad y conocimiento de marca.
- Locales de artículos de cuero con mayor acogida dentro del segmento de consumo medio alto, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Cantidad promedio de los diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras, billeteras y maletines), adquiridos durante el último año por el grupo de estudio.
- Valor y nivel de sensibilidad al precio de los artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras, billeteras y maletines).
- Atributos valorados al momento de comprar artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras).
- Zona preferida para realizar la compra de artículos de cuero.
- Ocasión de uso de los diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras).
- Nivel de conocimiento de Concuero y Buestán.
- Información sobre las características del segmento social de consumo medio alto. Se indagó edad, género, nivel de ingresos, ciclo de vida, zona en la que vive, ocupación y nivel de estudios.

6.1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA

Los objetivos de este estudio fueron:

- Definir las características del segmento con mayor potencial para la compra de artículos de cuero.
- Determinar el nivel de conocimiento de marcas o almacenes que ofrecen artículos de cuero.
- Conocer el comportamiento actual del usuario frente a los artículos de cuero.
- Precisar niveles de sensibilidad al precio.
- Establecer los artículos de cuero con mayor acogida en el mercado.

Este estudio buscó obtener resultados representativos de la población de entre 18 y 45 años, de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Para el efecto, se definió una muestra para cada uno de los universos. Las encuestas fueron aplicadas en hogares, estratificados por parroquia de residencia. En total se aplicaron 680 encuestas personales en las tres ciudades, entre usuarios de dos o más artículos de cuero.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA

- Tipos de artículos de cuero utilizados.
- Marcas y tiendas de artículos de cuero con mayor nivel de conocimiento y aceptación a nivel nacional.
- Nivel de conocimiento, aceptación, compra, satisfacción y fidelidad hacia marcas específicas, y potenciales competidoras en el mercado de artículos de cuero. (Se analizaron las siguientes marcas: Pony, Buestán, Payless, Bosi, Ponti, Cáceres, Moda Piel, Luigi Valdini, Mil Pies, Mil.)
- Cantidad promedio de diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras, billeteras y maletines) adquiridos durante el último año por el grupo de estudio.
- Valor y nivel de sensibilidad al precio de los diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras, billeteras y maletines).
- Razones para la no compra de artículos de cuero.
- Atributos valorados al momento de comprar diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras).
- Ocasión de uso de diversos artículos de cuero (calzado, chaquetas, carteras).
- Zonas con mayor nivel de acogida dentro de cada ciudad.
- Información sobre las características del segmento de consumo medio alto. (Se analizó edad, género, nivel de ingresos, ciclo de vida, zona en la que vive, ocupación y nivel de estudios.)

6.1.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

El estudio tuvo el propósito de determinar las características de las principales empresas competidoras, en cuanto a servicio, variedad de productos, marcas y precios. Para ello, se aplicaron visitas “fantasmas” a diferentes almacenes que venden algún tipo de artículo de cuero, y se realizaron entrevistas a dueños o empleados de 20 locales de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.



1. Proceso de planchado prendas de cuero.
2. Proceso de cocido chaquetas de cuero.

La selección de la muestra se basó en la información y conocimientos de los actores del cluster y en los nombres de locales preferidos, referidos por la población entrevistada.

TABLA 3. Ubicación de Entrevistas Fantasma

	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	Tienda 6	Tienda 7	Tienda 8	Total
Quito	0	1	2	2	3	1	0	0	9
Guayaquil	2	1	0	0	0	0	1	0	4
Cuenca	2	2	1	1	0	0	0	1	7
Total	4	4	3	3	3	1	1	1	20

TEMAS INVESTIGADOS DURANTE ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Servicio al cliente

- Saludo
- Conversación social después del saludo
- Asistencia durante la venta
- Forma de realizar la venta
- Información solicitada durante la venta
- Cordialidad del vendedor
- Nivel de conocimiento sobre el producto

Sobre los productos

- Variedad de productos dentro de los almacenes
- Productos en promoción
- Marcas ofertadas en los almacenes
- Origen de las marcas ofertadas
- Percepción sobre calidad de productos ofertados
- Beneficios mencionados durante la venta

Precios y forma de pago

- Rango de precios
- Formas de pago
- Descuentos

6.1.4. CONTEO DE TRÁFICO

La ciudad de Cuenca fue considerada como el lugar ideal para la apertura de una tienda piloto, en función de la ubicación de los proveedores. Los estudios de mercado previamente realizados determinaron que el Centro Histórico era el lugar de mayor atractivo para los consumidores. En ese sentido, esta actividad tuvo el objetivo de definir dentro del Centro Histórico de la ciudad de Cuenca cuál de las alternativas de locales disponibles reflejaba mejores características para la comercialización, de acuerdo al nivel de tráfico peatonal de la zona.

El conteo de tráfico se realizó en las principales calles dentro del Centro Histórico de Cuenca, en diversas zonas consideradas de interés y en las que existían locales disponibles. Se consideraron tres ubicaciones para establecer el número de personas que transitan por la zona. En dichos sitios, se indagó al segmento social de consumo medio alto, de acuerdo a edad y género.

6.2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

6.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PAÍSES DE INTERÉS

El objetivo de este estudio fue definir los mercados internacionales con mayor potencial para realizar la venta de artículos de cuero. La investigación de mercado se basó en la indagación de fuentes de información secundaria. Se analizaron datos de tendencias dentro de la industria del cuero, relaciones y acuerdos bilaterales probables con el Ecuador, principales productores locales, oferta, variedad, diseños y precios, volúmenes y origen de las importaciones de los artículos de cuero de interés del cluster. El estudio abarcó seis países: Estados Unidos, Alemania, España, Chile, Perú y Colombia. Para cada país se realizó un análisis de competitividad de los mercados que permita determinar qué mercados resultaban más atractivos para ofrecer productos de cuero ecuatorianos.



Qiwa
expertos en cuero

Marca Qiwa.

TEMAS EXAMINADOS EN CADA PAÍS

Introducción

- Indicadores demográficos y sociales
- Situación actual con el Ecuador
- Concentración de la población
- Estructura por edad
- PIB per cápita, dividido por zonas
- Barreras arancelarias

Importaciones

- Principales productos importados y principales proveedores del país
- Información sobre el mercado de productos de cuero
- Principales países de origen de las importaciones

Características del mercado y de los consumidores

- Actores del mercado
- Comportamiento del consumidor

Ferias e importadores

- Ferias
- Principales importadores



Proceso de corte de cuero.

6.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: CASOS DE ÉXITO

Este estudio se planteó dos objetivos. Por un lado, contar con información que permita inferir pautas para la creación de una nueva marca; y, por otro, definir tendencias en colores, diseños, surtido de la tienda, participación de cada producto-tipo, frecuencias de promociones, e imagen a través de la web, en los almacenes de éxito.

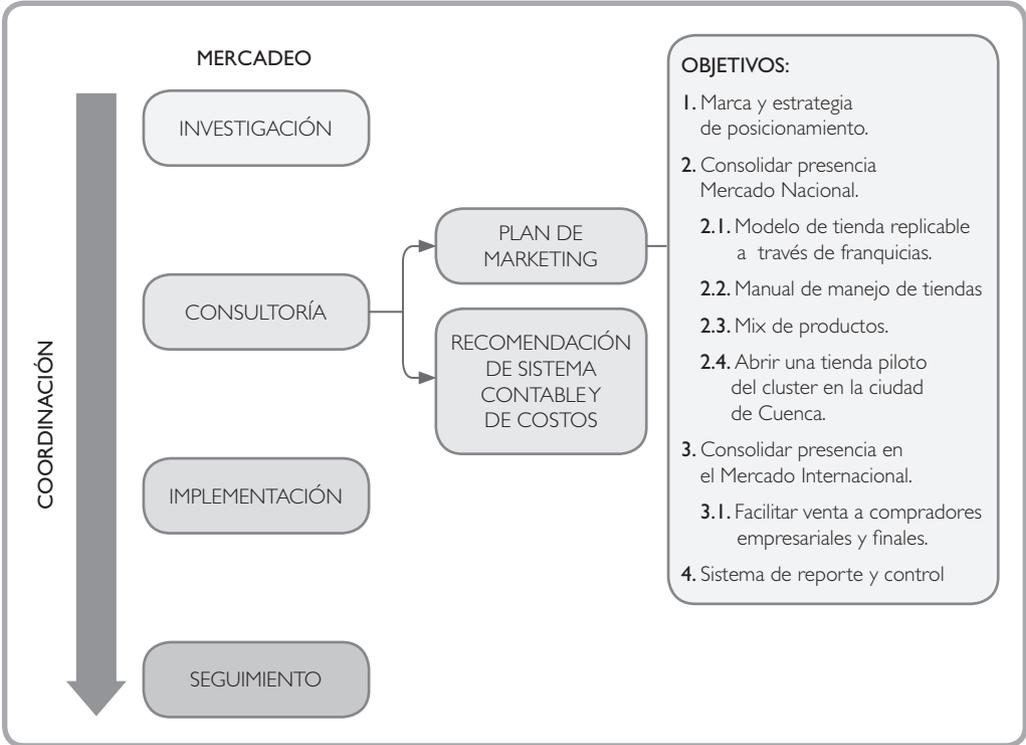
Para el efecto, se analizaron dos empresas de éxito, líderes en los mercados de artículos de cuero: Prüne (Argentina) y Wilsons Leather (Estados Unidos). En cada caso se analizaron, entre otros factores, el mix de productos, la estrategia de marca, la estrategia de precios, canales de comercialización, estrategias de promoción, beneficios de la marca y servicios ofertados.

6.3. ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORÍA PARA DISPONER DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

6.3.1. PLAN DE MARKETING

Dentro del esquema de asistencia técnica y consultoría, y sobre la base de los resultados de los estudios de mercado, se diseñó un plan de marketing para la franquicia que a partir de cuatro objetivos lograra el lanzamiento de la marca, el desarrollo de una estrategia de posicionamiento y la implantación de un sistema de reporte y control.

GRÁFICO 3. Objetivos del Plan de Marketing



El primer objetivo apuntó a diseñar una estrategia de posicionamiento, a través de una marca y su uso estandarizado en los elementos de comunicación. El segundo objetivo, relativo a consolidar la presencia en el mercado nacional, a su vez, estableció tres sub-objetivos en busca de definir un modelo de tienda replicable a través de un sistema de franquicias: (1) diseñar un manual de manejo de tiendas; (2) definir un mix inicial de productos a ofrecer a los clientes en la tienda piloto; y, (3) abrir una tienda piloto del cluster en la ciudad de Cuenca. La definición del mix tomó como referencia los resultados del estudio de artículos de cuero del mercado nacional, el análisis de los casos exitosos de tiendas, y el conocimiento y experiencia de los miembros del cluster.

El tercer objetivo, referente a consolidar la presencia en el mercado internacional, específicamente se centró en contar con herramientas, como un catálogo digital y una página web, dirigidos a compradores corporativos y clientes finales, que permitan incrementar las ventas y el nivel de conocimiento de la marca a nivel internacional.

Finalmente, el cuarto objetivo consistió en generar un sistema de reporte y control que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos y la evolución del negocio. Para ello, se elaboró una proyección de resultados y rentabilidad del negocio para un lapso de tres años y en tres escenarios distintos: esperado, pesimista y optimista, a través de una proyección de ventas y de estado de pérdidas y ganancias, y una definición de ratios de medición.

6.3.2. RECOMENDACIÓN DE SISTEMA CONTABLE Y DE COSTOS

Para el establecimiento de la tienda piloto y para la futura expansión del modelo de franquicias, era necesario definir criterios para un sistema contable y un modelo de precios y márgenes. Esta actividad se centró en diseñar un esquema de márgenes de rentabilidad para los eslabones de la cadena, que se basara en la disposición de pago del consumidor final. Tradicionalmente, las empresas del cluster habían fijado sus precios de venta, ya fuese a otras empresas de la cadena productiva o al consumidor final, a partir de sus costos de producción. Esto daba lugar a precios poco competitivos en el mercado. Según el nuevo modelo, los proveedores de la tienda piloto deben cumplir con el requisito de precios competitivos, impuesto desde el punto de vista del consumidor.

La consultora también realizó un análisis de los sistemas contables disponibles en el mercado, orientado a identificar aquellas opciones que permitan generar reportes requeridos para el buen manejo de la franquicia, en cuanto al manejo de inventarios de múltiples proveedores.

6.4. IMPLEMENTACIÓN: DEFINICIÓN DE SOLUCIONES

Esta etapa comprendió la implementación del Plan de Marketing, esto es: sistema de franquicias (establecimiento de la tienda piloto), herramientas de comercialización (desarrollo de un catálogo y página web para vender productos a otras empresas y a consumidores finales), y área de coordinación entre actores.

6.4.1. SISTEMA DE FRANQUICIAS

La investigación de mercado permitió confirmar la idea inicial del proyecto de generar una franquicia. La necesidad de la franquicia se visibilizó a partir de los problemas de acceso a mercados internacionales, y dada la fuerte competencia en el mercado nacional de productos importados de Brasil, Colombia y China. Sobre todo, el sistema de franquicia permite aglomerar volúmenes de producción para responder a las demandas de estos mercados. Además permite posicionar, más que un producto, una marca, y generar calidad al producto. Es una forma de llegar al cliente con mayor facilidad.

El sistema de franquicias incluye segmentación, creación de una marca, definición del concepto de tienda e implementación de la tienda piloto, estrategias de mensajes y medios, proceso de seguimiento, y un manual para manejo de tiendas.



Empaques Qiva.

a) Segmentación

Se realizaron estudios de mercado que permitieron precisar el perfil socioeconómico del cliente de mayor consumo de los productos a ser comercializados en la tienda. Las encuestas permitieron identificar más detalles sobre los gustos y costumbres y los datos sirvieron como insumo para definir la estrategia de marca, precios y mix de productos. El perfil del cliente objetivo se describe de la siguiente manera:

- Sexo: Hombre (45%) y mujer (55%);
- Edad: 25 – 50 años (64% del total encuestados);
- Estado civil: Solteros (38%) y casados con hijos (49%);
- Ingreso promedio: Alrededor y algo superior a los USD 637 (ingreso promedio mensual familiar para una familia en la zona urbana de Cuenca; 60% del total encuestados); y,
- Educación: Secundaria completa (30%) y Superior incompleta y completa (60%).

b) Creación y posicionamiento de una marca

Luego del análisis del mercado, competencia y ventajas competitivas del cluster, se buscó una marca que cumpla con las siguientes características:

- Nombre no ambiguo, que no se relacione con el negocio en el que se participa.
- Una frase adicional de dos o tres palabras que refuerce el tipo de negocio (artículos de cuero, leather store, expertos en cuero):
 - Que represente la identidad del cluster (país, región, ciudad);
 - Que refuerce el concepto de posicionamiento; y
 - Que se adhiera a las tendencias globales del consumidor, como fin social, respeto al medio ambiente y a los animales, sofisticación, etc.

Durante el proceso de selección del nombre se buscó una palabra autóctona que reuniese esas características; una palabra que no tenga una connotación directa con una cualidad o artículo específico, aunque esté relacionada con el sector del cuero. Asimismo, se revisó que la pronunciación de la palabra sea fácil en español, inglés y francés, y que no se encuentre dicho nombre ocupado por empresas de la categoría.

Las principales opciones de nombres fueron validadas mediante un estudio orientativo entre aproximadamente 50 personas. Como resultado de esta actividad, se seleccionó la palabra Qiwa², por varios argumentos: representa al país, ciudad, región; y, se alinea con las tendencias globales.

Luego, con el propósito de desarrollar la personalidad de la marca para posicionarla mejor, se resolvió asociarla con cuatro características vinculadas con los atributos valorados por el

2 Qiwa es una palabra quichua. Quiere decir pampa o pastizal.

consumidor, de acuerdo a los resultados de la investigación del mercado nacional (calidad, precio y servicio), y un criterio significativo para el cluster, que sus empresas querían comunicar (su especialización en cuero).

4 CONCEPTOS DE POSICIONAMIENTO

1. Tienda especializada en productos de cuero.
2. Productos de calidad (diseños de moda, terminados de calidad, construir marca).
3. Precios competitivos (buena ecuación precio / calidad).
4. Excelencia en servicio (cordialidad, asesoría, personalización de prendas).

A partir de estas cuatro características o conceptos de posicionamiento, se eligió el eslogan “Expertos en cuero”. El propósito de este eslogan y la estrategia de medios y mensajes (sección 6.4.1.h) es comunicar que Qiwa es una tienda especializada en productos de cuero de calidad, a precios competitivos, que brinda un excelente servicio al cliente.

c) Implementación de tienda piloto

Con el objetivo de analizar el funcionamiento y definir aspectos claves de mejora, se implementó la tienda piloto. En ella se aplicaron los conceptos de marca, diseño, mix de marketing, administración y políticas. El montaje de la tienda tuvo un costo de USD 30.000, incluido el valor de la consultoría. Fue financiado por la empresa ancla y funciona desde el mes de agosto del 2008, en el Centro Comercial “Casona de Santo Domingo”, en Cuenca.

d) Características de la tienda

La tienda se especializa en la venta de artículos de cuero y refleja un surtido de productos con gran amplitud y profundidad, un concepto vanguardista en diseños y colores, colecciones estacionales durante el año y, educa al consumidor en artículos de cuero.

Para la tienda se diseñó un circuito de tráfico que estimule al cliente a recorrer toda la tienda de una manera ordenada; que divida las secciones de hombre y mujer; que brinde comodidad para revisar los productos; que facilite la búsqueda de productos al consumidor a través de espacios de acuerdo a las diferentes categorías de productos



Interior de la tienda piloto de franquicia Qiwa.

y la rotulación de las zonas (tipos de cuero, promociones, etc.); y que, mediante la iluminación y ambiente, transmita una sensación de confort a los clientes y les invite a permanecer más tiempo para, de esta manera, incrementar la probabilidad de compra.

e) Características ubicación

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, la tienda se ubicó en una zona preferida por el consumidor y de alto tráfico peatonal; con facilidad de parqueo; y cercana a otras tiendas de venta al detalle, relacionadas al mercado de la moda.

f) Definición del mix de productos

El surtido inicial de la franquicia se determinó sobre la base del estudio de los hábitos de compra de las personas, que se realizó como parte de la investigación de mercado. Además, se realizaron varios cruces de información entre el segmento de consumidores objetivo (clase media, media alta y alta) y se implementó un mix de productos a ofertar en la tienda.

GRÁFICO 5: Mix de Productos para la Tienda Qiwa

Categoría	Prendas de vestir			zapatos		Accesorios					Total
Artículo	Primarios			primarios		Primarios			Complementarios		
Línea	Chaquetas	Sacos	Blazers	Vestir	Casual	Carteras	Bolsos	Correas	Billeteras	Maletines	
% Share	12%			43%		20%	6%	7%	9%	4%	100%

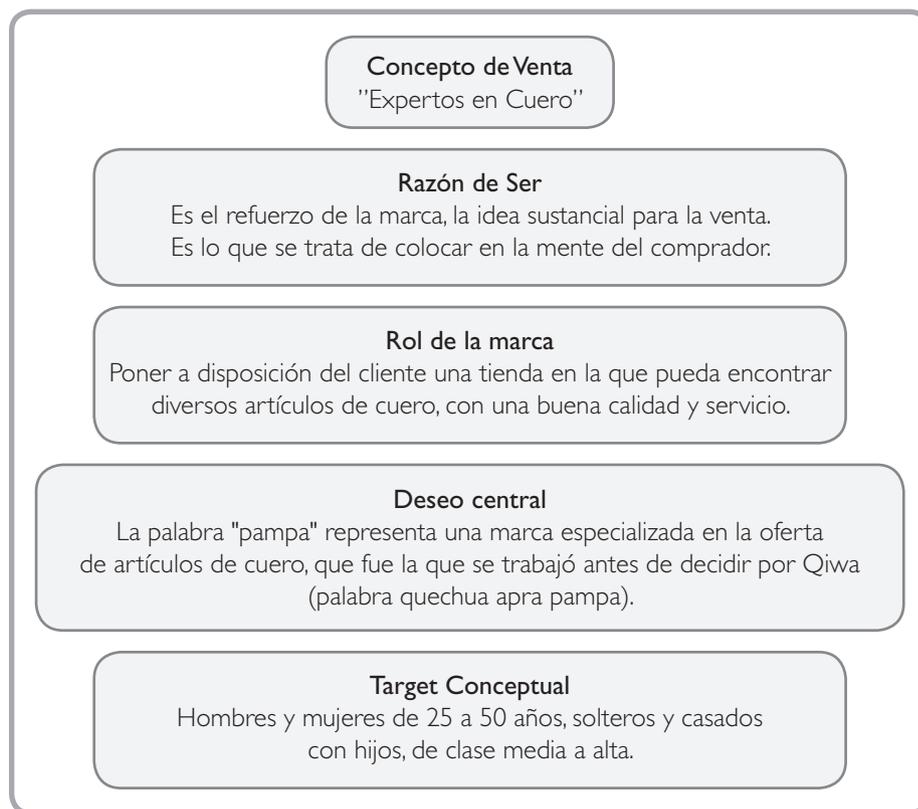
g) Política de definición de precios

A partir de la consultoría en el sistema contable y de costos, todos los actores involucrados en el proyecto acordaron un esquema para la política de precios en las franquicias. Las nuevas tiendas que se abran a futuro deberán mantener una política de márgenes similar a la que maneja actualmente la tienda piloto. Esta política parte de la definición de precios objetivo para el mercado y de la adquisición de materiales, fabricación y distribución, subordinada a ese objetivo.

h) Estrategia de mensajes y medios

La estrategia integral de comunicación establecida consistió en la consecución y presentación de una línea completa de materiales de empaque, etiquetas, la creación de la página web y establecimiento de relaciones con los medios de comunicación. A esto se sumaron las actividades de relaciones públicas efectuadas para el lanzamiento de la marca, a propósito de la apertura de la tienda Qiwa. La estrategia se sustentó en los conceptos de comunicación ilustrados en el Gráfico 12.

GRÁFICO 6. Estrategia de Mensajes y Medios



El objetivo trazado para el año 2009 fue alcanzar el 30% del público objetivo en el conocimiento de la tienda piloto. El público objetivo seleccionado comprende hombres y mujeres de 25 a 50 años, casados y solteros con hijos, de clases media y alta de la ciudad de Cuenca. Para el efecto, se definieron tres estrategias alternativas de medios, que se adecuen a un presupuesto alto, medio o bajo, según la disponibilidad del cluster. El cluster optó por la estrategia de menor valor, debido a sus limitados recursos, pero también al tamaño pequeño de la ciudad de Cuenca, que no requiere una estrategia masiva para tener buen alcance.

La estrategia escogida consistió en el diseño y reparto de folletería que fue colocada en hoteles y restaurantes, con la finalidad de llegar al turista extranjero. Para el consumidor local fueron desarrollados artes de prensa que se publicaron en fechas de feriados y días especiales como el Día de la Madre y el Día del Padre.

También, como parte de la estrategia, se realizó una promoción de lanzamiento por el lapso de tres días. Durante ese periodo se recibió la visita de 300 invitados, clientes del cluster y personas líderes de opinión, a quienes se les brindó bocaditos, bebidas y un artículo promocional de la marca. En esa misma dirección, se llevó a cabo un evento de inauguración mediante el cual se logró una importante cobertura de medios impresos y de los canales de televisión.

Todos los esfuerzos de comunicación realizados tuvieron el propósito de conquistar el posicionamiento de la marca como expertos en cuero, y utilizar la imagen de la marca a partir de fotografías previamente elaboradas con modelos locales, que buscaron resaltar los conceptos de moda, calidad y elegancia.

i) Proceso de seguimiento

Una vez definidos el segmento de mercado adecuado dentro del país, el posicionamiento valorado por el consumidor, la imagen de marca, la cadena de proveedores de calidad, así como las políticas de surtido (mix de productos) y de márgenes, la consultora y la empresa ancla llevaron a cabo un proceso de seguimiento y validación de la estrategia. Esto permitió afinar las decisiones adoptadas y generar un modelo de negocio replicable a través de una cadena de franquicias.

Para este proceso, se diseñó un formato de análisis de tráfico que posibilitó validar el perfil del consumidor, el nivel de afluencia de público a la tienda, nivel de concreción de las ventas y el atractivo mix de productos. También se diseñó un formato de seguimiento de los volúmenes de ventas, a fin de valorar la importancia de las diferentes líneas, dentro de la rentabilidad del negocio. Es un sistema que permite analizar qué se vende y con qué combinación, para poder realizar proyecciones y ajustar el surtido y la reposición de inventarios, en respuesta a las demandas del mercado. Estos formatos están incluidos en el Manual para manejo de tiendas (descrito en la siguiente sección) que permite a los operadores de franquicias contar con estas herramientas ya desarrolladas.

j) Manual para manejo de tiendas

Contar con una variedad de tiendas QIWA a nivel nacional e internacional posibilitará que los productores mejoren sus volúmenes de ventas y mantengan economías de escala, gracias al nivel de producción que se requerirá para proveer a estos almacenes. A fin de facilitar el desarrollo de una cadena de tiendas, se elaboró un manual para la apertura de nuevos locales. En este manual se detallan los siguientes temas y contenidos:

- Mix de productos y servicios que ofrecerán las franquicias a clientes minoristas y el mix de productos y servicios que podrán ofertar las franquicias hacia clientes finales mayoristas.
- Características específicas del manejo de la imagen de los almacenes de Qiwa.
- Política de incentivos para el área comercial de las tiendas.
- Matriz de productos con la estimación de precio en cada eslabón de la cadena en calzado, carteras y chaquetas.
- Estrategia de marca que deberá utilizarse.
- Recomendación adecuada para el manejo del sistema de costos y contable para las tiendas, de acuerdo a las necesidades y presupuesto.

- Plan de ejecución aplicado al almacén piloto, cuyo objetivo fue la ejecución de actividades necesarias para su inauguración.
- Taller de capacitación en servicio al cliente.

Adicionalmente, en el manual se definieron formatos específicos para los diferentes tipos de tienda que podrán abrirse bajo la marca Qiwa. Todos estos formatos venderán únicamente productos Qiwa.

6.4.2. HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN: DESARROLLO DE UN CATÁLOGO Y PÁGINA WEB

El estudio de mercado concretó que entre varias opciones de herramientas de comercialización, un catálogo virtual y página web serían las más significativas para acceder a compradores corporativos y clientes finales, a fin de incrementar las ventas y el nivel de conocimiento de la marca a nivel nacional e internacional.

6.4.3. ÁREA DE COORDINACIÓN ENTRE ACTORES

A lo largo del proyecto, se estableció un mecanismo periódico de coordinación entre las diversas empresas del cluster. El papel del “coordinador especialista”, dentro de la empresa ancla, fue clave. Su función fue conocer todos los detalles del trabajo realizado y por realizar, lo cual facilitó la coordinación. El coordinador especialista cumplió las siguientes funciones:

- Contraparte de Curtesa ante la empresa consultora.
- Coordinación con la empresa asesora para la ejecución de las diferentes actividades del proyecto.
- Visitas periódicas a proveedores locales para evaluar la calidad de las materias primas.
- Contactos y seguimiento con proveedores de materias primas a nivel internacional, para optimizar la relación precio/calidad.
- Apoyo en el diseño de nuevos modelos, a partir de su conocimiento actualizado de tendencias en la moda del cuero.
- Apoyo en la definición del mix inicial de productos en tienda.
- Realizar presentaciones del concepto del negocio a clientes potenciales.

Al existir un sistema de monitoreo permanente, el seguimiento se realizó mediante reuniones periódicas entre los participantes del proyecto y la consultora, para revisar las acciones internas y externas. Ello permitió evaluar el cumplimiento de las actividades planteadas dentro del proyecto, definir cambios oportunos, en caso de ser necesario, y analizar la evolución de las ventas. Estas actividades fueron realizadas por la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, ACUDIR, quien apoyó en el monitoreo del proyecto.

7. RESULTADOS

El conjunto de actividades bajo el componente de mercadeo permitió a los productores elevar sus niveles de ventas y utilidad. Ello fue posible gracias al adecuado control de márgenes, la disminución de la dependencia de compradores mayoristas, el apoyo de una marca que empezó a posicionarse en el mercado, el aprovechamiento de sinergias, y una oferta de mayor variedad y atractivo para el consumidor. Si la cadena se desarrolla y crece en forma ágil como corresponde a una cadena de franquicias, los productores podrán colocar una importante cantidad de producto, evitándoles la necesidad de desarrollar canales de distribución independientes para el mercado nacional.

7.1.FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER

A lo largo del proyecto se desarrollaron y fortalecieron las relaciones entre las empresas del cluster, mediante una serie de compromisos necesarios para que todos los actores involucrados se beneficien del Proyecto y de la apertura de la franquicia.

Tal vez el compromiso más significativo y el que origina otros compromisos es el referente a precios: la estructura de precios aceptada por el cluster para Qiwa y su cadena de suministros es tal, que los proveedores reciben un mayor margen de rentabilidad por sus ventas a Curtesa -la empresa ancla que actúa como la comercializadora de Qiwa- que por ventas a los intermediarios tradicionales. Como resultado, los proveedores acordaron mantener un precio que permita a Qiwa poner un margen fijo sobre el producto y, a la vez, mantener un precio de venta al público con ciertos parámetros competitivos.

Por su parte, Curtesa, se comprometió con los proveedores a mantener fijo el margen sobre los productos; invertir en publicidad y promoción de la marca; realizar nuevas colecciones y diseños; y aprovechar sus alianzas estratégicas con empresas internacionales y su conocimiento en diseño, para beneficiar a Qiwa.

Los proveedores también acordaron mantener un nivel mínimo de calidad, para ofertar productos acordes a las exigencias del mercado potencial; elaborar productos con marca Qiwa y sin marca propia; y mantener la capacidad de realizar entregas oportunas y en las cantidades demandadas por la tienda Qiwa.

A pesar de la proximidad de los actores y del trabajo conjunto en otras áreas, al inicio del proyecto, solo Concuero y Cuerotex mantenían relaciones comerciales con Curtesa, ya que pertenecen al mismo grupo accionario. Durante la implementación del Proyecto se incorporaron otras empresas y, a partir de las seis empresas existentes al inicio de las actividades, en la actualidad participan trece proveedores para las tiendas Qiwa.

El siguiente gráfico ilustra la incorporación progresiva de proveedores.

TABLA 4. Incorporación de Proveedores al Cluster

Empresa	Mes de ingreso					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Curtesa						
Curtesa - Leather Care						
Artfic						
Calzado Robinson						
Litargmode						
Calzado Italia						
Cuerotex						
Calital						
Hermans						
Fernandez						
Match						
Buestan						
Ego						

Fuente: Curtesa
Realizado por: Propraxis.

7.2.PRODUCTOS ENTREGADOS POR LOS PROVEEDORES

Los diferentes productores del cluster de cuero están entregando sus productos a la tienda Qiwa para su comercialización mediante una marca conjunta. La Tabla 5 muestra el nivel de entrega y la venta posterior o aceptación en el mercado. Este tipo de gráfico también les permite a las empresas del cluster apreciar la rotación de los productos en la tienda. De esta manera, la franquicia puede manejar mejor sus pedidos, y los proveedores pueden manejar mejor sus inventarios.



TABLA 5. Nivel de entrega y venta a Marzo del 2009

Proveedor	Entregados a la Tienda	Vendidos	Por Vender	Mes Entrega
Curtesa				
Cinturones mujer	18	13	5	Diciembre
Cinturones hombres	119	30	89	Septiembre
Accesorios	90	30	60	Diciembre
Billeteras	129	57	72	Octubre
Curtesa - Leather Care				
Carteras	94	67	27	Agosto
Artfic - Curtesa				
Maletines	11	5	6	Agosto
Calzado Robinson				
Calzado Hombres	24	8	16	Agosto
Calzado Ego				
Botas Mujeres	15	4	11	Enero
Litargmode				
Calzado Mujeres	126	72	54	Agosto
Calzado italia				
Botas femeninas	62	32	30	Agosto
Cuerotex				
Chaquetas mujer	128	64	64	Agosto
Chaquetas hombre	78	45	33	Agosto
Bolsos y carteras	23	18	5	Agosto
Cinturones	48	8	40	Agosto
Monederos	36	20	16	Agosto
Cooler	10	2	8	Agosto
Buestan				
Calzado hombre	70	6	64	Diciembre
Calital				
Calzado Hombre	41	8	33	Agosto
Herman's				
Calzado Hombre	14	6	8	Agosto
Fernandez				
Calzado Mujer	36	14	22	Agosto
Match				
Calzado Hombre	60	10	50	Noviembre

7.3. ESTADO DE RESULTADOS ENTIENDA

La apertura de una tienda del cluster, con procesos estandarizados y una estrategia clara de seguimiento que permite su desarrollo en forma de franquicia es, sin duda, un resultado relevante. La consolidación de esfuerzos de distribución, empaque y publicidad ha significado un importante ahorro de recursos y les ha permitido a las empresas del cluster aprovecharse de economías de escala. Simultáneamente, la comercialización de un mix de productos y no de artículos de un solo proveedor, genera una oferta de mayor valor para el consumidor.

En febrero de 2009, después de seis meses de operación, la tienda presentó un resultado acumulado positivo de una cifra baja, tal como se estableció en el Plan de Negocios, para la primera etapa de actividades. La tienda está superando el punto de equilibrio con ventas mayores a USD 7 000 mensuales, lo que le permite cubrir sus costos de operación de mes a mes y empezar a recuperar la inversión fija realizada para su establecimiento.

7.4. INCREMENTO EN PUESTOS DE TRABAJO

A partir de la ejecución del proyecto, se registró un incremento en el número de empleos. Además de Qiwa, cuatro empresas demandaron personal para distintas funciones. En total se crearon 8 plazas de empleo entre vendedores, administradores, y asistentes de bodega y de diseño.

Al terminar la ejecución del proyecto con sus componentes de Producción y Finanzas y sobre todo a medida que crezca y se desarrolle la cadena, esta estrategia generará, en forma gradual un número mayor de empleos.

7.5. ACCESO A NUEVOS MERCADOS

En la actualidad, por medio del cluster, se ha empezado a exportar chaquetas y bolsos a Colombia, Chile y Guatemala, sin dejar de exportar chaquetas y cuero a los mercados de EEUU y España. El acceso a los nuevos mercados fue posible gracias a los lineamientos establecidos en los estudios de mercado realizados. Esta situación provocó un incremento importante en la producción de las empresas involucradas en el proyecto.



1. Presentación de productos en la página web Qiwa.
2. Trabajador planta Cuerotex.

8. FACTORES DE ÉXITO

Etapas de investigación. El análisis de mercado permitió definir líneas de acción acordes con la realidad del mercado y del negocio. Específicamente, el análisis de mercado y posibles canales de comercialización demostró que el modelo de franquicia ofrecía oportunidades en mercados adicionales, más allá que el concepto de una tienda local para el cluster. Adoptar esta opción desde el inicio del Proyecto permitió diseñar actividades complementarias.

Nivel de confianza entre el cluster. Aunque las empresas del cluster tenían pocas relaciones comerciales entre sí, el trabajo conjunto a lo largo de varios años y una visión compartida del potencial del trabajo en conjunto permitió que el desarrollo de las actividades dentro del proyecto sea mucho más fluido.

Empresa consultora experta en el área de mercadeo. La empresa consultora cuenta con un equipo técnico con mucho conocimiento en el área de mercados, lo que le permitió proporcionar una asesoría directa y de gran calidad técnica.

INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA MEJORAR LA CALIDAD E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD



Ordeño Parroquia El Carmelo, Carchi.

En las provincias de Carchi e Imbabura, la condición del pequeño productor de leche era poco favorecida dentro del sector lechero. Sus limitaciones estaban vinculadas con el escaso conocimiento técnico de los procesos de producción y manejo del negocio lechero; la limitada capacidad de negociación de sus recursos y productos; y la limitada capacidad de inversión. Red Productiva apoyó el proyecto "Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad", a fin de ampliar y mejorar las capacidades técnicas de los pequeños productores y fortalecer su capacidad organizativa. Se organizaron cuatro ejes estratégicos: a) Capacitación a los productores en técnicas de manejo ganadero y producción de leche de alta calidad; b) Formación y fortalecimiento de asociaciones de pequeños productores; c) Creación y fortalecimiento de centros de acopio de leche con tanques de frío; y, d) Fortalecimiento de la relación comercial de las asociaciones con una empresa ancla. Participaron dos empresas ancla, Industria Floralp S.A. e Industria Lechera Carchi S.A., 140 pequeños productores, agrupados en cuatro asociaciones, así como familiares, empleados y vecinos, para ampliar la base de cobertura del proyecto. Se estima un aumento de 87 empleos de tiempo completo y un incremento en el número de socios del 75%. Las asociaciones demostraron mejoras en los índices de producción de leche por productor y los micro productores experimentaron mayores ingresos en un promedio de 52% debido al incremento en precio y productividad de leche.

I. PROBLEMA

La condición del pequeño productor de leche (5 a 100 litros por día) es poco favorecida dentro del sector lechero en las provincias de Carchi e Imbabura. Su producción de leche es, generalmente, una actividad complementaria a la agricultura. Por esa razón, no suele otorgarle la importancia necesaria para desarrollar procesos de tecnificación productiva que mejoren su competitividad en el mercado. Consecuentemente, trabaja aislado, con escaso conocimiento técnico y sin acceso a tecnología. Pero, además, está expuesto a los intereses de comerciantes y a procesos especulativos, y recibe poco dinero por la leche que vende a intermediarios informales, a quienes no les interesa construir relaciones de largo plazo ni brindarle estabilidad comercial.

Bajo estas condiciones, el pequeño productor tiene pocas oportunidades de mejorar o de crecer. Su vulnerabilidad es mayor en épocas de crisis climática o de mercado, pues estos fenómenos afectan directamente a la producción o a los precios de la leche.

La pobre economía del pequeño productor está ligada a tres condiciones:

1. escaso conocimiento técnico de los procesos de producción y manejo del negocio lechero;
2. limitada capacidad de negociación de sus recursos y productos;
3. limitada capacidad de inversión.

En el área del conocimiento, la poca información técnica que dispone está asociada a la literatura comercial vinculada con el uso de algún producto, o bien ha sido copiada de sus vecinos, que se encuentran en las mismas condiciones que él.

Uno de los efectos del desconocimiento es el uso inadecuado de la tecnología y las herramientas disponibles para la producción. El resultado final es la poca rentabilidad de su negocio, lo que genera un círculo vicioso de baja competitividad, con malos resultados y bajos ingresos.

El pequeño productor, habitualmente, no posee el conocimiento para manejar pasturas más productivas. Por eso, no cuenta con suficiente pasto para su ganado, sus animales están subalimentados y producen poco. Ese déficit nutricional, agregado al desconocimiento del manejo y aplicación de programas sanitarios adecuados, debilita a los animales y les hace más vulnerables a las enfermedades. Las malas condiciones sanitarias del ganado determinan abortos, enfermedades y gastos cuantiosos en medicamentos, o muerte de animales. La leche de baja calidad impide el ingreso a mercados más exigentes donde se pagan mejores precios por el producto.

Asimismo, el pequeño productor de leche posee poca formación en el manejo empresarial de su negocio ganadero. Del dinero invertido en la ganadería, pierde una buena proporción al colocarlo en rubros de baja rentabilidad. Aun con la posibilidad de obtener recursos donados o créditos blandos, difícilmente puede mejorar su economía de manera significativa, porque el ingreso de dinero fresco incrementa su dependencia de los insumos improductivos o termina por aumentar una deuda que debe pagar con los recursos que ya poseía.

El pequeño productor no tiene capacidad de negociación en forma individual por su volumen de producción. La vulnerabilidad al manejar un producto altamente perecible favorece el pago de un precio mínimo, excesivamente bajo, por su leche. Su condición es aún peor cuando tiene que adquirir insumos para la producción en pequeñas cantidades a un alto costo.

Cuando crecen las necesidades familiares, es común que el esposo o los hijos emigren a las ciudades o a otros países en busca de mejores fuentes de ingresos. En las zonas de frontera, existe el riesgo adicional de que los campesinos se involucren en negocios no deseables.

En consecuencia, el crecimiento económico de su ganadería es limitado y rara vez genera suficientes ingresos para mantener a la familia, la cual debe depender de otros ingresos obtenidos por la agricultura o el trabajo de sus miembros fuera de su finca.

Para salir de esta desventajosa posición, debe alejarse de los compradores tradicionales de su leche, denominados “piqueros” o intermediarios, porque ellos se aprovechan y sustentan su economía en la compra de leche barata, en lo perecible del producto y en los procesos especulativos de precios en frontera.

Los productores, en múltiples ocasiones, han tratado de asociarse para adquirir mayor poder de negociación, pero difícilmente han logrado sostener sus asociaciones por mucho tiempo. Los compradores se encargaron de romper la unidad de los grupos organizados, al especular con los precios de la leche o generar pugnas internas por intereses particulares. El fracaso de estas iniciativas ha creado desconfianza en la asociatividad y ha mantenido aislado al productor, con la idea de que la ganadería es un negocio de transición.

El pequeño productor no invierte en infraestructura productiva y no desarrolla una visión de largo plazo. Inclusive sus vacas son consideradas un capital de reserva, que el productor vende cuando se presenta una necesidad de dinero o inversión en otros negocios. En muy pocos casos ve a la ganadería como un negocio que debe ser protegido y manejado para alcanzar la sostenibilidad de largo plazo.



1. Productora de leche, Asociación Rancheros del Norte.

2. Ganado en pastizales Carchi.

2. METODOLOGÍA

2.1 EJES ESTRATÉGICOS

El Proyecto Red Productiva ha orientado sus esfuerzos a mejorar las condiciones de producción de pequeños productores, eliminar las restricciones de acceso al mercado y fortalecer sus vínculos con empresas compradoras de sus productos, para revertir las condiciones en las que desarrollan su actividad.

La intervención de apoyo a pequeños productores se basó en la ampliación y mejoramiento de las capacidades técnicas, para dar sostenibilidad a progresos continuos en los procesos de producción y de calidad, que sean reconocidos en el mercado y beneficien con mejores y mayores ingresos a los pequeños productores. Asimismo, la intervención estuvo orientada a fortalecer su capacidad organizativa y a mejorar su gestión productiva y capacidad negociadora en el mercado. La capacitación y asistencia técnica a pequeños productores fueron herramientas fundamentales en este proceso.

Para desarrollar el Proyecto "Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad"¹, se identificaron áreas de trabajo que tuvieran un impacto sostenible y de largo alcance, y fortalezcan las capacidades de los pequeños productores.

Las áreas de trabajo se definieron dentro de cuatro ejes estratégicos (componentes):

1. Capacitación a los productores en técnicas de manejo ganadero y producción de leche de alta calidad.
2. Formación y fortalecimiento de asociaciones de pequeños productores.
3. Creación y fortalecimiento de centros de acopio de leche con tanques de frío.
4. Fortalecimiento de la relación comercial de las asociaciones con una empresa ancla.

2.2 METODOLOGÍA DE LA EMPRESA ANCLA

La base de ejecución del proyecto requería la participación de una empresa ancla que compre la leche de las asociaciones de productores, para colocarla en el mercado con un valor agregado por el proceso industrial y el mercadeo, y que tenga interés en crear una relación duradera, de largo plazo, con los pequeños productores de leche.

¹ El Proyecto se encuentra en una zona geográfica de alta concentración de productores de leche, en las provincias de Imbabura y Carchi. Participaron dos empresas ancla: FLORALP, en Ibarra; e, Industria Lechera Carchi (ILCSA), en Tulcán; y, cuatro asociaciones de pequeños productores, ubicadas en las zonas de Tufiño y Taya, en Carchi; y, El Carmelo y Buenos Aires, en Imbabura.

La empresa ancla, dentro de su estrategia, colabora en la formación y fortalecimiento de las asociaciones y les garantiza un mercado seguro, un sistema de pago con normas claras y un precio justo, de acuerdo a su calidad. También facilita y coordina la ejecución de las actividades secundarias del proyecto, por ejemplo, las compras al por mayor de insumos productivos; ayuda y enseña a las asociaciones a negociar precios por volumen; e, incluso, en algunos casos, les facilita crédito de uso inmediato. La empresa ancla, además, sirve como herramienta de comunicación y monitoreo, dado que posee todos los datos de producción de la calidad de la leche de cada asociación, y participa en la realización de las actividades planteadas para la ejecución del proyecto.

La existencia de pequeños productores organizados y dispuestos a mejorar sus capacidades técnicas de producción, invertir en su actividad productiva y ofertar un producto de calidad, permite generar procesos asociativos que les benefician, a través de la reducción de costos de transacción, mayor acceso a capacitación y asistencia técnica, reducción de costos por compra de insumos en mayor volumen, y relaciones más fuertes con otros actores del mercado.

2.3 ESTABLECIMIENTO DE LÍNEA BASE Y SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Un aspecto relevante para el desarrollo de proyectos productivos es la disponibilidad de información real y actualizada de los cambios y resultados que se presentan en los actores de actividades productivas. Esto implica contar con información clave al inicio del proyecto, medirlo periódicamente y analizar su evolución.

Los índices productivos se construyeron a partir de encuestas personales aplicadas a cada uno de los productores involucrados, en las diversas zonas de trabajo. La información fue verificada directamente con técnicos de campo de cada una de las empresas ancla y de las asociaciones.

Los datos fueron procesados por el consultor coordinador del proyecto y, posteriormente, discutidos y analizados por el equipo de capacitadores, para enfocar de manera adecuada la profundidad de las capacitaciones de campo, la metodología, e identificar prioridades y debilidades de los productores.

Durante los 10 meses que duró la implementación del proyecto, se repitió la encuesta personal por dos ocasiones. Al cabo de este periodo, se aplicó una última encuesta para medir avances y resultados. Esta metodología permitió realizar un seguimiento personalizado del desempeño de los productores, de forma individual y colectiva. De esta manera, se minimizaron los errores y los resultados fueron confiables.

El equipo completo de ejecución incluyó a:

- la gerente del Componente de Apoyo al Sector Productivo, quien administró y supervisó el proyecto desde la empresa contratista, y ejecutó los monitoreos de avance;
- el consultor coordinador, quien ejecutó el trabajo en el campo y una parte de las capacitaciones en nutrición y manejo del ganado lechero;

- los gerentes de las empresas ancla y su personal administrativo y técnico de apoyo;
- los técnicos de campo de la empresa ancla, especializados en técnicas de producción lechera;
- una médica veterinaria, especialista en calidad de leche y salud animal;
- un técnico especializado en planificación estratégica y administración de empresas; y,
- los presidentes de las asociaciones de productores.

La coordinación y ejecución técnica del proyecto estuvo a cargo del consultor coordinador, quien mantuvo constante comunicación con todos los participantes. Con las asociaciones, fue especialmente importante la labor de los técnicos de campo de las empresas ancla. Ellos trabajaron con los productores en diferentes ámbitos. La mayor fortaleza del equipo de ejecución estuvo en su alto nivel de comunicación y cooperación.

Red Productiva recibió informes mensuales del avance de la ejecución y cumplimiento del plan de trabajo que se estableció en la planificación del proyecto. Además, ejecutó un monitoreo trimestral para dialogar directamente con los productores y verificar los avances generados. Complementariamente, el consultor coordinador preparó un reporte adicional, exclusivamente para medir el incremento de los empleos e ingresos vs. la línea base, con una explicación detallada de los métodos de cálculo y un análisis de los índices de valoración de los avances del proyecto.

2.4 SISTEMATIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El proyecto y sus resultados están sustentados en los reportes de avance, emitidos periódicamente, en el reporte de resultados en empleos e ingresos, y finalmente en este Estudio de Caso, que describe, de manera detallada, la metodología aplicada y las buenas prácticas que generaron los resultados positivos para los beneficiarios del proyecto.



Capacitación en alimentación de rumiantes.

3. BENEFICIARIOS

3.1 BENEFICIARIOS DIRECTOS

En la ejecución del proyecto participaron:

1. Dos empresas ancla: Industria Floralp S.A., que tiene una planta en San Gabriel y otra en Ibarra; e Industria Lechera Carchi S.A., que dispone de una planta en la ciudad de Tulcán; y,
2. 140 pequeños productores, agrupados en cuatro asociaciones:
 - a) Proveedoras de Floralp S.A.:
 - Asociación “Rancheros del Norte”, de la parroquia El Carmelo, provincia del Carchi; y,
 - Asociación “24 de Junio”, de la parroquia Buenos Aires, provincia de Imbabura.
 - b) Proveedoras de Industria Lechera Carchi S.A.:
 - Asociación “El Frailejón”, de la parroquia Tufiño, provincia del Carchi; y,
 - Asociación “Agroproductores Taya”, de la parroquia Taya, provincia del Carchi.

3.2 BENEFICIARIOS INDIRECTOS

El proyecto organizó la ejecución de varias actividades de capacitación, a las que acudieron los productores, sus familiares, empleados y vecinos, además de otros invitados. El propósito fue captar su interés, para que se inscriban en las asociaciones. Este fue un mecanismo muy efectivo para ampliar la base de cobertura del proyecto.

Todos los servicios para las capacitaciones se contrataron en las propias localidades donde fueran efectuadas, para que ese dinero permanezca en cada comunidad involucrada (alimentación y servicios). La estrategia tuvo buena acogida en las comunidades y favoreció la aceptación del proyecto, así como la participación de sus miembros.

Desde la conclusión del proyecto se han desarrollado actividades para difundir y dar a conocer la metodología y prácticas desarrolladas en este proyecto, entre organizaciones gubernamentales, de cooperación internacional, ONGs y empresas privadas, con la finalidad de motivar réplicas similares en otras zonas y sectores de la producción.

4. COMPONENTES

A. FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

Al inicio del proyecto, las cuatro asociaciones participantes se encontraban en diferentes condiciones de organización y desarrollo.

“Rancheros del Norte”, de la parroquia El Carmelo, ya estaba formada hace cuatro años. Su centro de acopio funcionaba y vendía su producción a Floralp, desde hace dos años.

“24 de Junio”, de Buenos Aires, había formado su asociación hace un par de años. Construyó su centro de acopio un año antes de la iniciación del proyecto, pero no funcionó por falta de mercado. Buenos Aires se encuentra a 100 km de Ibarra y la vía de acceso incluye un largo tramo de camino descubierto. En el invierno, los derrumbes son comunes y no es fácil llegar al centro de acopio. Los compradores de leche no tenían interés de llegar al sitio a adquirir la leche, hasta que Floralp decidió trabajar junto con los miembros de la asociación.

“El Frailejón”, de Tufiño, era una pre-asociación con una dirigencia constituida, aunque no se encontraba legalmente registrada. La iniciación del proyecto motivó a los productores a formalizar su situación legal. Allí se instaló un centro de acopio nuevo, con el apoyo de Red Productiva y la empresa ancla Industria Lechera Carchi.

“Agroproductores Taya”, de la parroquia Taya, cerca a Tulcán, es la asociación más joven. Los productores del sector se reunieron con motivo del proyecto. Es una asociación muy dinámica y comprometida con el proceso. Taya aún no construye su centro de acopio.

Todas las asociaciones establecieron una relación directa con las empresas ancla y recibieron apoyo técnico directo, por medio de los técnicos de campo. El consultor coordinador realizó visitas periódicas que permitieron definir las necesidades puntuales de cada asociación, en diferentes épocas y circunstancias.

De esa manera, las empresas ancla pudieron intervenir oportunamente cuando se presentaron problemas internos o externos en las asociaciones. Los dirigentes de cada asociación recibieron capacitación en manejo empresarial básico de sus asociaciones y centros de acopio, y tuvieron siempre a quién acudir con sus inquietudes.

Las capacidades generadas, la buena comunicación y el trabajo conjunto fueron la base para desarrollar confianza y credibilidad entre los participantes.

El nivel de evolución y avance de las asociaciones dependió de la dinámica asociativa, del compromiso de cada uno de los productores miembros y de la capacidad de liderazgo de

sus dirigentes. Con el fin de precisar los objetivos de las asociaciones, en cada una se realizó un ejercicio de planificación estratégica, con la participación de los asociados. Se definieron claramente las metas de cada asociación y las actividades a ejecutar, para garantizar la sostenibilidad de la agrupación en el tiempo.

La falta de conocimientos y experiencia de algunas asociaciones generó ciertos problemas que fueron resueltos mediante el apoyo técnico recibido y el intercambio de criterios entre los consultores y los dirigentes de esas colectividades.

Se revisaron los reglamentos de las asociaciones para identificar posibles riesgos y se mejoró su estructura, para evitar problemas de concepto y operación, y generar mayor capacidad de gestión. En una de las asociaciones se resolvieron ciertas limitaciones estatutarias, lo que le permitió triplicar el número de socios. Esto generó nuevos ingresos a la caja operativa de la asociación y un impulso importante en su evolución.

Las fluctuaciones del precio de la leche en el mercado fueron una gran amenaza que puso a prueba a las asociaciones, a las empresas ancla y al proyecto. Y aunque las asociaciones eran visibles y generaban grandes expectativas en sus comunidades, los compradores informales de leche especularon con los precios y trataron de menoscabar la unión entre los asociados para debilitar a la asociación. No consiguieron su propósito.

Las asociaciones y las empresas ancla firmaron acuerdos al inicio del proyecto, que garanticen mutua fidelidad y trato justo en la provisión y pago de la leche. Cuando los precios subieron, las asociaciones recibieron inmediatamente los incrementos correspondientes. Esto constituyó un elemento de confianza que fortaleció a los dirigentes de las asociaciones, quienes pudieron constatar la importancia de tener un mercado estable con visión de largo plazo.

Hacia el final del proyecto, las condiciones del mercado cambiaron: se produjo una situación de sobreoferta de leche que empujó los precios a la baja. Las asociaciones que mantuvieron el vínculo comercial con su empresa ancla se fortalecieron por la relación comercial estable y la oportunidad de venta de la leche de los productores miembros. En contraste, muchos productores independientes no asociados no tuvieron quién les compre su leche, a menos que sea por un precio muy bajo. Esta realidad evidenció la seriedad de la relación entre los pequeños productores y las empresas ancla, y el compromiso entre las partes, a pesar de las amenazas externas del mercado. Las asociaciones ofrecieron una alternativa optimista de futuro para sus socios.

El nivel de evolución de las cuatro asociaciones no fue homogéneo. Cada asociación experimentó una dinámica y un nivel de desarrollo específico y particular, incluso frente a procesos de asistencia técnica y capacitación similares.

La asociación con mayor desarrollo es “Rancheros del Norte”. Su formación data de hace más de cinco años y cuenta con liderazgo muy fuerte. En su comunidad, esta asociación ha generado 17,5 plazas de trabajo directos en la administración de varios negocios de su propiedad: el centro de acopio de leche con su propio laboratorio de calidad de leche, un almacén de carnes, dos almacenes de insumos agropecuarios y el servicio de inseminación

artificial. Su fuerza laboral está conformada por su propio técnico de campo, capacitado como parte del proyecto; inseminadores, transportistas, contadora y un secretario ejecutivo que tiene funciones de administrador.

Las otras asociaciones podrán alcanzar ese nivel, si su desarrollo continúa con una orientación clara en beneficio de los productores. La Asociación “24 de Junio” tiene un gran potencial por su localización. Al encontrarse en la parroquia de Buenos Aires, un sitio muy alejado del cantón Urcuquí, es casi la única opción de venta estable para los productores. Además, cuenta con la participación de socios de varias comunidades, algunas muy lejanas; circunstancia que puede favorecer el incremento considerable del número de membrecías y del área de influencia de la asociación. Hacia el final del proyecto (septiembre de 2008), el centro de acopio duplicó su capacidad operativa con un nuevo tanque de frío de 2000 litros, adicional al ya existente.

La asociación “El Frailejón” de Tufiño ha tenido dificultades de liderazgo. Debido a su localización, ha recibido ayuda de diferentes organizaciones de apoyo pero muchos productores están acostumbrados a aprovechar las oportunidades de vender irregularmente al mercado fronterizo en Colombia. Esto debilitó la participación de los socios y la capacidad de la dirigencia de ser exigente con la calidad de la leche. Hacia el final del proyecto, la asociación estuvo a punto de ser sancionada pues la leche ofertada no era de óptima calidad. Se están implementando los correctivos necesarios para que cumpla sus objetivos. Hasta la fecha de publicación del presente documento, la asociación está recibiendo el apoyo de su empresa ancla y ha demostrado un mejor nivel de compromiso y trabajo.

“Agroproductores Taya” es la más joven de las asociaciones, pero muy comprometida con el proceso. Se encuentra ubicada en una zona del cordón fronterizo, donde la mayoría de la tierra era usada para la producción de papa, mientras la ganadería era un negocio eventual. La ejecución del proyecto coincidió con un periodo difícil para el cultivo de papa, lo que motivó, en parte, un mayor interés por la ganadería. Los productores formaron su asociación y ejecutaron con diligencia el proceso de legalización jurídica; participaron cumplidamente en las actividades del proyecto y están formando líderes con buen futuro para la asociación. Posiblemente, en unos meses más, se instale un centro de acopio asociado. Es la asociación que generó mayores resultados durante la ejecución del proyecto.

Más allá de los resultados obtenidos, cabe señalar que ninguna asociación tiene garantizado su futuro. El hecho de estar integradas por pequeños productores con formación técnica limitada, las hace muy vulnerables a las condiciones sociales y del mercado. Es necesario trabajar con mucho cuidado en su consolidación. Las ofertas de dinero para proyectos que nunca se concretan, los intereses políticos, las variaciones del mercado de la leche y la falta de líderes, pueden constituir serias amenazas a futuro, a pesar del gran potencial de las asociaciones.

Únicamente un proceso asociativo de largo plazo puede mantenerles funcionando, hasta que se forme una conciencia colectiva que garantice una dirigencia sólida, con la visión de consenso y la cohesión del grupo.

B. CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CENTROS DE ACOPIO DE LECHE

Una de las estrategias propuestas para resolver la problemática de vulnerabilidad del pequeño productor de leche –por lo perecible del producto y la necesidad de mejoras de la calidad–, fue la formación y/o el fortalecimiento de los centros de acopio de leche ya existentes.

En la perspectiva de incorporar la tecnología en la cadena de frío y mejoras de la calidad de la leche, se planteó que todas las asociaciones tengan su tanque de enfriamiento de leche, un laboratorio de control de la calidad del producto en el sitio, capacidad operativa para la recolección de la leche, y toda la capacidad administrativa necesaria.

Dicha estrategia permitiría controlar el proceso de recolección de la leche, el control individual de la calidad de la leche en el sitio, el enfriamiento rápido y eficiente, y la entrega de un producto estandarizado al comprador, en un horario cómodo para las dos partes. Con ello, además, se lograría reducir los daños de la leche por adulteración y por el periodo de incubación pre-enfriamiento. El productor podría optimizar su tiempo y ordeñar dos veces al día, duplicando el ordeño diario, lo que le permitiría incrementar la producción y mejorar sus ingresos.

Al organizar y garantizar el funcionamiento adecuado de su centro de acopio, cada asociación se encargaría de negociar el volumen total de la leche de sus socios con la empresa ancla. Así, los productores dejarían de negociar pequeños volúmenes aislados de leche, para pasar a formar un volumen importante, más apreciado por la industria y con mayores posibilidades de negociación. El principal riesgo del centro de acopio es la calidad de la leche, puesto que en el tanque se mezclan todas las leches de los socios; basta un pequeño volumen de leche contaminada para dañar el volumen total del tanque. Esta situación puede causar pérdidas cuantiosas, lo que exige revisar cuidadosamente la calidad de la leche.

Las actividades del proyecto incluyeron un programa de capacitación en calidad de leche, a los encargados de manejar los centros de acopio y el transporte de la leche, para homologar sus conocimientos y estándares con los de la empresa ancla. Este fue un paso importante porque capacitó a los operarios de los centros de acopio de las asociaciones para controlar y apoyar a sus productores en el mejoramiento de la calidad de su leche.

Uno factor clave de éxito, identificado en la evolución del proceso, es el funcionamiento del laboratorio en el sitio, sin el cual resulta



1. Tanque frío Asociación Tufiño.
2. Productor de leche en proceso de limpieza de bidones.

difícil crear un mecanismo de comunicación inmediato con los productores que tienen problemas con su leche. La mala calidad de leche genera inconformidad en la Empresa Ancla, porque le causa problemas en sus procesos y disminuye la calidad de sus productos finales, que son rechazados por el consumidor final.

La calidad de la leche depende primordialmente del nivel de conocimiento y responsabilidad del productor, y del estricto control que ejerce el centro de acopio. Estas condiciones son clave para consolidar procesos de calidad que beneficien a todos. La industria está dispuesta a pagar por una mejor calidad de leche que le permita sacar productos de mayor valor agregado como quesos maduros en vez de leche común que produce pocos márgenes de rentabilidad.

Es muy importante la comunicación inmediata de los problemas al productor y el funcionamiento del laboratorio en el centro de acopio. Este debe ser manejado por los mismos productores, para desarrollar credibilidad en los resultados y motivarles a tomar medidas al respecto. Esto debe ir apoyado con un sistema de pago por calidad, que genere interés económico por lograr las mejoras necesarias.

C. CAPACITACIÓN TÉCNICA A PRODUCTORES

Puesto que los beneficiarios del proyecto son primordialmente los pequeños ganaderos, se diseñó un programa de capacitación técnica de 12 temas, organizado en seis talleres para cada asociación. Cada taller se realizó con la participación de dos especialistas: uno en medicina veterinaria, calidad de leche y sanidad animal; y otro, en nutrición animal y manejo de



Medición calidad de la leche.

pasturas. Los eventos se llevaron a cabo en las fincas de los productores y fueron prácticos en un 50%, con un periodo de trabajo en el aula. La metodología planteada durante los talleres redujo las dificultades del productor para aplicar los aprendizajes.

Los contenidos, entre otros aspectos, tomaron en cuenta que el pequeño productor es netamente extractivista de las reservas minerales de sus suelos. Como consecuencia, la fertilidad de sus pasturas está en un proceso de lento deterioro. De ahí viene la baja calidad de sus pasturas y la falta de alimento para el ganado. Eventualmente, en ciertas zonas, el pequeño productor trabaja cultivos de mayor inversión, como las papas (Carchi) o el tomate (Buenos Aires), y luego siembra sus pasturas nuevas sobre los residuales que deja el cultivo. Esto le permite renovar, ocasionalmente, su provisión de pasturas de mejor calidad.

En ese sentido, era necesario crear la conciencia de que la sostenibilidad de su ganadería depende de la inversión en minerales a un nivel que mantenga la fertilidad del suelo, y que sus incrementos de producción van a provenir de una mayor inversión en la capacidad productiva del suelo, por medio de la fertilización adecuada. Al lograr mejorar las inversiones en fertilizantes, es posible intensificar la producción por hectárea.

La tierra que produce más pasto puede sostener más animales, es decir, puede producir más leche y más ingresos. El incremento de la capacidad receptiva del suelo puede reducir el área utilizada para la ganadería, o puede aumentar el número de animales y/o la producción por vaca. Esta estrategia disminuye la necesidad de expandir su frontera agrícola para mejorar sus ingresos, y genera una cultura de inversión y tecnificación de sus opciones productivas. La gran mayoría de pequeños productores puede triplicar su producción al asimilar e implementar estos conceptos.

El pequeño productor necesitaba también aprender a redirigir la inversión de su dinero en la ganadería. Generalmente, casi todo el dinero destinado a este negocio va a la compra de animales y de medicinas; primero, porque no puede nutrir eficientemente a las crías de sus vacas; y, segundo, porque la condición sanitaria del hato es deficiente. Todo esto se relaciona con la pobre nutrición y la inexistencia de un plan sanitario adecuado.

La nutrición se resuelve con la producción y el manejo técnico de las pasturas, la inversión en sales minerales adecuadas y la suplementación estratégica. La condición sanitaria requiere de un plan de vacunación funcional para su zona y sus condiciones, y un plan de desparasitación preventiva.

Los temas técnicos del programa de capacitación fueron diseñados para ayudarle al productor a comprender el origen de sus problemas y motivarle a implementar las soluciones necesarias.

Los productores que asimilaron esta realidad incrementaron su producción y sus ingresos. El productor reconoció que para mantener los nuevos ingresos debía invertir más tiempo con sus vacas (de ahí viene el incremento en empleos), y mantener la provisión de pasto de alta calidad. Así, dejó de trabajar fuera de la finca para otras personas, se dedicó más a su propio negocio y cuidó el uso de sus inversiones y la calidad de su leche. Este era el paso gigante que debía dar cada uno de los pequeños productores para tomar el control económico del negocio.

En una de las asociaciones se capacitó a un técnico de campo que trabajó como promotor y apoyo técnico. Su función era de vital importancia, porque debía motivar y apoyar a sus vecinos a implementar lo que aprendieron en los talleres, y debía ayudarles a organizar sus tareas y medir los resultados. Desde el inicio de sus labores, los resultados de su trabajo fueron muy importantes.

D. FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN COMERCIAL Y LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

El pequeño productor ha trabajado siempre aislado de la industria, por su escala. *“No ha sido importante para nadie ni para los proveedores de insumos ni para los compradores de leche”*, se suele decir. Uno de los efectos ha sido la marginación de los procesos de desarrollo tecnológicos y la falta de oportunidad para entrar al sector más dinámico de la producción láctea.

La inclusión del pequeño productor al mercado, por medio de sus centros de acopio, crea nuevas oportunidades que, bien aprovechadas, pueden generar beneficios tanto para la empresa ancla como para los productores: la empresa trabaja con un grupo de productores fieles, con alta capacidad de crecimiento en calidad y volumen; y los productores tienen un comprador seguro, que paga cumplidamente, les facilita contar con liquidez para su producción, reconoce premios por calidad, y apoya la gestión de la asociación con beneficios que brinda a todos sus proveedores de leche.

Durante la ejecución del proyecto, todos los actores trabajaron constantemente para mejorar la relación entre las dos partes (asociaciones y empresas ancla). El proceso fue posible gracias a la actitud proactiva de los gerentes de las dos empresas anclas, que siempre tuvieron sus puertas abiertas para los pequeños productores de las asociaciones. Esta actitud se transparentó a todos los niveles dentro de las empresas ancla, e hizo sentir bienvenidos a los pequeños productores. De esta manera se generó una elevada confianza, que apoyó a la gestión de los productores. Cabe resaltar que esta condición ya existía antes del proyecto, pero se fortaleció durante su ejecución.

Los dirigentes de las asociaciones debieron participar activamente para generar beneficios a sus socios. Esto incluyó varias actividades adicionales a la gestión de venta de la leche y la distribución del pago correspondiente a cada uno.

Las asociaciones más avanzadas compraron muchos de sus insumos productivos por medio de la empresa ancla, que consiguió precios de mayorista con descuento y trasladó este beneficio al pequeño productor. En todos los casos, la empresa ancla operó como un garante de crédito para los productores, y también como agente de retención para el pago a los proveedores, en el marco de los compromisos de compra de insumos que celebraron las asociaciones.

Los proveedores de insumos prefirieron trabajar con la empresa ancla, porque siempre paga a tiempo y reduce las gestiones de cobro en forma individual, por lo que les concede mejores precios.

Vale comentar que los pequeños productores son pagadores muy cumplidos, pero difícilmente tienen acceso a crédito, o es muy caro. Los mecanismos de garantía descritos les facilitaron el acceso a financiamiento de bajo costo.

El mecanismo descrito permitió compras importantes de vacunas, medicinas, detergentes, bidones de aluminio para la leche, etc. para las asociaciones. La gestión más importante fue realizada por Floralp, que acreditó la entrega de un nuevo tanque de frío para la expansión del centro de acopio de la Asociación “24 de Junio” de Buenos Aires.

La relación empresa ancla–asociaciones generó grandes ahorros a los productores, que no hubiesen sido posibles sin el vínculo comercial. A cambio, las empresas demandaron compromiso en el abastecimiento y calidad de la leche, y estuvieron dispuestas a pagar por ello. Ello motivó al pequeño productor a comprender que implica una relación comercial justa, en la que cada parte tiene sus responsabilidades y debe cumplirlas. El pequeño productor estaba orgulloso de ser parte de esta relación y valoró los esfuerzos realizados para mantenerla.

E. MEJORES CAPACIDADES DE GESTIÓN FINANCIERA (COSTOS)

I. ESTRUCTURA Y CULTURA

El pequeño productor genera ingresos con diferentes actividades: cultivos de distintos productos, crianza de varios animales, producción de leche, arriendo de su tierra y prestación de servicios. La importancia de cada uno de estos rubros en su economía es variable y depende directamente de la economía local, de su capacidad de inversión y del precio de los productos.

Las actividades que realizan los pequeños productores son determinadas por varios factores.

El primero es la ubicación geográfica y sus condiciones climáticas. El clima determina los posibles cultivos, los animales que se adaptan a la zona, qué otros productos son comercializables, y qué oportunidades de trabajo están disponibles.

El segundo factor es su capacidad económica y su necesidad de dinero. Cuando tiene dinero, invierte en actividades productivas más caras, que potencialmente pueden representar ingresos más altos (producción de papas, por ejemplo). Cuando tiene menos dinero,



1. José Fraga, Presidente Asociación Buenos Aires, Carchi.
2. Capacitación sobre manejo de pastizales.

hace inversiones en cultivos de ciclo más corto, animales pequeños de venta rápida, o sale a buscar trabajo en zonas cercanas.

El tercer factor es su percepción del mercado. El productor está dispuesto a apostar en inversiones que él cree le van a generar buenas ganancias. Tanto es así que hasta adquiere deudas para invertir en estas actividades.

El productor pequeño invierte en los rubros que conoce y sabe manejar. Su nivel de educación y sus escasas oportunidades de aprendizaje, limitan su capacidad de análisis. La mayoría de los conocimientos del productor son empíricos o heredados de la costumbre y no de la capacitación.

Cuando miramos su gestión como productor de leche, la falta de conocimiento es una constante. Esta condición le hace muy vulnerable, porque puede aprender cuestiones que no siempre son las mejores para sus intereses. De allí viene la adopción de técnicas de producción poco eficientes o mal implementadas. En estas circunstancias, la ganadería se mueve con niveles muy bajos de inversión y rentabilidad.

Esta condición es una limitante, porque la explotación adecuada de los sistemas de pastoreo requiere de tecnología específica, que no está ampliamente disponible en el mercado.

II. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción del pequeño productor se dividen en tres grupos:

- a. Tiempo propio y de su familia, y mano de obra contratada;
- b. Compra de insumos productivos y pagos de servicios; y,
- c. Compra de animales.



Productores de leche y monitoreo del proyecto.

La información recopilada durante la ejecución del proyecto indica que los productores y su familia le dedican tiempo a la ganadería, por periodos que varían de una a cuatro horas por día, con actividades que van desde “solamente” el ordeño hasta labores más complejas. A mayor número de animales, más personas y más tiempo. El valor de este rubro es difícil de cuantificar, porque las personas que hacen el trabajo son, habitualmente, la esposa o algún hijo, con el apoyo del hombre de la familia que, por lo general, hace el trabajo de mayor demanda física. En algunos casos, el trabajo es realizado por algún empleado contratado.

La inversión en vacunas y otras herramientas preventivas es casi nula. Los insumos que compra para la producción son seleccionados por precio y no por calidad. Cuando tiene excedentes de dinero, los invierte ordinariamente en la compra de animales para crecer o reemplazar a los descartados. Esto no es muy efectivo porque la oferta de buenos animales es muy limitada.

El esquema de manejo de costos es común en diferentes zonas de pequeños productores. Lo que sí cambia es el valor y el tiempo asignado a cada rubro, puesto que esto depende del sitio.

III. CAPACITACIÓN: HERRAMIENTA PRIMARIA DE INTERVENCIÓN

El productor divide su dinero en dos áreas: producción y gastos para controlar las pérdidas (animales enfermos, por ejemplo). La única forma real de cambiar la economía del productor es reducir los gastos (pérdidas) y mover ese dinero a las áreas de inversión de alta rentabilidad (producción y manejo de pasturas). Puesto que los mecanismos de inversión implican que el productor ponga dinero en las áreas que no conocía o no tenía control, era necesario enseñarle a manejarlas, para que invierta seguro. Así, el productor podría explotar un gran potencial que ya tiene en su finca y generar mayores ingresos para reinversión y sus gastos personales.

La capacitación ejecutada con el proyecto promovió un grupo de estrategias orientadas a iniciar un proceso que generaría mayor dedicación a la ganadería y mejores ingresos, bajo el concepto que las inversiones adecuadas tendrían una alta rentabilidad. Estas estrategias fueron:

1. Que implemente un plan adecuado de prevención de enfermedades, por medio de vacunaciones y desparasitaciones, en las edades y momentos adecuados. Esto reduciría, en el mediano y largo plazo, las pérdidas de animales por problemas sanitarios.
2. Que invierta más tiempo con sus animales para asegurarse que puedan comer mayor cantidad de pasto, de mejor calidad, y una dosis adecuada de sal mineralizada, todos los días. Esto generaría un aumento en el volumen de leche que produce cada vaca.
3. Que controle el área de pastoreo y aprenda a proyectar el intervalo entre pastoreos, para que pueda prever y planificar la alimentación de sus animales por un periodo de tiempo importante. Así, podría administrar mejor el alimento y mantener la producción en niveles adecuados.
4. Que aprenda a manejar las inversiones necesarias para dirigir mejor la producción de pasturas de alta calidad. Con esto podría garantizar la provisión de alimento y, posiblemente, aumentar la carga animal (tener más vacas en la misma área).

5. Que alimente a sus terneras y otros animales en crianza de manera adecuada, y compruebe su avance con las ganancias de peso. Así podría garantizar que sus reemplazos sean sanos y bien criados con el potencial de superar a los ya existentes.
6. Que realice un control adecuado del proceso de ordeño y se asegure de que las vacas se mantengan sanas y la leche que se venda sea limpia. Esto le permitiría acceder a una mejor valoración de la leche por su calidad, y menores pérdidas en producción por enfermedades de la ubre.

A esto se sumó la introducción de varias técnicas de control y manejo del pastoreo para facilitar el trabajo, mejorar los niveles de control del sistema y la eficiencia del uso de la mano de obra.

Los productores que adoptaron las enseñanzas comprendieron que las inversiones a realizar, que incluyen su tiempo, pueden generar ingresos adicionales importantes que superan la cantidad de dinero que pueden ganar si trabajaran para otras personas, fuera de su finca. También reconocieron que el dinero producido deja un excedente que se puede reinvertir para generar ganancias de manera sostenible. Además, los animales más sanos y las mejores técnicas de manejo y prevención reducen los gastos innecesarios en medicamentos y pérdidas de animales, así como la necesidad de comprar animales de otros sitios.

TABLA I: Costos Básicos Aproximados de Producción de una Vaca Lechera (Calculados a Octubre de 2008)*

Rubro	Costo anual	Costo diarios	Costo en lt/día (\$0,35/lt)
Sales minerales	20,00	0,055	0,16
Fertilizantes	00,00	00,00	00,00
Vacunas	4,00	0,011	0,03
Desparasitantes	8,00	0,022	0,06
Calidad de leche	4,00	0,011	0,03
Sumatoria		0,28 lt	

* Este cuadro no incluye las inversiones en animales en crianza, mano de obra e inversiones en infraestructura, y los gastos adicionales por curación de animales desnutridos, abortos y pérdidas por muertes.

Como se observa, la inversión no alcanzaba a un medio litro por vaca por día, lo que dificultaba convencerle al productor que debía invertir en otros rubros, porque no es posible tener otro esquema de producción a menor costo.

En los resultados se incluye la información pertinente a los cambios en los costos de producción.

5. RESULTADOS

5.1 EVOLUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES

Una parte importante para comprender los resultados es el conocimiento de la evolución de las asociaciones.

La siguiente tabla describe el número de socios con los que inició cada asociación al iniciar el proyecto y cuántos tuvo hacia el final. Cada mes se inscribieron 2 ó 3 nuevos socios por asociación. Los productores que no estaban asociados recibieron el apoyo del proyecto en la organización básica de la asociación, por medio de las empresas ancla.

TABLA 2: Número de Asociados

Rancheros del Norte (El Carmelo)		Agroproductores Taya (Taya)		24 de Junio (Buenos Aires)		El Frailejón (Tufiño)		TOTALES	
LÍNEA BASE	FINAL JUL 08	LÍNEA BASE	FINAL JUL 08	LÍNEA BASE	FINAL JUL 08	LÍNEA BASE	FINAL JUL 08	LÍNEA BASE	FINAL JUL 08
23	44	17	28	23	35	17	33	80	140

La participación en la asociación es una experiencia importante para los productores. La gran mayoría de los productores ha trabajado siempre en micro negocios individuales o en agricultura. Desde el punto de vista económico, la asociatividad es un mecanismo de formalización y participación en una microempresa, con sus problemas, beneficios y responsabilidades.

Las asociaciones existentes pueden crecer con mayores resultados y mayor impacto sobre la formalización de la producción de leche, cuando el liderazgo es más estructurado. Lamentablemente las asociaciones aún dependen de una o dos personas y no de la formación de líderes.

5.2 PRODUCCIÓN DE LECHE

Es importante comprender que la producción de las vacas varía de acuerdo a los días transcurridos luego de su último parto. La vaca, fisiológicamente, produce más leche los tres primeros meses luego del parto; posteriormente, su producción desciende poco a poco cada mes. Por esta razón, se observan variaciones importantes en las producciones reportadas por cada productor en diferentes épocas. En ocasiones, suele coincidir un número elevado de vacas secas (no producen) y luego, un mes más tarde, un buen número de vacas con alto volumen de producción.

TABLA 3: Proyecto Red Productiva Cluster Lácteo Análisis de Evolución de Parámetros Productivos, Empleo e Ingresos

Recoleccion de datos	Rancheros del Norte (El Carmelo)				Agroproductores Taya (Taya)				
	LINEA BASE		FINAL JUL 08		LINEA BASE		FINAL JUL 08		
	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	
# ASOCIADOS	23		44		17		28		
USO DE LA TIERRA									
Has que trabaja	248	10.8	517	11.8	97	5.5	97	5.8	
Has Propias	181	7.9	519	11.8	95	5.6	115	4.1	
Has que Arrienda	60	2.6	61	1.4	43	2.5	62	2.2	
Has para Ganado	160	7.0	437	9.9	58	3.4	121	4.3	
Has para Cultivos	40	1.8	80	1.8	22	1.3	42	1.5	
ANIMALES									
Vacas en Produccion	153	6.7	323	7.3	63	3.7	120	4.3	
Vacas Secas	112	4.9	154	3.5	26	1.5	50	1.8	
Terneros Macho	31	1.3	55	1.3	31	1.8	119	4.3	
Toros	6	0.3	15	0.3	12	0.7	86	3.1	
Terneras Hembra	128	5.6	330	7.5	56	3.3	111	3.9	
Vaonas	34	1.5	108	2.5	5	0.3	0	0.0	
TOTAL	464	20.2	895	20.3	189	11.1	444	15.9	
Vacas en Produccion/Ha		1.0		0.8		1.1		1.1	
Vacas adultas/Ha		1.7		1.2		1.5		1.6	
LITROS DE LECHE									
Lts Maximo	1996	86.8	4260	96.8	453	26.6	1269	45.3	
Lts Minimo	791	34.4	2148	48.8	258	15.1	680	24.3	
Lt / socio / dia	1455	63.3	3120	70.9	359	21.1	860	30.7	
Lt/ha/dia		9.1		7.8		6.2		8.3	
Lt /Vaca en Produccion		9.5		9.7		5.7		7.5	
Lt/Vaca Adulta		5.5		6.5		4.1		5.3	
FUERZA LABORAL									
# INDIVIDUOS	53	2.29	122	2.78	34	2.00	62	2.23	
EquiNalente Empleos de 160 Horas/mes	28	1.21	66	1.50	36	2.13	41	1.45	
INGRESOS / LECHE									
% del Ingreso Total		55%		63%		43%		47%	
\$/lt		0.24		0.35		0.22		0.33	
\$/Prod/dia		15.18		24.81		4.64		10.75	
\$/Prod/mes		462		755		141		327	
INCREMENTOS \$									
			SUMA	%			SUMA	%	
# INDIVIDUOS			69.86	133%			28.36	83%	
# EMPLEOS			38.40	138%			4.42	12%	
\$ INGRESO POR LITRO			0.11	44%			0.11	52%	
\$ INGRESO POR SOCIO			293	63%			186	132%	

24 de Junio (Buenos Aires)				El Frailejon (Tufiño)				TOTALES			
LINEA BASE		FINAL JUL 08		LINEA BASE		FINAL JUL 08		LINEA BASE		FINAL JUL 08	
SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.	SUMA	PROM.
23		35		17		33		80		140	

USO DE LA TIERRA

127	24.1	488	13.9	99	8.8	172	5.2	571	12.0	1274	8.7
128	22.8	1142	32.6	70	8.1	233	7.1	473	10.8	2009	14.5
58	4.1	35	1.0	37	0.5	10	0.3	197	2.6	168	1.2
79	13.3	450	12.9	74	5.3	141	4.3	371	7.1	1150	7.9
30	1.4	82	2.3	26	1.6	39	1.2	118	1.5	243	1.4

ANIMALES

85	5.4	228	6.5	73	5.9	142	4.3	374	5.4	813	6.0
35	4.2	163	4.7	31	2.4	77	2.3	203	3.3	444	3.4
42	4.5	147	4.2	72	2.1	51	1.5	176	2.4	372	3.0
16	0.1	95	2.7	52	0.3	21	0.6	85	0.3	216	1.7
75	5.8	306	8.8	67	4.9	158	4.8	326	4.8	905	6.5
6	0.9	135	3.9	0	1.6	26	0.8	44	1.0	269	0.7
256	21.4	915	26.1	270	15.0	437	13.3	1178	16.9	2692	20.0
	0.4		0.6		1.1		1.2		0.8		0.8
	0.7		1.0		1.6		1.7		1.2		1.2

LITROS DE LECHE

612	30.4	1395	39.9	771	57.8	1503	45.5	4077	51.0	8021	57.3
348	13.9	762	21.8	413	37.0	941	28.5	1963	24.5	4163	29.7
485	21.8	1019	29.1	522	44.6	972	29.5	3040	38.0	5678	40.6
	1.6		2.2		8.4		7.4		5.3		5.1
	4.0		3.7		7.6		6.4		7.1		6.7
	2.3		2.2		5.4		4.2		4.4		4.3

FUERZA LABORAL

46	3.00	88	2.50	38	2.23	78	2.38	170	2.38	351	2.47
49	1.35	74	2.10	25	1.47	44	1.34	138	1.35	225	1.60

INGRESOS / LECHE

	49%		46%		50%		53%		49%		52%
	0.18		0.30		0.26		0.33		0.23		0.33
	3.92		8.40		11.61		9.43		8.86		13.48
	119		256		353		287		269		410
		SUMA	%			SUMA	%			SUMA	%
		41.50	90%			40.51	107%			180	106%
		24.61	50%			19.51	79%			87	63%
		0.12	67%			0.07	26%			0.10	43%
		136	115%			-66	-19%			141	52%

* Reajustado por numero de socios

Las tres primeras asociaciones demostraron mejoras en los índices de producción de leche por productor (lt/socio/día). Estos datos se obtuvieron mediante entrevistas realizadas en diferentes fechas, durante el avance del proyecto. La asociación “El Frailejón” registró un índice negativo temporal en este rubro, puesto que la encuesta coincidió con un alto porcentaje de vacas secas al momento. Los datos obtenidos indican que en dos meses se revertirán estos valores para pasar a positivo.

5.3 FUERZA LABORAL

El productor, generalmente, trabaja con su familia (esposa, hijo o hija) y, en ocasiones, contrata mano de obra externa. La sostenibilidad en el negocio de cada socio afecta directamente al número de personas que le ayudan.

La información recopilada permitió procesar varios índices relacionados con el uso de mano de obra. Se obtuvo una lista de las personas que trabajan o dedican tiempo a las labores ganaderas en relación con cada socio (en la Tabla, # individuos).

La capacitación en técnicas de producción lechera, uno de los componentes del proyecto, generó mayor interés en la ganadería por parte de los productores, quienes ahora le dedican mayor tiempo a esta actividad.

Antes trabajaban poco tiempo con sus vacas y tenían un empleo remunerado en otra actividad. Actualmente, valoran de manera diferente el uso de su tiempo en la ganadería, y reconocen que pueden mejorar sus ingresos a niveles que superan lo que podían obtener con sus empleos complementarios. El tiempo que ya no le dedican a trabajar para otros productores, libera espacio de trabajo para otras personas que son contratadas para esas labores.

Para medir el índice “Equivalente empleos” (tabla), se sumaron todas las horas de trabajo en cada ganadería y se dividieron para 160 horas/mes. Esto arroja un valor equivalente a un empleo a tiempo completo de 40 horas semanales, a 4 semanas por mes. Con esta metodología de cálculo, el proyecto favoreció a 351 individuos que trabajan en 140 unidades productivas (asociados) que, a su vez, representan 225 empleos completos. Los índices de empleo por unidad productiva crecieron de 1,35 a 1,60 empleos por asociado.

Si se toma en cuenta que la gran mayoría de productores ya producía leche antes de asociarse o del inicio del proyecto, el cálculo de incremento neto de empleo para 140 asociados sería de 36 empleos completos a nivel de los productores (de $140 \times 1,35 = 189$ empleos a $140 \times 1,60 = 225$).

Las encuestas realizadas a los productores, durante la evolución del proyecto, no midieron cuantitativamente la actitud ni perspectivas a futuro de los ganaderos. Sin embargo, las respuestas indican que los productores, en todas las asociaciones, cambiaron su visión de la ganadería.

La ganadería pasó de ser un negocio complementario, y a veces transitorio, a convertirse en una fuente de ingresos estable y un medio de ocupación que genera mejores ingresos que la agricultura; es menos riesgo y provee de mejor estabilidad económica a la familia,

al punto de motivar mayor inversión de tiempo y dinero por parte del productor.

5.4 INGRESOS POR LA VENTA DE LECHE

El sector lechero sufrió cambios importantes durante la ejecución del proyecto. Por un lado, el cambio de estación, con los efectos de un fuerte invierno muy lluvioso y frío, afectó la producción de pasturas y el desempeño de los animales. Por otro lado, el Gobierno estableció una política de fijación de precios que forzó el valor de la leche hacia arriba.

No se midieron las secuelas del invierno. Sin embargo, los niveles de producción de los ganaderos contrarrestaron parcialmente dichos efectos, al punto que se advirtieron incrementos de producción en todas las asociaciones, con excepción de “El Frailejón”, en donde la consecuencia se originó más en los ciclos productivos de las vacas que en el invierno.

Los cambios de precios por litro de leche están incluidos en las tablas. En el caso particular de Taya, el incremento del precio fue mayor porque los productores dependían mayoritariamente de compradores informales que pagaban precios muy bajos por la leche; pero la relación con la empresa ancla modificó el precio a los niveles descritos.

Los precios listados corresponden a valor neto que percibió el ganadero, puesto que la asociación recibía un precio superior y se marginó un valor fijo por litro para poder funcionar y financiar sus actividades.

En las tres primeras asociaciones es más evidente el incremento de ingresos por la venta de leche. En “El Frailejón”, el índice es negativo.

El índice \$/Prod/mes mide el ingreso promedio por mes de los socios de cada asociación. En tres de las cuatro asociaciones se observó un incremento en el % del Ingreso Total, que significa la venta de leche y los ingresos de cada productor. La asociación “24 de Junio” no incrementó en este índice, puesto que los productores de esa zona tenían la más baja productividad lechera por las condiciones climáticas, y dependían más de la agricultura. Ellos tienen mayor cantidad de opciones de productos para mercadear que en las regiones donde se ubican las otras asociaciones.



1. Proceso de cernido de leche en tanque frío Asociación Buenos Aires.

2. Venta de leche, Asociación Rancheros del Norte.

5.5. CAPACIDADES DE GESTIÓN Y RENTABILIDAD

Los productores adoptaron selectivamente los conceptos de inversión y gasto. Aunque todos concordaron siempre en los beneficios de tener vacas mejor alimentadas y mayor producción, un grupo importante quería los beneficios pero no estaba dispuesto a invertir para conseguirlos. Esta actitud es común en sitios donde el clima es benigno y la tierra generosa. Muchos productores prefieren quedarse donde están, antes que complicarse e invertir. En el cuadro siguiente se describen los cambios básicos en las áreas de inversión.

TABLA 4: Costos Básicos de Producción de una Vaca Lechera, con Cambios en los Rubros de Inversión (Calculados a Octubre de 2008)

Rubro	Costo anual	Costo diarios	Costo en lt/día (\$0,35/lt)	Costo en lt/día (\$0,35/lt) (sin inversión)
Sales minerales	49,00	0,134	0,38	0,16
Fertilizantes	150,00	0,411	1,17	
Vacunas	15,00	0,041	0,12	0,03
Desparasitantes	12,00	0,033	0,09	0,06
Calidad de leche	16,00	0,045	0,13	0,03
Total		1,89 lt	0,28 lt	

* Este cuadro no incluye las inversiones en animales en crianza, mano de obra e inversiones en infraestructura.

Es posible observar que el nuevo esquema de inversión aumentó el costo diario de 0,28 lt/día a 1,89 lt/día. A cambio de esto, el productor recibió un paquete de resultados que le permitiría cambiar su economía y ser más rentable y competitivo en el futuro:

- incrementos del volumen de producción entre 4 y 8 lt/vaca por día;
- reducción del área de pastoreo a la mitad;
- animales más sanos y longevos;
- mejores índices de preñez y mayor producción de crías; y,
- menos problemas y gastos en áreas de baja rentabilidad.

Esta forma demostró ser la más rentable, al convertir un sistema extractivista de constante empobrecimiento en un sistema sustentable, económicamente viable.

Una vez corregido el esquema de inversión, el productor tuvo a su alcance un sistema económico rentable, con el cual pudo seguir creciendo hasta llegar a su capacidad de carga animal (por lo menos el doble de animales que tiene ahora), y manejar rubros como los descritos a continuación.

TABLA 5: Costos Ponderados para la Producción de una Vaca con 3600 lt/año (Calculados a octubre, 2008)

	Costo/litro
a. Fertilizantes	0,042
b. Sales minerales	0,014
c. Vacunas y desparasitantes	0,008
d. Manejo de calidad de leche	0,005
e. Instalaciones y equipos	0,015
TOTAL	0,084 \$/lt

Si el litro de leche vale \$0,35, el costo rotativo básico de producción es del 24%. A esto se deberán sumar los costos adicionales de manejo de crías y vacas secas, que se deben distribuir para la producción total por día del productor. Con niveles altos de inversión en la aplicación de tecnología transmitida a los productores, difícilmente esos costos inflarán el costo global de producción por encima de los \$0,20/lt, lo cual deja suficiente utilidad para que el productor siga en el negocio.

5.6 INDICADORES DE MEDICIÓN Y SU EVOLUCIÓN

Los principales indicadores que fueron monitoreados durante el desarrollo del proyecto, a partir de una línea base, y luego al final del proyecto, se refirieron a:

- número de productores miembros asociados a las asociaciones;
- empleo generado en forma directa e indirecta;
- incremento del número de litros producidos por cada pequeño productor; e,
- ingresos de los pequeños productores por venta de leche.

A continuación se presentan los indicadores y se explica someramente cada uno de ellos.



1. Productor de leche con bidones para venta de leche.
2. Ordeño.

El cuadro contiene los cálculos de las variaciones de los índices y los resultados en cuatro valores principales:

Individuos. Es el resultado de la inclusión de nuevos socios con sus familias a las asociaciones y a la influencia del proyecto. En su diseño, el proyecto propuso, como objetivo, favorecer la sostenibilidad de la producción a 200 productores. Durante la ejecución del proyecto se llegó a afectar a 140 socios que comprendían a 351 individuos productores.

Empleos. Sobre la base del número de socios con los que inició el proyecto, se calcula un aumento de 87 empleos, que equivale a un incremento del 63%. Si se considera que los productores ya eran ganaderos antes de iniciar el proyecto, el incremento neto es de 36 empleos completos (19,05%), a nivel de los productores ($140 \times 1,35 = 189$ empleos a $140 \times 1,60 = 225$).

\$ Ingreso por litro. La sumatoria de los cambios de precios, por la política gubernamental y la formalización del negocio de la venta de la leche a las empresas ancla, da como resultado un incremento promedio de \$0,10/litro, que equivale al 43%.

\$ Ingreso por socio. La sumatoria de los incrementos de producción y de los precios de la leche generó, en conjunto, un aumento promedio de \$141 de ingresos por socio, sobre una base de \$269 por mes. El incremento fue del 52%, que sobrepasó al 43% generado por la modificación del precio del litro de leche. En este rubro se espera ver mayores rendimientos al final del proyecto, una vez que pase el efecto estacional de “El Frailejón”.

5.7 EMPLEOS EN LAS ASOCIACIONES Y EMPRESAS ANCLA

Además de los cambios a nivel de los productores, se produjeron cambios en los empleos de los otros componentes del proyecto.



Visita de monitoreo por parte del Proyecto Red Productiva.

TABLA 6: Proyecto Red Productiva Cluster Lácteo Evolución de Empleos, a Julio 2008

Nuevos empleos	23											
	11.5	17.5	0	1	0	4	0	2	0	4	0	6
	Rancheros del Norte (El Carmelo)	Agroproductores Taya (Taya)	24 de Junio (Buenos Aires)	El Frailejon (Tufiño)	ILCSA	FLORALP						
Secretario Ejecutivo		1										
Técnico Fomento Ganadero		1										
Recolección de leche	4	4		1		1		2				
Recepción de leche y laboratorio	1	1										
Contabilidad	1	1										
Transporte Centro Acopio - Planta Leche	1	1				1						
Administradores almacenes agropecuarios	1	3										
Inseminadores	2	4				2						
Almacén de carnes	1.5	1.5										
Ventas									2			1
Administración									1			1
Producción y procesos									1			4

Los resultados a julio de 2008 se mantuvieron hasta el final del proyecto.

Durante la ejecución del proyecto se incrementaron 23 plazas de empleo entre las áreas operativas de las asociaciones, sus negocios (El Carmelo) y servicios, y las empresas ancla.

Para ILCSA, la leche que provino de las asociaciones equivalió al 10% de sus compras. Para Floralp, las asociaciones aportaron con el 6% de sus compras. En consecuencia, el impacto no fue muy importante pero sí proporcional. La Asociación “Rancheros del Norte” de El Carmelo es un ejemplo del potencial que tienen las asociaciones.

6. COMENTARIOS FINALES

El proyecto, en su conjunto, contribuyó a la sostenibilidad de 351 productores y generó la formalización de 225 empleos completos de los productores, con un incremento neto de 59 plazas de empleo (36 de productores más 23 de los otros componentes) desde su inicio.

Los mayores resultados del proyecto se presentarán en los próximos 12 meses, por la naturaleza del negocio lechero y las características productivas. La proyección se sustenta en la generación de bases consistentes de un proceso que permita el avance de todas las asociaciones, en la dirección que está evolucionando “Rancheros del Norte”, que también tiene muchas nuevas oportunidades de crecimiento. Para los productores, los procesos de apoyo y capacitación se convirtieron en la oportunidad para generar mayores ingresos y bienestar, por medio de un trabajo propio de bajo riesgo y con amplias oportunidades de crecimiento económico.

La asociatividad, los centros de acopio y la relación de los pequeños productores con su empresa ancla sentaron las bases para brindar un futuro más seguro a los productores, a partir de su propio trabajo y esfuerzo. Para muchos productores, estas condiciones despertaron la esperanza de poder generar suficientes ingresos para educar mejor a sus hijos y ofrecerles una oportunidad de trabajo, que reduzca su vinculación con negocios ilícitos, migración a las ciudades u otros países, con aparentes mejores oportunidades.

Los resultados logrados se refieren a cinco aspectos clave de sostenibilidad productiva:

1. generación de capacidades en los actores productivos de la leche;
2. conciencia de la calidad como un elemento de acceso a mercados;
3. mejoramiento de sus ingresos por mejoras en productividad;
4. consolidación y fortalecimiento de sus organizaciones; y,
5. cambios en el relacionamiento entre las asociaciones y su empresa ancla.

Estos cinco elementos permitieron mejoras de competitividad y transformaciones importantes en el propio sistema productivo, así como en el desarrollo de la cadena de lácteos, pero fundamentalmente en las capacidades de los propios pequeños productores.

La adquisición de conocimientos generó un grupo de productores que miran a sus antiguas limitaciones como oportunidades. Ya no deben esperar para mejorar su tecnología productiva. Ahora saben lo que necesitan y dónde conseguirlo. Sus actividades productivas son más organizadas y están insertándose en el mercado ganadero, como participantes plenos de los procesos de mejoramiento del sector. Cada día están en mayor capacidad de competir con los ganaderos de otros niveles, para mantener su mercado y su participación en el sector lácteo de su región.

Al consolidar organizaciones fuertes, los pequeños productores han vencido una de sus grandes limitaciones, determinada por su escala de producción y el aislamiento. Desde una organización fuerte, los productores tienen mayor poder de negociación. Al vender su leche, pueden recibir beneficios adicionales en el precio del producto y comprar insumos a menor precio.

La prueba más dura fue el cambio de la calidad de la leche. Los beneficios que ahora están obteniendo ni siquiera se consideraban posibles. El pequeño productor pensaba que sus posibilidades de acceso al mercado de altos precios eran muy remotas y estaban fuera de su alcance. Luego de capacitarse, ha comprendido que sus posibilidades son iguales a cualquier productor y que puede competir en el mercado con buena calidad.

La motivación principal para que el productor haya reaccionado favorablemente a las actividades del proyecto es el incremento de sus ingresos, pues, por un lado, recibe un precio justo por la leche que produce y, por otro, incrementa su producción al utilizar sus nuevos conocimientos. Este efecto genera mayor interés por realizar inversiones en su ganadería y cuidar sus animales, para que la producción siga mejorando. La lechería dejó de ser un negocio de transición para convertirse en una actividad sostenible, con buenas perspectivas para el futuro, que permite el sustento familiar.

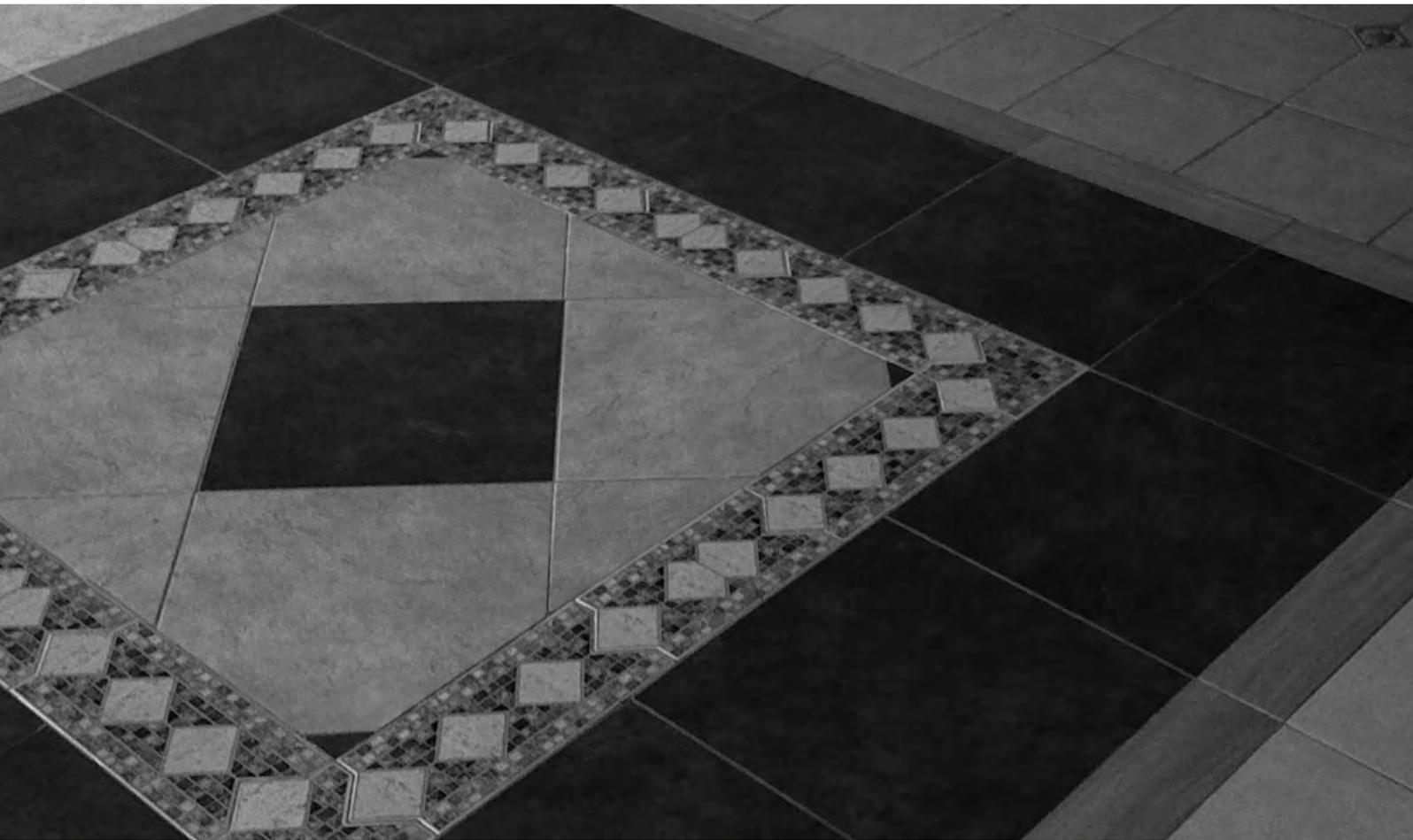
La nueva capacidad de manejo de las inversiones y los costos en la ganadería sientan las bases para formar microempresarios ganaderos. Los productores que adoptaron los principios básicos –y dejaron de lado las prácticas tradicionales de manejo, para decidir de manera calculada dónde utilizar su dinero– tienen un futuro promisorio con sus ganaderías, puesto que su costo de producción está muy por debajo de los mínimos que paga el mercado, y la rentabilidad, asociada con sus mejoras en el volumen de producción y reducción de gastos, les permite seguir invirtiendo y creciendo en su negocio.

Finalmente, el productor pequeño, por medio de su asociación, se insertó en el sector lácteo por sus propios méritos. La empresa ancla mantiene su comunicación con los pequeños productores a través de sus técnicos y los dirigentes de la asociación, y les considera sus socios estratégicos. Les brinda apoyo y les exige, como a cualquier otro productor, fomentar el fortalecimiento de la relación comercial.



1. Empresa Ancla Industrias Lechera Floralp.
2. Empresa ancla Industria Lechera Carchi.

CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE



Cerámica Graiman

Con el apoyo de Red Productiva, se ejecutó el Proyecto “Capacitación y certificación de instaladores”, bajo el liderazgo de Graiman, empresa dedicada a la producción de cerámica y porcelanato. La cadena de comercialización y post venta de cerámica presentaba algunas dificultades para ofrecer servicios de calidad al consumidor final, particularmente con las ferreterías autorizadas, sus vendedores y los instaladores (albañiles). Los objetivos fueron generar capacidades de diseño interior en los vendedores y de instalación de alta calidad en los instaladores, y el desarrollo empresarial de las ferreterías. Inicialmente se organizaron cuatro componentes: a) Capacitación y asistencia técnica; b) Implementación del modelo de distribución; c) Diseño del modelo de exhibición; y, d) Modelo de negocios para distribuidores de Graiman. Los resultados registrados a cinco meses de ejecución, motivaron a Graiman a financiar un quinto componente: la “Escuela de instaladores y vendedores”. El proyecto estuvo valorado en USD 106 574, compartido equitativamente entre Red Productiva y Graiman. Participaron 22 distribuidores, 60 vendedores de estos distribuidores y 327 instaladores. Los resultados preliminares obtenidos en cuatro distribuidores demuestran un incremento promedio de 18,25% en las ventas. Los instaladores manifestaron su interés por integrar un gremio formal que permita dar continuidad a los beneficios del proyecto y con la instalación de la Escuela, la empresa Graiman garantiza la sostenibilidad y expansión de los logros del proyecto.

I. INTRODUCCIÓN

Red Productiva trabaja en el desarrollo de capacidades productivas en las distintas provincias del Ecuador y apoya el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en la perspectiva de generar empleo, mejorar ingresos y aumentar la productividad y competitividad empresarial.

En esa dirección, Red Productiva apoyó el proyecto “Capacitación y certificación para un mejor servicio al cliente”, liderado por Graiman, empresa ecuatoriana líder en la producción de cerámica y porcelanato. El propósito fue mejorar el desempeño y competitividad de los segmentos de comercialización y postventa de la cadena de cerámica, mediante la generación de capacidades y la certificación de vendedores e instaladores (albañiles) de cerámica, y el desarrollo empresarial de las ferreterías. El proyecto estuvo valorado en USD 106 574, compartido equitativamente entre Red Productiva y Graiman.

Sobre la base de reuniones y un trabajo participativo entre Red Productiva y Graiman, se acordó organizar el proyecto en cuatro componentes: a) Capacitación y asistencia técnica; b) Implementación del modelo de distribución; c) Diseño del modelo de exhibición; y d) Modelo de negocios para distribuidores de Graiman.

Los resultados evidenciados cuando apenas transcurrían cinco meses de ejecución del Proyecto, motivaron la introducción de un quinto componente: el Modelo de Funcionamiento de la “Escuela de instaladores y vendedores”, por iniciativa de Graiman. Ello significó una inversión adicional de la empresa ancla, equivalente a USD 39 923. Esta Escuela será inaugurada a finales de 2009 y brindará capacitación y actualización a instaladores y vendedores involucrados en el proyecto, pero también a nuevos trabajadores, interesados en obtener una certificación que garantice la calidad de su trabajo y la articulación con distribuidores aliados a Graiman.

Los distribuidores participantes (ferreterías) han reconocido cambios sustanciales en el modelo de negocio y en la atención a sus clientes, como efecto de la introducción de nuevos enfoques y sistemas que permiten mayor eficiencia y eficacia en el manejo de inventarios, y exhibición de productos. Los vendedores que trabajan en las ferreterías adquirieron conocimientos y destrezas para asesorar a los clientes en ámbitos de diseño e instalación de cerámica.

2. BREVE MIRADA AL SECTOR CERÁMICA

La industria ecuatoriana de la cerámica se caracteriza por tener contados competidores. La oferta de cerámica en el mercado nacional está repartida entre:

- Cerámicas Graiman, con 40% de participación en el mercado;
- Competencia nacional (Cerámica Rialto, Ecuacerámica e Italpisos), con 40% de participación en el mercado; y,
- Cerámica importada, con 20% de participación en el mercado.

Con menos de 15 años en el mercado, Graiman se ha convertido en la empresa ecuatoriana líder en la producción y comercialización de cerámica plana y porcelanato. Ha experimentado un crecimiento anual del 8% al 10% en los últimos cinco años.

Su elevada competitividad no solo le ha permitido posicionarse en el país (el 60% de su producción está dedicada al mercado nacional), sino en el ámbito internacional (el 40% de su producción se exporta a más de 10 países en el mundo). Entre los mercados internacionales mas importantes están Peru, Colombia y EEUU.

Graiman tiene una gran capacidad de generar empleo, más allá de las etapas de procesamiento y producción de cerámica. Si se toma en cuenta su producción diaria de 22 000 m²/día y el porcentaje de producción que vende en el Ecuador, se deduce que diariamente se instalan alrededor de 13 200 m². Si, por otro lado, se considera que cada albañil instala, en promedio, 12 m² por día, entonces es posible afirmar que Graiman genera indirectamente trabajo para 1100 instaladores por día, durante todo el año.

Su gestión se enfoca al desarrollo de productos de alta calidad. Ello explica su constante preocupación por cuidar el ciclo de sus productos, y mantener un amplio y renovado portafolio de productos.

El crecimiento y desarrollo de Graiman le ha permitido identificar, definir y operar metodologías de distribución de sus productos, para llegar a los compradores finales, sean propietarios directos de viviendas, ferreterías y distribuidoras, edificaciones mayores, instituciones, constructores con requerimientos específicos, etc. El proceso logístico que comprende la comercialización e instalación del producto es complejo y amplio. En él participan diversos actores, no necesariamente dependientes de la empresa ancla, con distintas funciones, conocimientos y experticias. Por ello, intervenir en este proceso logístico es clave para mantener la calidad y la competitividad de la cadena.

3. ACTORES DE LA CADENA

Empresa ancla. La empresa Graiman inicia la cadena, desde la obtención de la materia prima extraída de sus propias minas para la elaboración de los productos, hasta el procesamiento, producción y distribución de cerámica o porcelanato.

Distribuidores. La cadena de distribución de los materiales producidos por Graiman está compuesta por dos canales: los Centros Graiman, que son los puntos de venta de fábrica; y, los distribuidores asociados a Graiman, como ferreterías, bodegas de materiales, etc.

Los Centros Graiman promocionan el producto y la imagen de marca de la empresa. Actualmente, funcionan 10 Centros Graiman en tres ciudades grandes del país: Quito, Guayaquil y Cuenca. Disponen de grandes espacios de exhibición de los productos, en forma dinámica y en constante renovación, de acuerdo a las tendencias del diseño y del mercado. Estos centros realizan ventas al consumidor final, pero también funcionan como un espacio de exhibiciones para todos los clientes de Graiman. Por eso, sirven de referente para los distribuidores.

Los distribuidores asociados son usualmente pequeñas y medianas empresas (PYMES) que adquieren el producto Graiman directamente de la fábrica, para venderlo al detalle. Por lo general, se trata de ferreterías que ofrecen gran variedad de materiales para la construcción además de la cerámica y porcelanato Graiman. Los distribuidores rara vez ofrecen el servicio de instalación, pero tienen relaciones con instaladores independientes a quienes pueden recomendar para este servicio. Para ser autorizados como distribuidores Graiman, estos negocios deben cumplir una serie de políticas y requisitos establecidos por la empresa ancla, que garanticen una imagen estandarizada.

Consumidor final. El consumidor final adquiere los productos en los Centros Graiman o en los distribuidores asociados. Hay dos tipos de clientes: el constructor (arquitecto) y el pequeño consumidor.

Los **constructores**, por lo general, compran grandes volúmenes de cerámica o porcelanato para edificios o urbanizaciones. Usualmente acuden a un Centro Graiman o a un gran distribuidor.

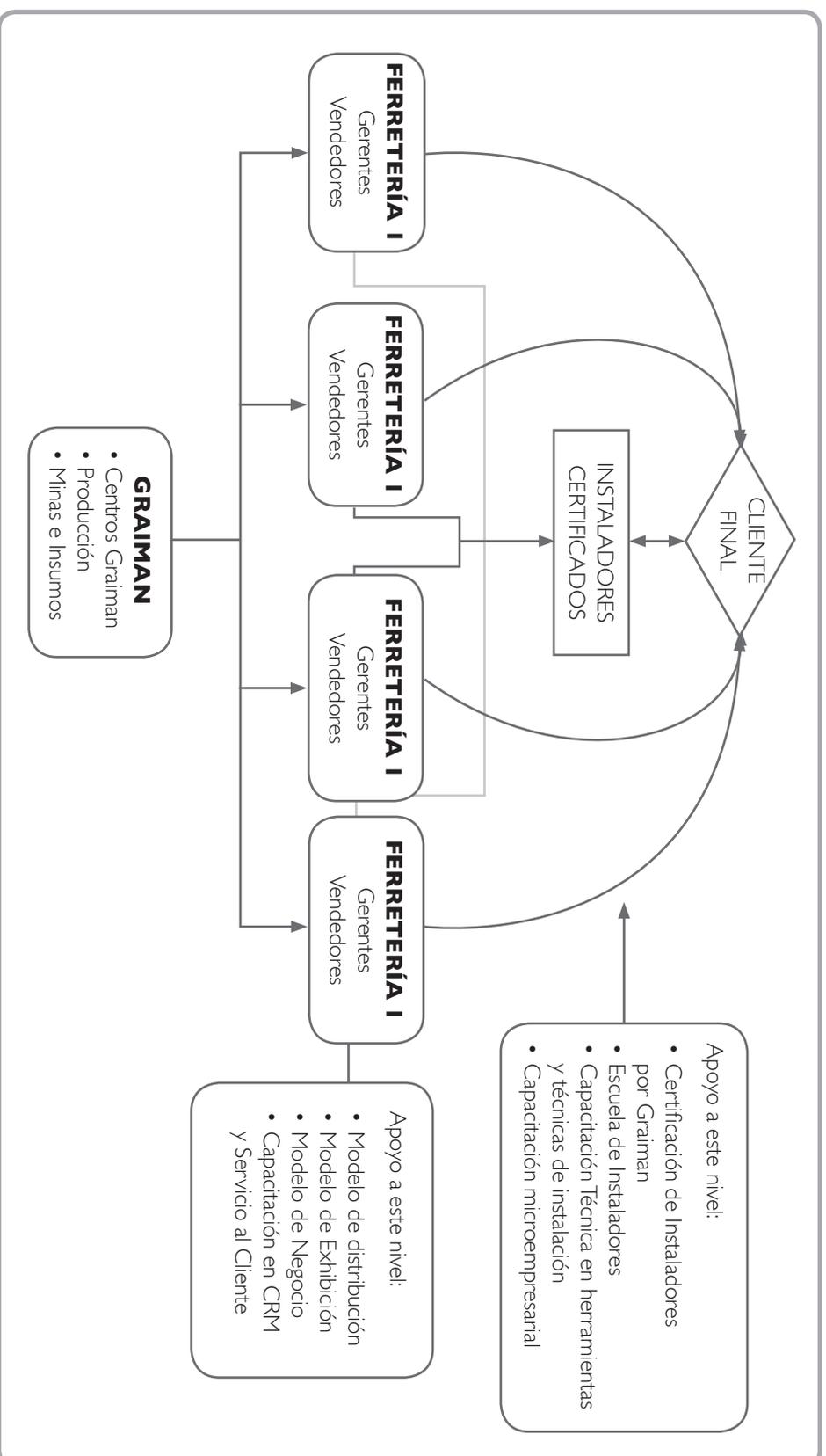
En cambio, el **pequeño consumidor** adquiere menores volúmenes para su casa o departamento, ya sea para construcción o remodelación. Pero el pequeño consumidor no siempre llega a un Centro Graiman o una ferretería únicamente para comprar. Acostumbra solicitar algún tipo de asesoría en diseño, antes de decidir su compra; o bien para calcular las cantidades necesarias de materiales, o referencias de personas que sepan instalar técnicamente el producto. El pequeño consumidor es el principal cliente de los distribuidores y de los Centros Graiman.

Instaladores. El instalador o albañil puede ser empleado de la ferretería, o un microempresario independiente. No tiene dependencia directa de Graiman, pero es una pieza clave de la cadena. De él depende el acabado final y la impresión que cause la cerámica al cliente, por las técnicas utilizadas para la instalación. Se puede decir que es el principal comunicador, hacia la cadena, de la percepción del cliente sobre el producto.



1. Instaladores en visita técnica a planta de Graiman.
2. Operario en control de calidad en planta Graiman.

GRÁFICO I : Mapa de los Actores de la Cadena de Valor



4. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En la cadena de comercialización, la política de Graiman es vender experiencia, no el producto en sí, porque además de la calidad de la cerámica o porcelanato, interesa finalmente que su instalación responda a criterios estéticos, de diseño y de precisión técnica en el uso de materiales. Una venta exitosa no concluye cuando el cliente sale del punto de venta sino cuando siente satisfacción por la calidad del producto, por su diseño e instalación. A pesar de este compromiso por parte de la empresa ancla, la cadena evidenciaba algunas dificultades para responder a las demandas, gustos y criterios del consumidor final.

Las ferreterías experimentaban serias dificultades con sus inventarios. No conocían con precisión qué productos eran más demandados y cuáles no. Y puesto que se trata de negocios de diversos productos de construcción, esta falta de información actualizada les obligaba a disponer de grandes espacios para almacenar todos sus productos; situación que incrementaba los costos y, por ende, los precios al cliente. Ocurría, también, que las ferreterías no siempre estaban en capacidad de realizar despachos inmediatos, al no contar con los volúmenes de material demandados por el cliente y desconocer si existían esas cantidades en la fábrica. Estos hechos incidían en las ventas de cerámica o porcelanato en las ferreterías.

Las personas encargadas de las ventas en las ferreterías poseían escasos conocimientos en el área de la cerámica y, específicamente, criterios de diseño para la instalación. Asimismo, las ferreterías no siempre podían recomendar personas técnicamente preparadas que garanticen una instalación de alta calidad. Ambas insuficiencias repercutían directamente en la calidad de la atención al cliente, pues las ferreterías no estaban en capacidad de brindar orientación o asesoría específica, previa a la compra, o de recomendar un buen servicio de instalación.

Por su parte, los albañiles no poseían los suficientes conocimientos y herramientas para garantizar buenas prácticas de trabajo en el uso de los materiales y en la colocación de la cerámica. Además, los albañiles vivían serias limitaciones para contactarse con sus potenciales clientes, porque no podían conocer quién quería construir ni contaban con un mecanismo permanente de referencia. Las debilidades en este penúltimo eslabón de la cadena significaban graves consecuencias para todos los actores, ya que una instalación mal hecha afectaba el material de construcción y el prestigio del negocio.

Los efectos de estos problemas eran conocidos por Graiman, a través un sistema que le proporcionaba información referente al grado de conformidad e inconvención del cliente sobre el producto. Gracias a ese sistema, la empresa pudo conocer si las quejas o inconvenciones eran ocasionadas por el producto mismo, por la instalación u otros motivos. En ese sentido, Graiman ya había invertido recursos en programas de capacitación para las ferreterías, pero con pocos resultados.

Entre julio y agosto de 2008, se desarrollaron reuniones de trabajo entre Red Productiva y Graiman, que concluyeron en la definición de los ejes y estrategias necesarios para incidir a nivel de los albañiles, de las ferreterías y sus vendedores. Red Productiva invirtió USD 53 287,00 y Graiman USD 53 287,00. Si este proyecto efectivamente conseguía las mejoras en la cadena que Graiman había intentado conseguir en otras ocasiones, la empresa estaría dispuesta a incrementar la inversión para expandir el programa y darle un carácter permanente



Proceso de fabricación cerámicas en planta Graiman.

5. OBJETIVOS

El objetivo principal del proyecto fue mejorar el desempeño y competitividad de los segmentos de comercialización y postventa de la cadena de cerámica, mediante la generación de capacidades y la certificación de vendedores e instaladores (albañiles) de cerámica, y el desarrollo empresarial de las ferreterías.

En las ferreterías, el objetivo específico apuntó a desarrollar un sistema articulado con Graiman que permitiera que ellas manejen de manera racional sus inventarios y dispongan de información oportuna para hacer pedidos de material a la empresa y despachar en las cantidades requeridas por el cliente. Igualmente, se buscó mejorar los conocimientos administrativos del personal para potenciar la capacidad de ventas y de diseño interior, a fin de brindar un servicio integrado al cliente.

En el caso de los albañiles, el proyecto se propuso apuntalar dos aspectos: la calidad de la instalación de cerámica y los mecanismos de organización y referencia. Con ello, se incidiría significativamente en un problema de estabilidad laboral de este sector de la construcción.



Instaladores en capacitación en técnicas de instalación de cerámica.

6. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, Red Productiva junto con la empresa ancla y Sagitta Cia. Ltda., la empresa consultora que impartió toda la asistencia técnica, identificaron cuatro componentes iniciales.

Al cabo de cinco meses de ejecución, se agregó un quinto componente que resultó de los logros alcanzados en el proceso.

Componentes del Proyecto

- Capacitación y asistencia técnica
- Implementación del modelo de distribución
- Diseño del modelo de exhibición
- Modelo de negocios para distribuidores de Graiman
- Modelo de Funcionamiento de la “Escuela de instaladores y vendedores”

Estos componentes mejoraron la eficiencia y calidad, brindaron mayores facilidades de acceso a los clientes, y desarrollaron un mayor valor agregado para satisfacción del cliente. La conceptualización de los componentes y el rol de la empresa ancla, como actor que puede promover mejoras a lo largo de su cadena de valor, no se diferencian de otros proyectos de Red Productiva, aun cuando se trata de una cadena desarrollada hacia adelante, con MIPYMES en los segmentos de distribución y comercialización.

El proyecto fue dirigido a 20 distribuidores, alrededor de 60 vendedores empleados en las ferreterías y cerca de 120 albañiles independientes, instaladores de cerámica. Participaron pequeñas y medianas ferreterías autorizadas, de 10 ciudades medianas del país (ubicadas en 10 provincias), donde se evidencia un crecimiento en el sector de construcciones. Las ferreterías involucradas habían manifestado un elevado compromiso con Graiman.

Para el componente 2 “Implementación de un Modelo de Distribución”, Graiman consideró conveniente desarrollar una experiencia piloto en cinco principales distribuidoras, que habían evidenciado mayor desarrollo empresarial y tenían la capacidad de aprovechar el sistema de control de inventarios y el modelo de exhibición que se implementaría. Esta decisión también fue tomada puesto que el sistema representaba un costo mínimo y se requerían ferreterías dispuestas a poner una contrapartida.

7. COMPONENTES

7.1. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

7.1.1. CAPACITACIÓN TÉCNICA Y MICROEMPRESARIAL PARA INSTALADORES

A los instaladores se les capacitó en temas relacionados con técnicas de instalación, uso de herramientas y conocimiento técnico del producto, para mejorar la eficacia y eficiencia en la colocación de la cerámica y, a la vez, incrementar el ingreso económico del instalador al optimizar su tiempo y recursos.

El programa de certificación, formación y preparación de instaladores se desarrolló en ocho ciudades del Ecuador: Quito, Cuenca, Ambato, Riobamba, Loja, Ibarra, Macas y Gualaceo, con una duración de siete meses. Asistieron 327 instaladores. Este proceso permitió formar cuadrillas de instaladores profesionales y certificados, organizados y capacitados, que brinden servicios de instalación de calidad a los clientes.

Además de la capacitación técnica, el proyecto ofreció capacitación microempresarial para los instaladores, centrada en temas administrativos, como Sistema simple de cuentas, Costos y presupuestos de instalación, Servicio al cliente y Mercadeo. Esta serie de cursos estuvo orientada al desarrollo empresarial de los instaladores, que hasta antes del proyecto eran informales.

Desde el inicio de este proceso formativo, los instaladores participantes fueron informados de que, una vez aprobados los cursos, recibirían un Certificado de “Instalador de Cerámica de Graiman”, que les permitiría diferenciar la calidad de su servicio frente a la de otros instaladores no certificados. El certificado tiene vigencia de un año, con la idea de motivar la renovación permanente de conocimientos y técnicas, a través de la capacitación continua.

7.1.2. CAPACITACIÓN COMERCIAL PARA VENDEDORES

La capacitación a los vendedores de las ferreterías tuvo el propósito de brindar conocimientos y herramientas que les conviertan en asesores profesionales del cliente para ayudarle a tomar decisiones relacionadas con sus proyectos de construcción o remodelación. Asesorarían, por ejemplo, en la selección del diseño y tipo de cerámica y en el cálculo de las cantidades necesarias de materiales.

Los cursos trataron temas como: Servicio al cliente, Diseño de interiores y Conocimiento del producto. También se desarrolló una capacitación sobre Motivación al logro, necesaria para motivar el involucramiento y mejoramiento laboral.

La capacitación sobre diseño apuntó a generar competencias que le permitan al vendedor despejar dudas de los clientes, referentes a características técnicas del producto, diseño, espacios, uso de materiales y combinación de colores, entre otras. Gracias a esta experiencia, los vendedores tomaron conciencia de la importancia del cliente, del trato que merece y la forma de lograr una alta satisfacción del cliente; factores que influyen en un incremento de las ventas y en una mejora sustancial de su trabajo.

Al concluir y aprobar exitosamente el conjunto de cursos, el vendedor fue calificado como “Vendedor Certificado de Graiman”. Así como en el caso de los instaladores, la Certificación tiene una duración de un año.

7.1.3. ASISTENCIA TÉCNICA A DISTRIBUIDORES

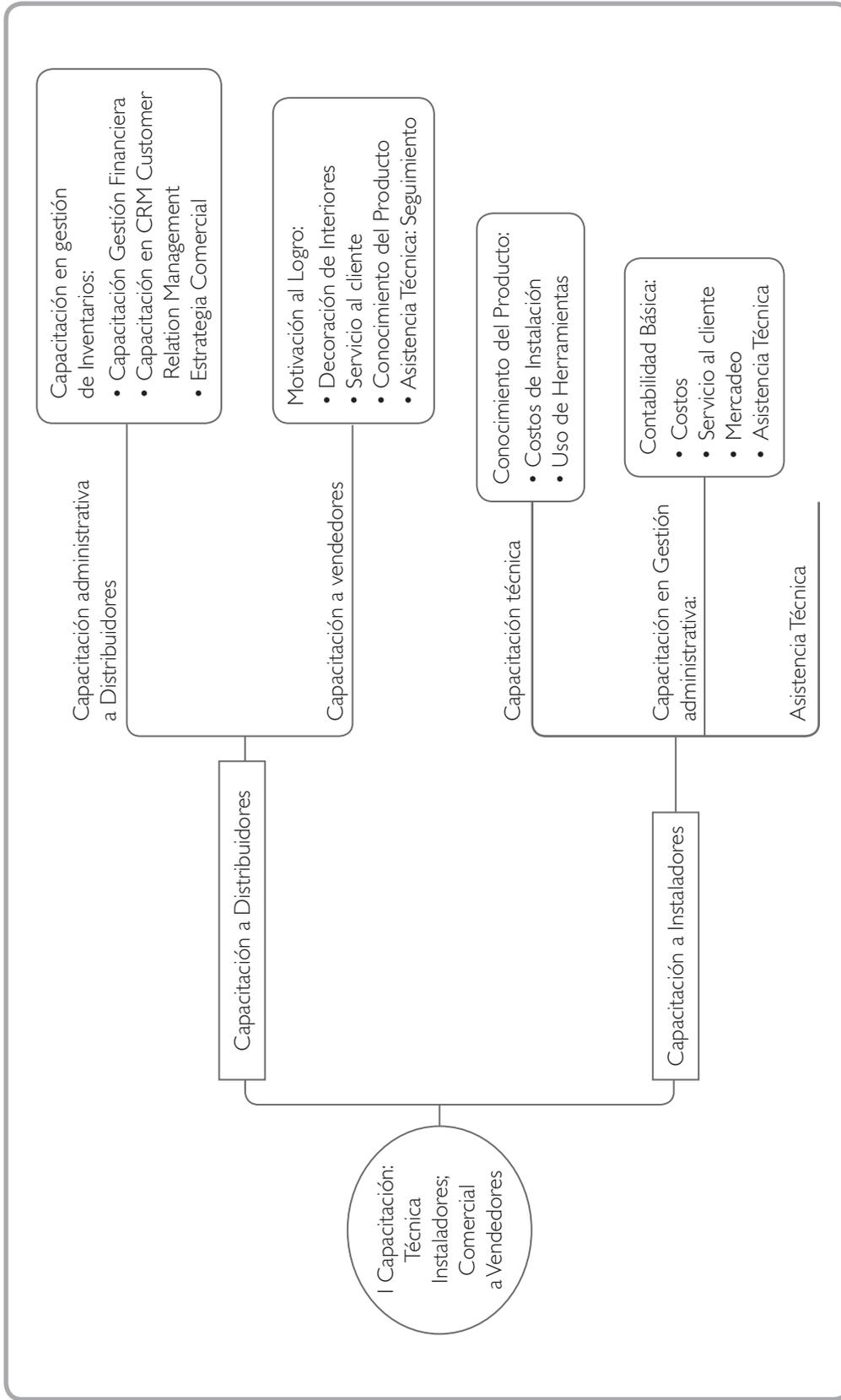
La asistencia técnica al personal gerencial de los distribuidores autorizados fue diseñada para permitir mayores niveles de eficiencia y rentabilidad en el negocio, una mayor rotación de sus productos y menos inventarios. Los gerentes y/o altos mandos recibieron asistencia técnica en temas relativos a Gestión financiera, Gestión de inventarios, Manejo de Clientes (CRM por sus siglas en inglés) y Planeación estratégica comercial.

El siguiente gráfico ilustra la dinámica del Componente de capacitación a instaladores, vendedores y distribuidores.



Instaladores en capacitación en uso de herramientas.

GRÁFICO 2: Proceso del Componente de Capacitación y Asistencia Técnica



7.2.IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISTRIBUCIÓN

El propósito de este componente fue optimizar el funcionamiento de la cadena de distribución del producto. Específicamente, con los distribuidores se planteó la necesidad de mejorar su capacidad de venta y los vínculos que pudieron establecer con instaladores certificados. La implementación de una metodología de distribución y la instalación de un software, Xylon, para manejo de inventarios permitieron disponer de información útil y oportuna de los productos, tanto para los distribuidores como para la fábrica.

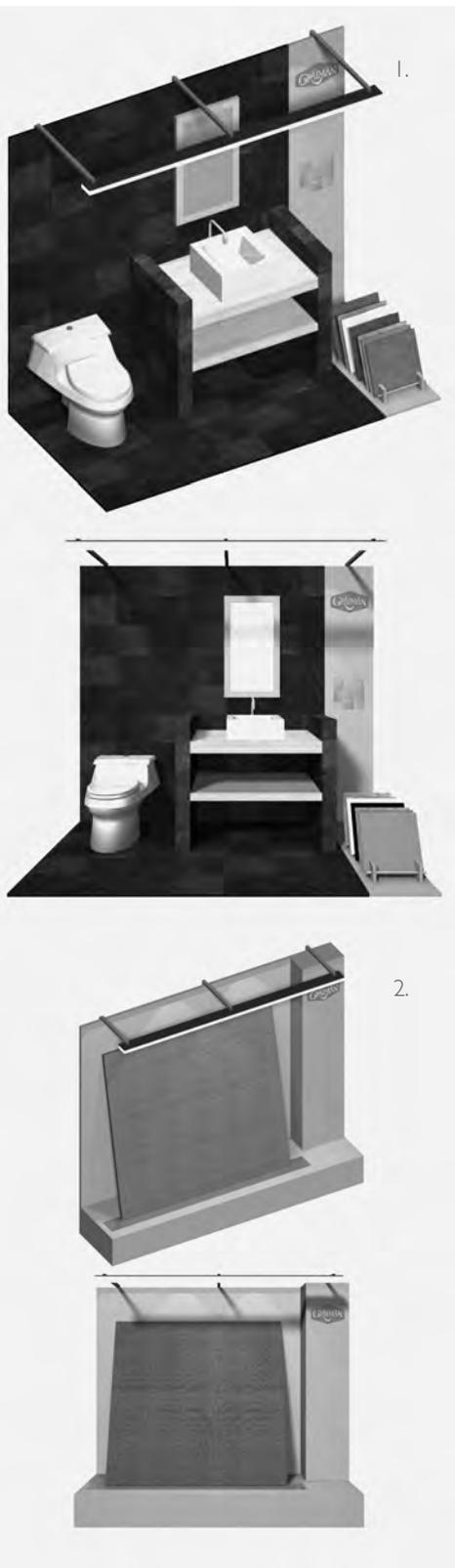
Con un manejo eficaz de inventarios es posible conocer rápidamente los productos más rentables, de mayor rotación y atractivos para los clientes, para así elaborar el mejor portafolio de productos. El software Xylon facilita el manejo de inventarios y pedidos para contar oportunamente con los materiales para las ventas. El uso de este sistema incide en la optimización del tiempo: se ahorra costos y espacios, porque acelera la fluidez de la información. El sistema, con enlace en tiempo real entre la fábrica y los distribuidores, genera datos actualizados de las ventas de producto, tendencias de la demanda y volúmenes adquiridos, entre otros indicadores.

La información proporcionada por el sistema constituye una importante herramienta gerencial para tomar decisiones no solo a nivel de los distribuidores sino en Graiman, pues orienta la producción hacia la demanda real del mercado.

La empresa consultora desarrolló el software y brindó la asistencia técnica; implementó la metodología y el sistema integral de distribución; definió el portafolio de productos para la posible demanda. Además, se precisaron los stocks adecuados para no generar costos excesivos por almacenamiento de inventarios y evitar pérdidas por falta de stocks. El sistema, adicionalmente, permitió conocer los indicadores financieros claves de cada empresa.

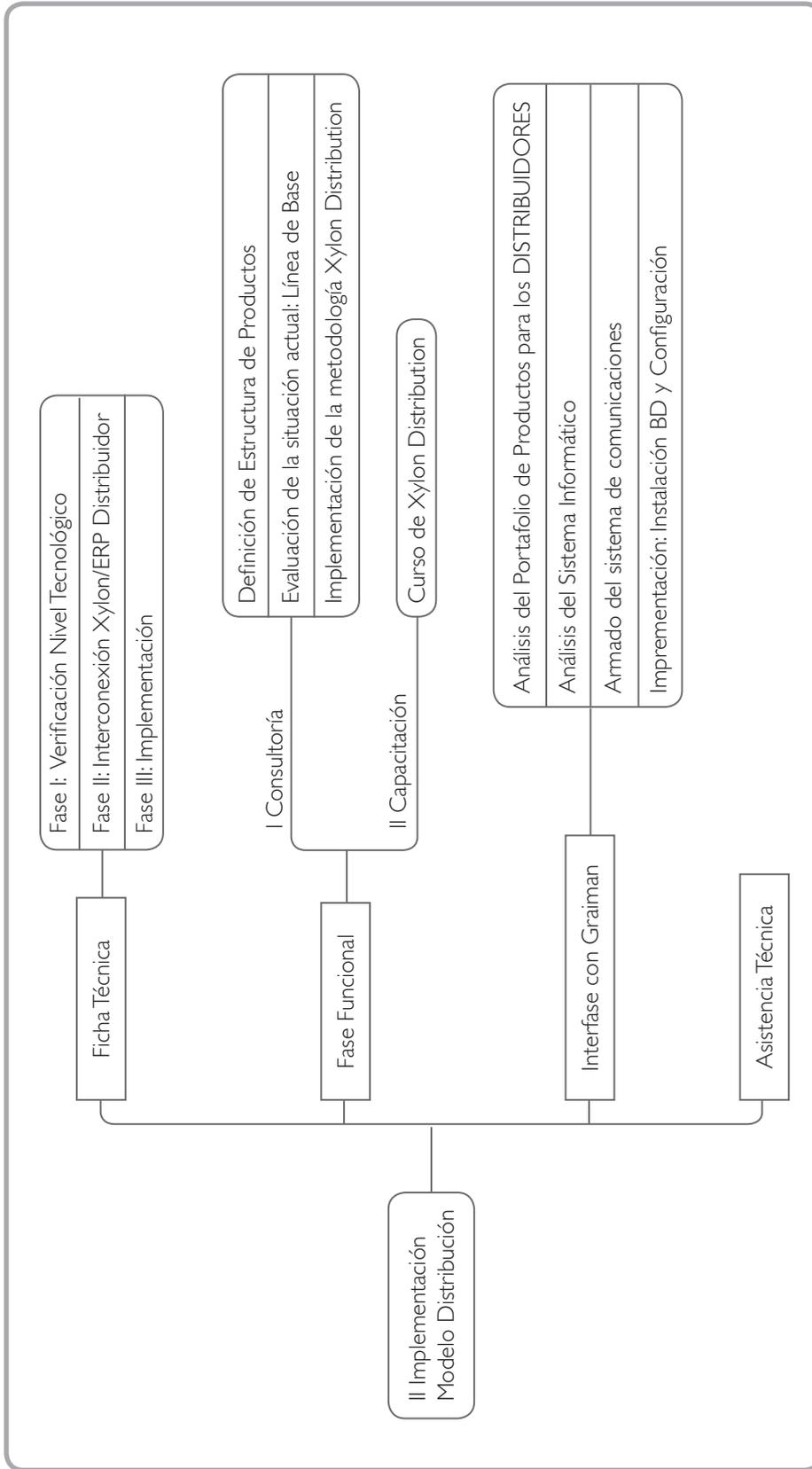
La implementación del sistema Xylon se realizó en dos fases, una técnica y otra funcional. La fase técnica consistió en la instalación del software enlazado a la base de datos históricos de ventas de los distribuidores. Los datos de ventas fueron validados y transmitidos para ser analizados por el programa Xylon. A partir de ese momento, los datos son transmitidos en tiempo real por el programa, y están disponibles cuando la empresa requiera elaborar análisis o tomar decisiones.

Durante la fase funcional, la empresa consultora aplicó el software Xylon para evaluar el estado financiero inicial de la empresa, clasificar el portafolio de productos a la fecha y definir el portafolio óptimo, a partir del análisis histórico de la demanda. También se desarrollaron los métodos de reposición de inventarios y compras; se evaluó el impacto de las ventas; y se seleccionó el portafolio sobre la rentabilidad del negocio.



Diseños de exhibidor.

GRÁFICO 3: Proceso de Implementación del Modelo de Distribución



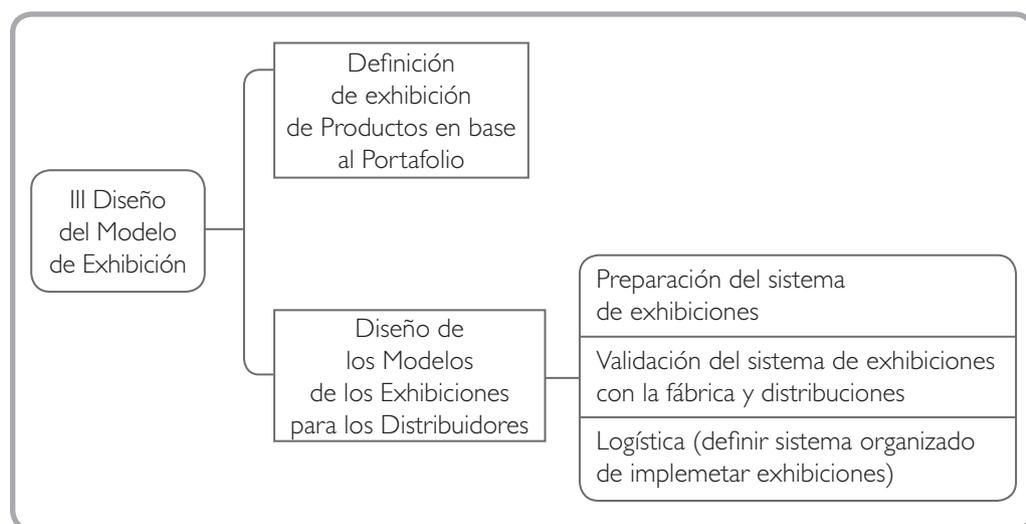
7.3. DISEÑO DEL MODELO DE EXHIBICIÓN

Este componente consistió en la implementación de un modelo de exhibición de los productos Graiman en las cinco distribuidoras del plan piloto. Se basó en el concepto y experiencia exitosa de los Centros Graiman, que consiste en pequeños muestrarios que permiten visualizar cómo queda instalada la cerámica. De esa manera, el cliente puede observar distintas opciones y se motiva la compra.

El propósito de este tercer componente fue incentivar a los distribuidores participantes, y a todos en el futuro, para que instalen exhibiciones de cerámica dinámicas y atractivas. El diseño del muestrario se basa en criterios técnicos, establecidos por expertos en la materia y estudios previos del portafolio de productos más rentables. Este componente y el anterior (de Implementación del modelo de distribución), estuvieron estrechamente relacionados, pues las exhibiciones se planificaron de acuerdo con el análisis de portafolio de productos. De esta manera, se diseñó un esquema que promueva y exhiba los productos de mayor demanda o de mejor retorno financiero, que además tenga en cuenta (a través del apoyo en el sistema Xylon) qué productos pueden proveer la fábrica y los distribuidores.

El modelo de exhibición diseñado por Graiman consta de un armazón metálico que sostiene paneles premontados, y es de fácil y rápido intercambio. La ventaja de este modelo de exhibición es que puede ser renovado periódicamente, en un tiempo estimado de dos días, a diferencia de los sistemas tradicionales que pueden tardar algunos meses. El modelo permite mantener un ritmo dinámico de exhibición que, en algunos casos, puede incluir líneas descontinuadas, para provocar su venta.

GRÁFICO 4: Proceso del Componente de Diseño del Modelo de Exhibición



7.4. MODELO DE NEGOCIOS PARA DISTRIBUIDORES DE GRAIMAN

Puesto que Graiman es una empresa con certificación ISO, era posible que esa certificación también tuviese un impacto en los distribuidores, para manejar estándares en cuanto a los servicios que prestan en la distribución de productos. Se trata de trasladar esa experticia a los distribuidores para lograr un modelo de estándar de calidad adecuado.

El objetivo de este componente fue desarrollar un modelo de negocios estandarizado para los cinco distribuidores participantes, que genere uniformidad en los procesos de distribución e, incluso, homologue la imagen como una sola marca, una sola cadena.

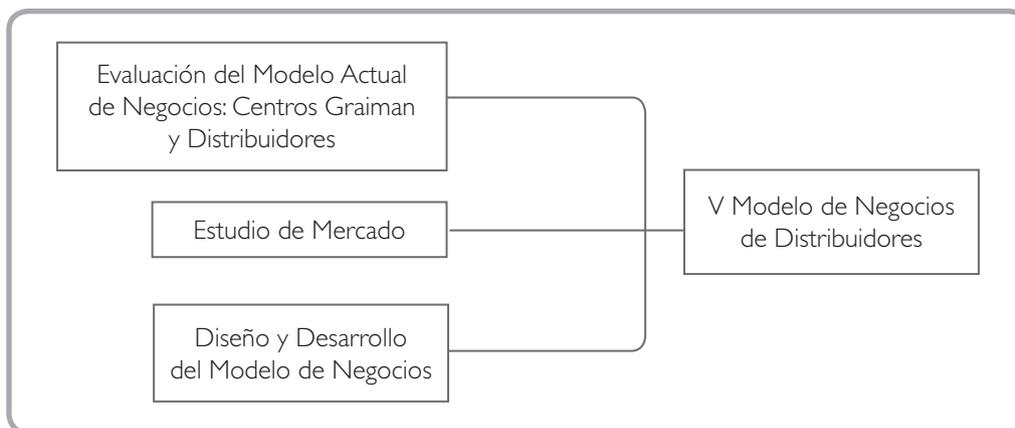
Para la definición de la Metodología de Estándar de Manejo del Negocio fue necesario analizar el modelo de negocios practicado por la empresa ancla en los Centros Graiman, y los métodos practicados previamente por los distribuidores. A partir de los resultados, la empresa consultora identificó las mejores prácticas sobre cómo manejar un negocio, el modelo de negocio de distribución. La Metodología contempló procedimientos de trabajo, indicadores de desempeño de la distribución, métodos de manejo y reposición de inventarios, modelos de exhibición de productos, y retroalimentación con Graiman sobre resultados.

Luego se capacitó en este modelo estándar a las ferreterías, a sus dueños y administrativos; a los vendedores para que tuviesen estándares en lo que se refiere a atención al cliente. Luego de la capacitación, se realizó un seguimiento para conocer los resultados y los cambios con estos estándares.

Este componente, en síntesis, articuló los componentes anteriores, en una visión integral, pues involucró a los diversos actores de la cadena y abordó los tres aspectos básicos: la capacidad de gestión (Gerencia y control de inventarios, a través del sistema Xylon y la capacitación), las ventas (capacitación a vendedores y modelos de exhibición), y capacitación y certificación a instaladores.

Este nuevo modelo de negocios asegura que los distribuidores de Graiman refieran instaladores calificados a los clientes, una vez que se haya realizado la venta de un producto, y generen trabajo continuo para los instaladores.

GRÁFICO 5: Proceso del Componente de Diseño del Modelo de Exhibición



7.5. ESCUELA DE INSTALADORES Y VENDEDORES: INVERSIÓN ADICIONAL

Como se señaló anteriormente, este componente surgió por iniciativa de Graiman. La empresa ancla, frente a los visibles y rápidos resultados positivos del programa de capacitación, decidió realizar una inversión adicional para ampliar y fortalecer la experiencia adquirida durante el proceso vivido. Fue así cómo la empresa ancla decidió financiar e instalar una Escuela de capacitación permanente para instaladores y vendedores.

El propósito fue consolidar el proceso y fortalecer la capacitación, formación y certificación de instaladores y vendedores, a través de programas continuos y la incorporación de nuevos miembros.

Los propósitos del programa de la Escuela son:

- Profesionalizar en técnicas de instalación de productos Graiman al personal vinculado a estas actividades.
- Fortalecer la actitud y el pensamiento microempresarial, para motivar el crecimiento sostenido de los trabajadores de este ramo, generar simultáneamente oportunidades de trabajo estable, reducir la desocupación, e incrementar los beneficios para la cadena, debido a la disponibilidad de personal competente y permanentemente capacitado.

La definición del modelo de operación de la Escuela estuvo a cargo de Graiman y la consultora. En un futuro próximo, se desarrollarán métodos que permitan establecer contactos entre los instaladores que han sido certificados y los distribuidores (ferreterías). Se trata de facilitar opciones y oportunidades de trabajo permanente y más estable en el vínculo con los distribuidores. Ello permitirá generar y fortalecer un sistema de alianzas permanentes, porque generará indicadores como el total de metros vendidos de cerámica por el distribuidor, el volumen instalado por los instaladores certificados, el número de reclamos que se producen al distribuidor de la cerámica vendida, o la cerámica instalada por instaladores certificados, etc.

La Escuela abrirá la posibilidad de extender la experiencia a una mayor población y, en esa medida, no solo favorecerá la estabilidad laboral y la generación de empleo para instaladores y vendedores capacitados y certificados, sino reducirá los riesgos de insatisfacción de los clientes en cada una de las etapas que, a la larga, inciden sobre la imagen de la organización y la fidelidad de una marca.

Vale resaltar que el objetivo de la certificación apunta a mejorar la calidad del servicio de instalación, pero también a incentivar capacidades de gestión de micronegocios. De esta manera se estimulará la formalización y profesionalismo de los instaladores en la administración y sostenibilidad de sus negocios.

8. RESULTADOS

La certificación es un respaldo de calidad y experiencia ante los clientes, y es una herramienta para formar parte de la red de Graiman y su cadena de distribución.

La creación de la Escuela, la capacitación técnica y la certificación de competencia por parte de la empresa Graiman, son acciones que multiplican la calidad del producto hasta el cliente final, incrementan el nivel de satisfacción del cliente y la demanda de sus productos.

8.1. MEJORAS EN EL SISTEMA DE INSTALACIÓN

El proyecto de Certificación, formación y preparación de instaladores se desarrolló en ocho ciudades del Ecuador: Quito, Cuenca, Ambato, Riobamba, Loja, Ibarra, Macas y Gualaceo. Formaron parte de este proyecto 22 distribuidores, 60 vendedores de estos distribuidores y 327 instaladores asistieron a las capacitaciones de los cuales 127 obtuvieron la Certificación, por haber finalizado todas las capacitaciones. Entre los beneficiarios indirectos de este proceso constan arquitectos, personal de planta involucrado y los clientes.

Las capacitaciones brindadas a los instaladores no solamente proporcionaron las herramientas necesarias para trabajar y optimizar sus recursos (tiempo, herramientas, materiales); también contribuyeron a adquirir una visión de trabajo más profesional e, incluso, más asociativa, a través de la conformación de grupos de trabajo para abarcar mayor cantidad de trabajo. Con ello, se ha generado un significativo aporte al sector de la construcción no solo como mano de obra calificada sino como profesionales, con una visión general de lo que es un negocio, con conocimientos administrativos básicos, motivados a crecer, a generar fuentes de empleo con su trabajo, y asegurar un mejor ingreso y bienestar para sus familias, y para la comunidad.

El desarrollo del proyecto ha permitido anclar a los instaladores a la cadena productiva de la producción, comercialización, venta y post venta de cerámica. Cada actor de la cadena se comunica con los otros (la empresa ancla, distribuidores, minoristas, vendedores e instaladores), se optimizan los procesos, mejora la información, se genera trabajo, y se asegura el funcionamiento de la cadena. El fortalecimiento de este tipo de comunicación se ha traducido en un crecimiento importante de ventas de algunas de las distribuidoras. Los resultados preliminares obtenidos en cuatro distribuidores demuestran un incremento promedio de 18,25% en las ventas.

TABLA I: Incremento en ventas en 4 distribuidores participantes

Distribuidor	Ciudad	Crecimiento % en ventas
Ferretería Arias	Macas	25%
Termicons	Cayambe	30%
ACM	Quito	8%
Comercial Maya	Ambato	10%

Este aumento se explica porque los instaladores, en el 80% de los casos, ahora brindan asesoría a los clientes al momento de seleccionar los productos. Los beneficios para la cadena son evidentes: si un instalador bien calificado y con buen criterio asesora mejor al cliente, instala con calidad y recomienda el lugar donde comprar, el servicio de calidad hacia el cliente se multiplica. Esto, a su vez, redundará en el reconocimiento del trabajo de calidad del instalador y en la recomendación de trabajos futuros por parte del mismo cliente y del distribuidor en donde se realizó la compra.

La incorporación de los avances tecnológicos en las herramientas para instalación de cerámica conlleva un importante ahorro en el tiempo de instalación, sobre todo en los cortes de las piezas. La tabla 2 evidencia el incremento de los ingresos que los instaladores pueden lograr si utilizan las técnicas de instalación correctas y las herramientas adecuadas, aprendidas en las capacitaciones organizadas por el proyecto. Al cobrarse por metro instalado –y no por día de trabajo–, si instalan más metros en un día y se produce directamente un incremento en sus ingresos, como se muestra en el cuadro: de USD 40 suben a USD 60, es decir, un 50% más. Si se estima que los instaladores tienen ingresos de USD 60 dólares diarios, y que trabajan en la construcción 6 días (es decir 24 días al mes), eso quiere decir que un instalador gana USD 1440 mensuales, USD 480 más que sus ingresos mensuales previo al proyecto.

TABLA 2: Incremento de la Productividad

	Método tradicional	Métodos actualizados con técnicas y herramientas correctas
Metros instalados por día	10 m	15 m
Precio por metro	\$ 4,00	\$ 4,00
Ingreso total al día	\$ 40,00	\$ 60,00



Ejemplo de instalación de cerámica.

TABLA 3: Beneficios del proyecto para instaladores, distribuidores, clientes y Graiman

Actores	Beneficios
Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación como instaladores profesionales. • Capacitación y actualización permanente en temas técnicos asociados a la instalación, materiales, productos y herramientas. • Formación en temas administrativos para la creación y desarrollo de sus microempresas. • Vinculación con distribuidores para referencias específicas con clientes y constructores. • Oportunidades para formar microempresas. • Acceso a programas y promociones de Graiman.
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de una base de datos de instaladores certificados. • Incremento en la calidad del servicio al cliente, al contar con personal calificado. • Valor agregado al cliente, con lo que aumenta la confianza y las posibilidades de mayor satisfacción. • Confianza en el manejo, por parte de la empresa, de las necesidades y expectativas del cliente. • Mayores oportunidades en el cierre de ventas. • Inventarios menos grandes y en permanente actualización • Sistema ágil y eficiente para la entrega de pedidos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la satisfacción por instalación de producto. • Asesoría directa de varias fuentes competentes (empresa ancla, distribuidor, instalador). • Confiabilidad en el trabajo contratado. • Información clara y veraz sobre el producto, sus usos, mantenimiento y complementos.
Graiman	<ul style="list-style-type: none"> • Relación integral con la fuerza de instaladores. • Disponibilidad de una fuerza potencial de ventas y contacto permanente con ella. • Consecución de información del cliente acerca de su satisfacción, comentarios, quejas, sugerencias. • Conocimiento directo del comportamiento del producto y de las bondades y objeciones que percibe el instalador. • Información oportuna y fiable sobre los productos de la competencia, su comportamiento, demanda y preferencia. • Mayor confianza en la instalación correcta del producto.

8.2.CAMBIOS EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

8.2.1. CULTURA DE CALIDAD

Además de los conocimientos técnicos adquiridos por todos los actores de la cadena en el programa de capacitación detallado, el mayor beneficio fue la toma de conciencia de la importancia de la calidad en el trabajo y su directo vínculo con la optimización de recursos y tiempos de trabajo, y un mejor precio.

Se trata de un cambio en la mentalidad de los instaladores sobre la calidad del trabajo, una actitud positiva para hacer bien las cosas y satisfacer al cliente, como factores incidentes en mayores ingresos y empleo. Como ejemplo de fomento de esta cultura de calidad desde la empresa ancla, se trasladó a alrededor de 50 de los instaladores a la fábrica de cerámica en Cuenca, para que puedan observar cómo se realiza el producto y capten la relevancia de la calidad en la producción. Esta experiencia modificó su percepción sobre el producto y un mejor nivel de asesoramiento hacia los clientes.

8.2.2. VÍNCULOS ENTRE ACTORES

Los actores de la cadena productiva deben estar estrechamente relacionados, para que fluya la información y brinden un producto de calidad, no solo de manera eficaz sino eficiente y efectiva. En este sentido, se consideró importante incluir en el proyecto un modelo que permita a los actores trabajar en forma conjunta, y ofrezca una herramienta que posibilite este tipo de relación.

Para cumplir este objetivo, la firma consultora que implementó este proyecto presentó un modelo de negocio para los distribuidores y brindó un software de su propiedad, para que los actores de la cadena puedan comunicarse en forma activa. El software Xylon, facilitó la información hacia el distribuidor de lo que requiere el cliente. De esta forma se posibilitó que el distribuidor conozca las necesidades de sus clientes, y que el trabajo para el instalador fluya por existencia de material, en el tiempo y cantidades adecuadas, para cumplir su trabajo de forma óptima.

8.2.3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El trabajo en conjunto para toda la cadena productiva ha permitido involucrar algunos actores estratégicos que no forman parte formal de la cadena, pero que cumplen un papel fundamental en ella; entre ellos, los constructores. Algunas ferreterías aseguran que varios instaladores han sido llamados por los constructores, gracias a su excelente trabajo.

Al cierre del proyecto, algunos instaladores comentaron que el incremento de trabajo es tan grande que actualmente se ven en la necesidad de buscar personas conocidas y enseñarles lo que saben para poder atender la gran demanda actual. Indicaban que algunos constructores prefieren esperarles hasta dos meses, y no contratar a otros, porque saben que la calidad de su trabajo es muy alta. En Riobamba (provincia de Chimborazo, en la Sierra central), por

ejemplo, un grupo de 15 personas de un mismo barrio, que trabaja conjuntamente para atender a sus clientes se está asociando para ofrecer un trabajo de calidad.

8.3.SOSTENIBILIDAD Y EXPANSIÓN DEL IMPACTO

El objetivo del proyecto, de generar mano de obra capacitada y asegurar con ello un mejor ingreso, se ha cumplido para el 85% de los instaladores que participaron en él. Los resultados fueron visibles al poco tiempo de iniciado el proyecto. Ello motivó a Graiman a financiar la creación y funcionamiento de una Escuela de Capacitación de vendedores e instaladores, para lo cual realizó una inversión adicional equivalente a USD 39 923. Esta escuela ha sido concebida como un espacio que garantice la actualización de instaladores y vendedores beneficiarios del proyecto y que convoque a nuevos interesados. Se estima un grupo cautivo de 1200 instaladores adicionales.

La Escuela ya cuenta con un espacio físico de aulas en la ciudad de Guayaquil. Existe un documento escrito, como constancia del acuerdo entre Graiman y la empresa consultora Saggita, que se hará cargo de esta iniciativa. El modelo de capacitación para distribuidores y para vendedores se basa en la experiencia piloto desarrollada en este proyecto. Hacia finales del año 2009 se inaugurará la escuela para brindar capacitación permanente a vendedores e instaladores del país.

La parte administrativa y logística será gestionada desde Guayaquil, pero posiblemente los instructores, como en la experiencia piloto, se trasladarán a otras ciudades en donde se reúna gente de la zona para recibir capacitación.



Instaladores certificados.

ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL



Proceso de industrialización de Palmito, Planta Tropical Foods.

La empresa TropicalFoods, S.A. se dedica a la industrialización y exportación de palmito, en la zona del Noroccidente de la provincia de Pichincha. La cadena esta localizada en una zona de pobreza, de alta migración, desempleo, y bajo nivel educativo, y donde la gran parte de la población realiza un mal manejo de fertilizantes químicos y carece de estrategias de producción para insertarse en el mercado. Red Productiva apoyó la ejecución del proyecto "Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional" para: lograr mayor acceso a mercados de exportación; integrar a pequeños proveedores a la cadena de producción de palmito y aumentar su uso de buenas prácticas; mejorar la gestión de Tropical Foods; e, impulsar actividades de educación y capacitación y sistemas de salud dentro de la empresa ancla para el beneficio de los trabajadores. El proyecto tuvo cuatro componentes: a) Mejoramiento de la capacidad de gestión financiera y de mercado de TropicalFoods; b) Aseguramiento de la calidad en la cadena; c) Desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito; y, d) Desarrollo del entorno social. El proyecto tuvo un valor de USD 112 831, con aportes de USD 57 200 de Red Productiva y USD 55 631 de TropicalFoods. Entre los resultados relevantes, se generaron 116 empleos directos, y se aumento el empleo familiar en las plantaciones de los proveedores. TropicalFoods estandarizó los procesos de producción y calidad y adquirió o esta en las etapas finales para la obtención de las certificaciones de FDA, BASC (en proceso), Kosher, e ISO 22000-2000 (en proceso), con las cuales ha logrado el acceso a nuevos mercados en Estados Unidos, México, Israel y Francia.

I. INTRODUCCIÓN

Tropical Foods es una joven industria en el sector de palmito en Ecuador, dedicada a la industrialización y exportación de palmito. Compite con otras empresas en los mercados nacionales, siendo una de las más pequeñas. Es la única que opera desde el cantón Pedro Vicente Maldonado, al Noroccidente de la provincia de Pichincha. La meta de Tropical Foods es lograr una exportación de 80 contenedores por año, lo que representa aproximadamente un 5% con relación a las exportaciones del Ecuador, que para el 2008 se estiman en aproximadamente USD 65 millones. El impacto social de Tropical Foods es relevante. Genera empleo directo e indirecto en una zona caracterizada por condiciones de pobreza y desempleo.

Tropical Foods, con el apoyo de Red Productiva, emprendió el proyecto "Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional", con varios propósitos: a) desarrollar e integrar a pequeños proveedores de palmito a través de la capacitación y asistencia técnica en la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs); b) lograr un adecuado y sostenible acceso a mercados de exportación, a través de la obtención de certificaciones que garanticen la calidad e inocuidad de los productos; c) mejorar la gestión de la empresa ancla, a través de estrategias comerciales y un sistema financiero; y, d) impulsar actividades de educación y capacitación de los trabajadores, y de salud para los trabajadores y sus familias.

El proyecto estuvo organizado en cuatro componentes: a) mejoramiento de la capacidad de gestión financiera y de mercado de Tropical Foods; b) aseguramiento de la calidad en la cadena; c) desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito; y, d) desarrollo del entorno social.

Uno de los resultados relevantes ha sido, precisamente, el fortalecimiento de la cadena y el desarrollo de una relación comercial justa entre la industria y los proveedores. Asimismo se registran importantes resultados referentes a una mayor competitividad en el sistema de producción, generación de empleo, mejoramiento de la productividad, de las relaciones entre los actores de la cadena, y del ambiente laboral. Respecto del empleo, vale señalar que como resultado del proyecto se generaron 116 directos adicionales, y un mayor empleo familiar.

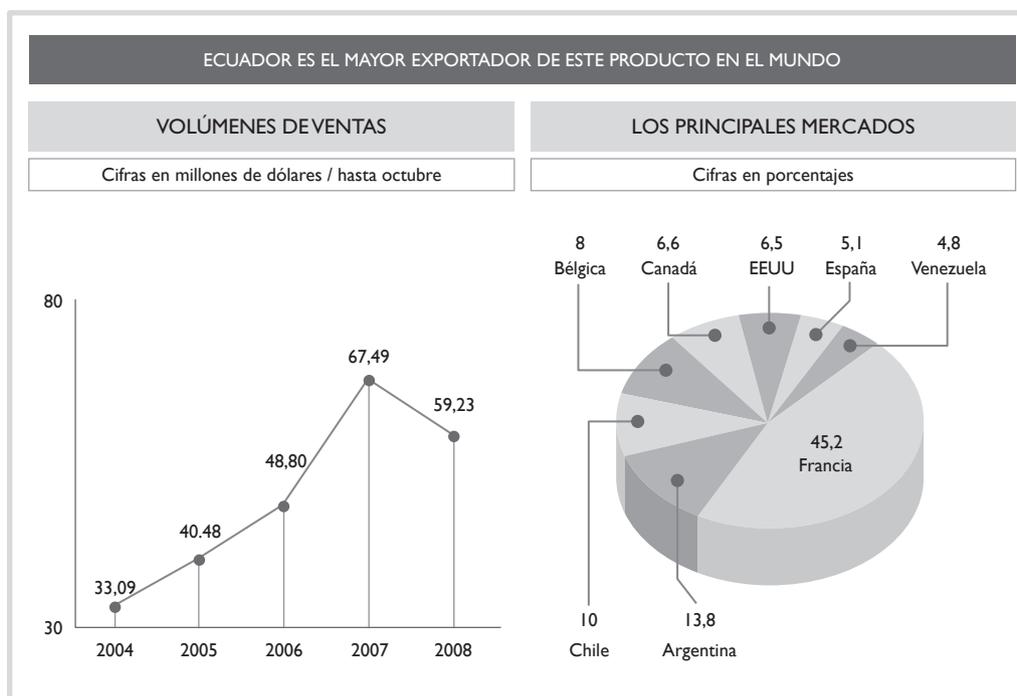
2. BREVE MIRADA AL SECTOR PALMITO

El mercado del palmito ecuatoriano está constituido por industrias grandes, medianas y pequeñas, aunque la mayoría es de pequeño o mediano tamaño. Algunas de estas industrias dependen de otras para el procesamiento y exportación del producto. De ahí la importancia de generar sinergias que beneficien por igual a productores e industriales.

El palmito que se encuentra en el Ecuador corresponde a una variedad domesticada perteneciente al género *Bactris*. El 96% de los terrenos está dedicado exclusivamente al cultivo de palmito, a diferencia de productos que suelen cultivarse junto con otros en un mismo terreno. Los terrenos dedicados al cultivo son de tamaños diversos: los micro tienen menos de 10 has; los pequeños, entre 10 y 50 has, y los grandes, mayores de 50 has.

Se estima que en el Ecuador existe una superficie total de 15 358 has dedicadas al palmito, con un total aproximado de 842 unidades productivas que producen 143 000 toneladas métricas del producto. En promedio, eso corresponde a 18,2 has por unidad. Durante los últimos seis años, la superficie cultivada de palmito se ha incrementado en un promedio anual de 90,11%. Ecuador es un importante exportador de palmito a nivel mundial. Los principales mercados de palmito son Francia, Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina, entre otros.

GRAFICO I: Ventas Externas de Palmito



La mayor superficie plantada se localiza en la Sierra subtropical. De acuerdo al III Censo Nacional Agropecuario, en esta zona se registraron 8240 has dedicadas al palmito, lo que representa el 56% de la superficie total plantada del país.

En las provincias de Pichincha (Noroccidente) y Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra el 95% de las áreas cultivadas. Esos terrenos son óptimos para el cultivo de palmito por el alto nivel de humedad existente. El gráfico 2 ilustra las provincias donde se cultiva palmito en el Ecuador.

GRÁFICO 2: Provincias donde se Cultiva Palmito



El uso de productos fitosanitarios para el cultivo de palmito es alto, dada la vulnerabilidad del producto a las plagas y enfermedades. Se estima que el 87% de la superficie plantada con palmito a nivel nacional recibe un tratamiento fitosanitario. En la provincia de Pichincha, el porcentaje es aún mayor: llega al 96% de la superficie plantada. Asimismo, la gran mayoría de este tipo de cultivos es fertilizada químicamente.

En el país, el palmito genera aproximadamente 3500 empleos directos vinculados con la producción agrícola; a ello debe sumarse el empleo indirecto. Para el momento de la recolección se necesita alrededor de cinco trabajadores por hectárea de palmito, y para el mantenimiento de la hectárea, de 2 a 3 trabajadores. Las industrias también constituyen una importante fuente de empleo. Algunas de ellas están asentadas en zonas rurales donde la oferta laboral es escasa. Unas operan desde Santo Domingo de los Tsáchilas; una desde Quito y otra en la zona del Noroccidente; esta última es Tropical Foods.

3. ACTORES DE LA CADENA

Tropical Foods, empresa ancla, es la única industria instalada en el cantón Pedro Vicente Maldonado, en la zona del Noroccidente. Se trata de un sitio estratégico, pues cuenta con un importante número de cultivos de palmito a su alrededor. La zona está dotada de vías de acceso de buena calidad, pero no cuenta con servicios básicos de agua potable y alcantarillado, por lo que la empresa se vio en la necesidad de construirlos para poder operar.

Tropical Foods cumple con la normativa legal; esto es, la afiliación al Seguro Social (IESS), pago de vacaciones y horas extras. Como beneficios adicionales, la empresa provee a su personal de transporte, alimentación y un convenio médico con el hospital de Pedro Vicente Maldonado. La empresa, adicionalmente, genera empleo indirecto en la cadena de proveedores de materias primas, servicios, proveedores de insumos y materiales.

Tropical Foods tiene alrededor de 13 proveedores: 4 son grandes; 5 a 6 son pequeños; y el resto, micro. La población que vive en la zona donde se ubica la industria, trabaja en el agro, en actividades más informales. Los pequeños productores y microproductores también desarrollan otras actividades, como servicios turísticos, actividades de manufactura o producción de quesos; sin embargo, no hay una demanda formal de trabajo. El hecho de que Tropical Foods sea la única empresa que genera trabajo formal en la zona fue uno de los motivos para apoyar el proyecto.

Tropical Foods es parte de la cadena del sector productivo de palmito y compite con otras empresas en los mercados nacionales. La empresa es una de las más pequeñas que se dedica a la industrialización y exportación de palmito. Probablemente sea la más nueva de este tipo de empresas. Antes de iniciar el proyecto, la empresa exportaba a mercados de Sudamérica, como Argentina y Chile.

La participación que pretende Tropical Foods en el sector es poco representativa; no obstante, su impacto en la zona de influencia es muy alto. La meta de Tropical Foods es lograr una exportación de 80 contenedores por año, lo que representa aproximadamente un 5% con relación a las exportaciones del Ecuador, que para el 2008 se estiman en aproximadamente USD 65 millones.

ALGUNAS EMPRESAS QUE INTEGRAN LA CADENA DEL SECTOR PRODUCTIVO DE PALMITO

- Tropical Foods, con 3,24 % cuota de exportación;
- Inaexpo – Pronaca, con 52% cuota de exportación;
- Expropalm, con 22% cuota de exportación;
- Snob – Sipia S.A., con 10% cuota mercado ecuatoriano;
- Otras (Ecuavegetal – Facundo; Proceconsa; Incopalmito; Protropic), con 12,76%.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La problemática de la cadena de Tropical Foods es compleja. Por un lado, se evidencian dificultades en cuanto al precio, oferta y demanda de palmito. Por otro, la empresa está localizada en una zona de pobreza, de alta migración y desempleo, y de un bajo nivel educativo.

Elevada dependencia de las fluctuaciones del mercado mundial. El precio que se paga por la materia prima (precio al productor) y el precio de venta de las plantas procesadoras dependen directamente del mercado mundial. El principal problema que tiene el productor es el reducido tamaño del mercado al que puede acceder para la venta de su producto. Una caída de precio en el mercado internacional afecta inmediatamente al productor, pues no tiene otra opción que aceptar los precios que le paga la industria.

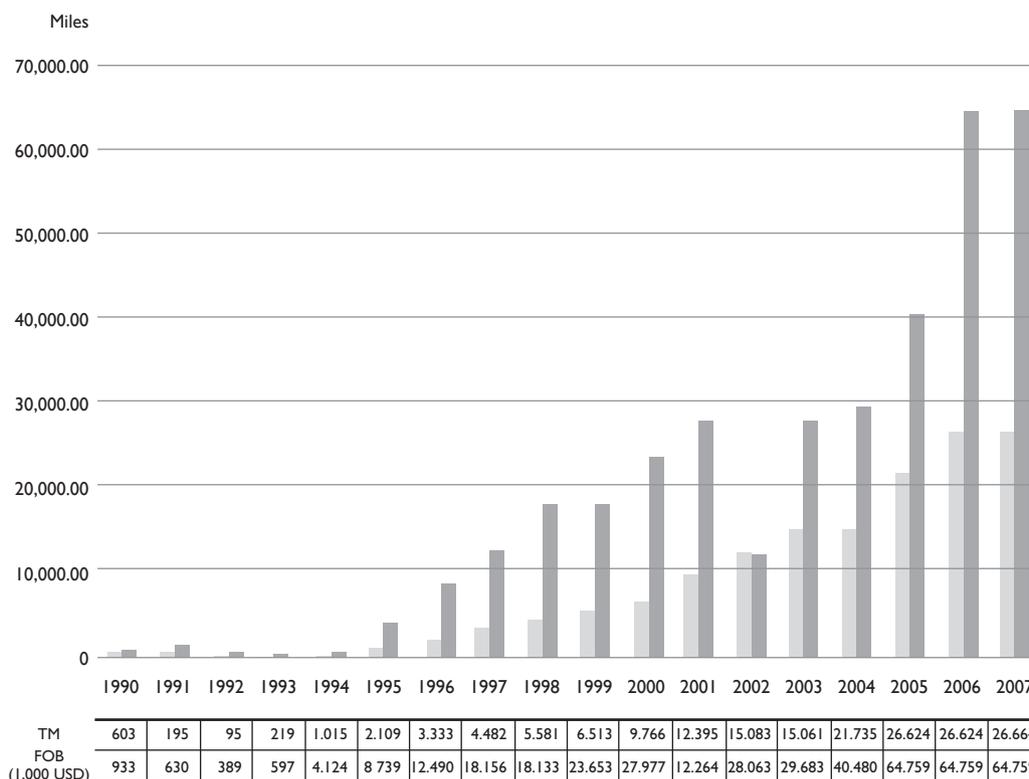
Potencial incremento de oferta de palmito. La oferta de palmito crudo, según lo proyectado, crecerá en el 2009. Se estima que cerca de 1000 has nuevas entrarán a producción, desde mediados de junio. Este fenómeno aumentaría la oferta para la industrialización y podría presionar a la baja los precios en el mercado de la materia prima. Se corre el riesgo de que los productores más pequeños, que no cuentan con otras fuentes de ingresos estables o mejores, decidan abandonar la producción de palmito.

Crisis económica y reducción de la demanda. Puesto que el palmito es un producto gourmet y que casi en su totalidad está destinado a exportación, su precio se rige básicamente por la demanda de los países de destino. La crisis económica mundial y, por ende, de los países de destino (Francia, Argentina, EE.UU., etc.) comprimió la demanda y provocó una reducción de precios que afectó a toda la cadena productiva. A fines de diciembre de 2008 se dieron las primeras cancelaciones de pedidos a Tropical Foods. Los efectos empezaron a evidenciarse a inicios del año 2009.



Plantación de palmito.

GRÁFICO 3: Evolución de Exportaciones (valor FOB y Volumen)



Bajo nivel educativo de la población. Tropical Foods está instalada en una de las zonas más pobres de la provincia de Pichincha. El nivel educativo es bajo. La mayoría de sus habitantes, entre ellos muchas mujeres, apenas ha concluido los primeros años de colegio.

Los pequeños productores tienen un conocimiento empírico del uso de fertilizantes químicos y no están informados acerca de estándares, tipo de productos, formas y momentos de uso. Ello incide en la calidad del producto y, por ende, en la posibilidad de una mayor exportación para la cadena productiva. La situación es aún más grave si se toma en cuenta que los pequeños productores no están organizados y, en consecuencia, no tienen la posibilidad de desarrollar mecanismos que fortalezcan al grupo, incorporen buenas prácticas agrícolas y generen una firme posición colectiva respecto a los precios.

La baja escolaridad ha demandado a la empresa organizar actividades de capacitación y asumir los costos de aprendizaje del personal de base. La falta de personal técnico local ha obligado a contratar mano de obra de otras zonas, fundamentalmente para ocupar mandos medios, como jefaturas de producción y control de calidad.

Sobre la base de estos antecedentes, Red Productiva y Tropical Foods determinaron la necesidad de poner en marcha el proyecto: "Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional". El proyecto tuvo un valor de USD 112 831. El aporte de las contrapartes fue de USD 57 200 de Red Productiva y USD 55 631 de Tropical Foods.

5. OBJETIVOS

El proyecto se propuso intervenir en dos grandes campos: el fortalecimiento de la cadena y el establecimiento de sistemas de calidad que permitan acceder adecuadamente a mercados internacionales. Para ello, se formularon los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar e integrar a pequeños proveedores de palmito, a través de la implementación de un sistema de capacitación y asistencia técnica para aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), acordes a las exigencias de los mercados internacionales.
- b) Lograr un adecuado y sostenible acceso a mercados de exportación, mediante la obtención de certificaciones que garanticen la inocuidad y calidad de los productos en la industria.
- c) Mejorar la gestión de la empresa ancla mediante la identificación de estrategias comerciales y el desarrollo de un sistema financiero.
- d) Impulsar actividades de educación y capacitación de los trabajadores, y de atención de la salud de trabajadores y sus familias, en el marco de la responsabilidad social empresarial.



Supervisor revisa calidad de palmito entregado, en Planta de Tropical Foods.

6. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, Red Productiva junto con la empresa consultora y la empresa ancla plantearon la necesidad de implementar herramientas enfocadas a generar un plan de desarrollo de los proveedores y de los mercados, a través de información de los mismos, el manejo eficiente de costos y rendimientos, y el desarrollo de aseguramiento de la calidad del producto. En esa dirección, se identificaron cuatro componentes.

COMPONENTES

- Mejoramiento de la capacidad de gestión financiera y de mercado de Tropical Foods;
- Aseguramiento de la calidad en la cadena;
- Desarrollo e integración de pequeños proveedores de palmito; y,
- Desarrollo del entorno social: Responsabilidad social empresarial.

Bajo el liderazgo de Red Productiva, se afinaron las necesidades de asistencia técnica de la cadena de Tropical Foods y se definieron con mayor precisión los componentes hacia el mejoramiento de condiciones de trabajo y de vida para los productores de palmito. La implementación del proyecto y la asistencia técnica en su totalidad fueron realizadas por la empresa consultora Pacific Advisor.



Familias de productores de palmito y técnicos de Tropical Foods.

7. COMPONENTES

7.1. MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y DE MERCADO DE TROPICAL FOODS

Como parte del proyecto, durante la definición estratégica, la alta dirección de la empresa determinó la misión, visión y valores corporativos, y precisó que Tropical Foods se enfoque en el mercado de alta calidad. Para ello, era necesario contar con adecuados procesos que permitan el mercadeo y un servicio de excelencia.

Los objetivos que se plantearon en este componente estuvieron relacionados con los siguientes aspectos:

- Identificación de la estrategia para acceder a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea, y desarrollar acciones concretas para cumplir con las exigencias de mercados internacionales, como la obtención de la certificación ISO 22000.
- Recolección y organización de información detallada sobre requerimientos técnicos y de otro tipo, necesarios para el acceso de dichos mercados, así como los aspectos y áreas a incluir en un plan de mejoras de productos. Entre Red Productiva y Tropical Foods se acordó que el contenido de este plan sea propuesto por la consultora.
- Reducción de los riesgos de las actividades productivas y de los negocios, a través de la formulación de una planificación estratégica.

Para la consecución de los objetivos, el componente planteó actividades organizadas en tres ámbitos.

ÁMBITOS DEL COMPONENTE I

- Desarrollo de mercados, mediante un sistema de inteligencia de mercados y estrategias comerciales;
- Desarrollo de planificación estratégica; y,
- Desarrollo de sistema financiero y herramientas de gestión financiera en la industria.

7.1.1. DESARROLLO DE MERCADOS, MEDIANTE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES

La asistencia técnica estuvo orientada a desarrollar e identificar un modelo de seguimiento de potenciales clientes, y ubicar nichos de mercado. En ese sentido, la estrategia fundamental para lograr el ingreso a mercados de mayor exigencia y, por tanto, de mejor precio, demandó iniciar el proceso de certificación ISO 22000, herramienta exigida por las mejores cadenas. Ello, a la vez, suponía contar con sistemas de registro y control, como HACCP, control de plagas, registros de calidad de agua, buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

7.1.2. DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un elemento fundamental para reducir los riesgos de las actividades productivas y negocios. Este proceso formó parte de un programa estratégico global que guiará a la empresa a la consecución de sus metas, sobre la base de su misión y visión y los valores corporativos definidos por la alta gerencia.

La formulación del plan contempló la identificación y formulación de metas, tácticas, estrategias y presupuestos que deberá cumplir la empresa. El plan se basó en un modelo dinámico que permite variaciones si las circunstancias externas lo demandan, siempre con la mira puesta en la visión futura del negocio.

En consideración al minucioso trabajo de planificación estratégica, a continuación se exponen el enfoque estratégico (gráfico 4) y la pirámide estratégica de Tropical Foods (gráfico 5).



Trabajadora de Tropical Foods en proceso de lavado de palmito.

- 1 Estas cadenas demandan certificaciones de inocuidad que garanticen que los procesos industriales aseguren un producto de alta calidad y, sobre todo, inocuo y sano.
- 2 HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point.

GRÁFICO 4: Enfoque estratégico. Tropical Foods

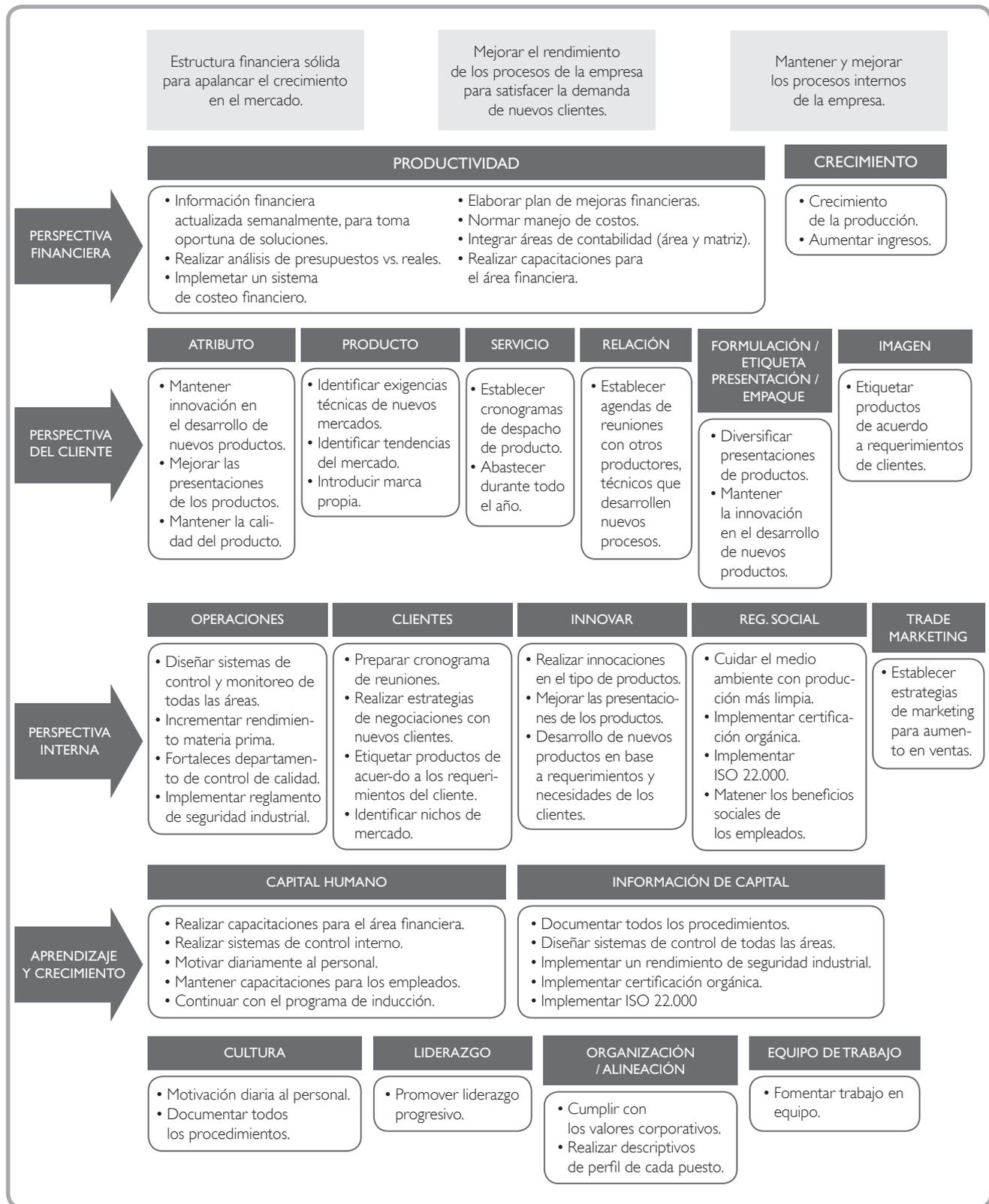
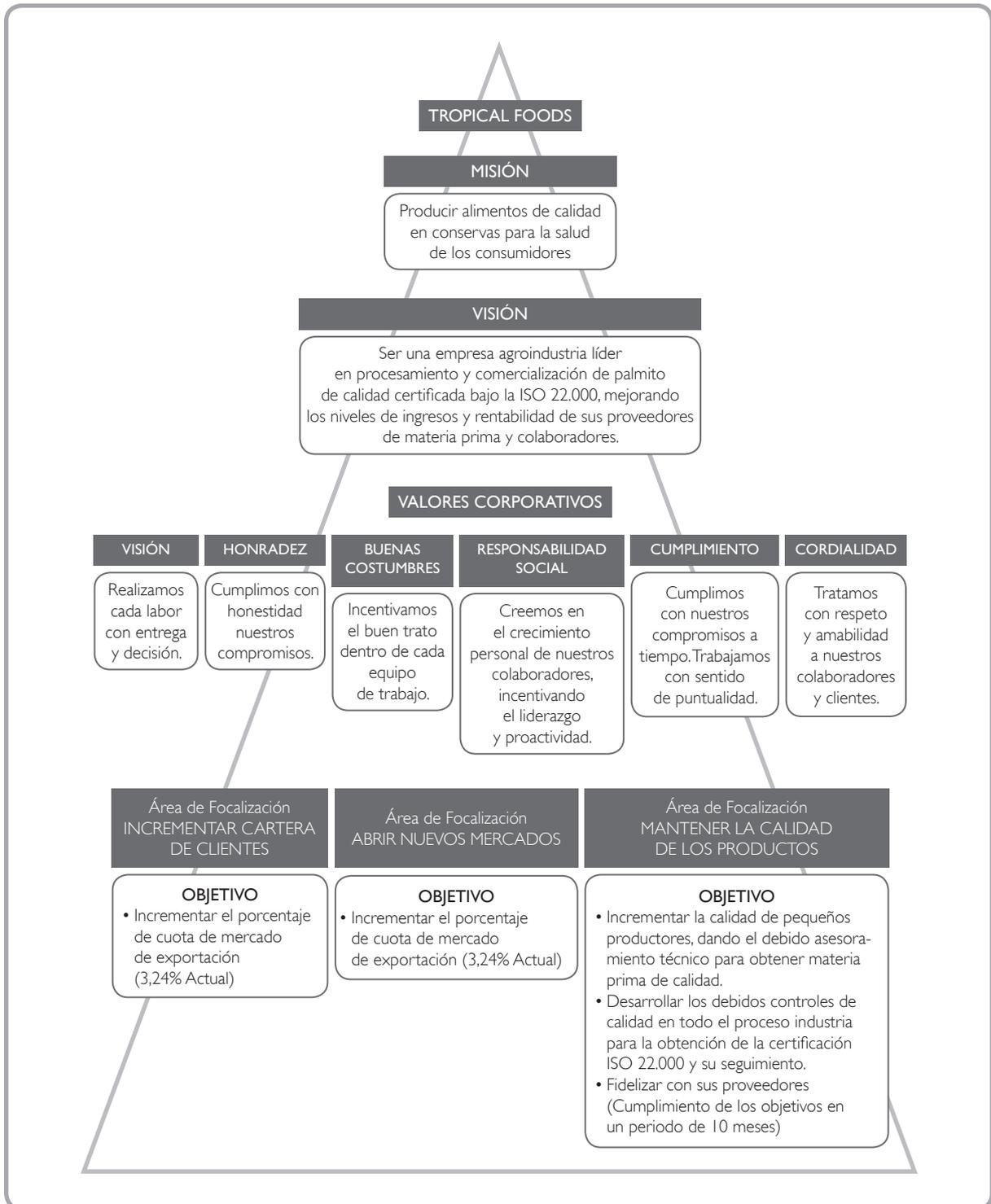


GRÁFICO 5: Pirámide estratégica de Tropical Foods





7.1.4. DESARROLLO DE SISTEMA FINANCIERO Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA INDUSTRIA

Se desarrollaron actividades vinculadas con la gestión empresarial y financiera, en específico. Todo el proceso fue documentado: se recopilación, entre otros, instructivos, planes, registros, procedimientos, información, mapeo y análisis de procesos enmarcados en una definición de Elementos de Planeación Estratégica, que definen sus objetivos. Sobre esa base, se realizó un análisis para identificar los puntos críticos de la estrategia empresarial. Estos se refirieron a aspectos que constituían debilidades de la empresa y amenazas del ámbito externo.

El análisis coadyuvó a la generación de índices de gestión, que son la herramienta para evaluar la operación, control y mejoramiento de los procesos productivos. A partir de ello, se desarrolló un manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) y un cronograma de actividades, para introducir a los proveedores en el uso racional de insumos químicos y agrarios en el cultivo.

Al respecto, es necesario comentar que el producto orgánico tiene mayor demanda en los mercados internacionales. Pero un cultivo orgánico requiere mucha atención en la plantación. El productor debe estar atento y saber en qué momento debe utilizar abonos orgánicos, cómo se manejan las plagas y el manejo fitosanitario. En consecuencia, es un proceso que implica un aprendizaje sostenido y una clara conciencia de que el mercado orgánico sí constituye una oportunidad en el mercado, pero que significa un trabajo arduo y responsable.

Con la asistencia técnica financiada por Red Productiva, se desarrolló e implantó un sistema contable para el manejo de costos reales de producción, que permite reconocer los costos de cada eslabón de la cadena de producción. Esta medida es fundamental, pues la empresa debe ser competitiva en un mercado altamente competitivo y fluctuante de precios.

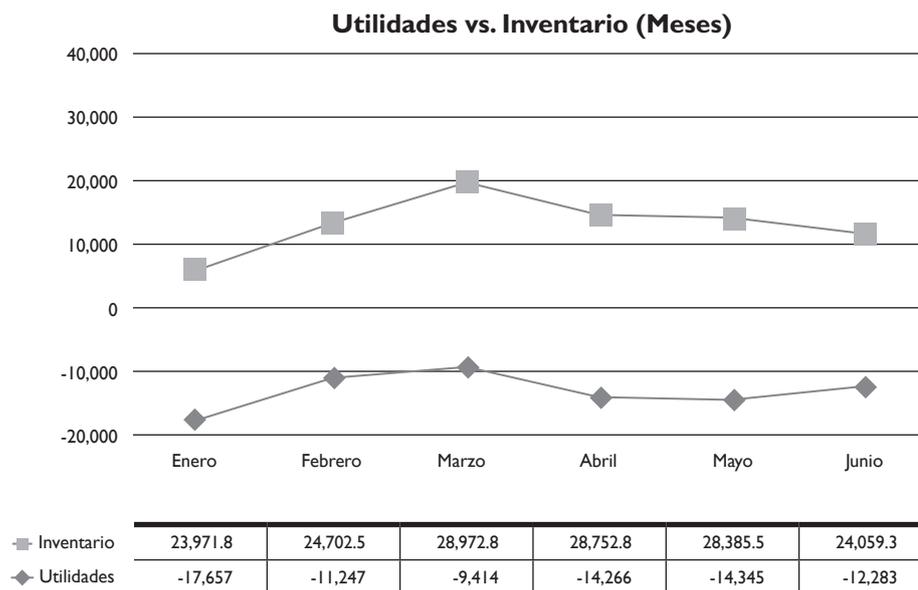
Se trata de un sistema financiero que contribuye a controlar costos en las áreas de producción, comercialización y mercadeo, y mejorar de esta manera la rentabilidad de la industria Tropical Foods. Igualmente, permite establecer pagos de materia prima: un pago justo al productor y a la planta, que premie la calidad y reconozca el esfuerzo del productor. Obviamente, ello redundará en un incremento de los ingresos y ganancias de los cultivadores de palmito. Al mejorar la ganancia de quien cultiva el palmito y la ganancia de la industria, ambas partes crecen y, por tanto, se pueden sostener en el tiempo.



1. Productor de palmito.
2. Limpieza y selección de Palmito, Planta Tropical Foods

El modelo de seguimiento financiero empresarial establecido permite realizar proyecciones de flujos de caja con diferentes escenarios, para establecer cuál es el punto de equilibrio según los parámetros que están funcionando en la planta, e identificar posibles escenarios con cambios de precios de mercado, costos y gastos.

GRÁFICO 6: Modelo de Seguimiento Financiero Empresarial



	Días	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Efectivo		-11,605	-9,592	-10,180	-8,797	3,864	12,656
CXC Clientes	12	67,140	76,066	71,104	62,889	51,987	55,935
CXP Proveedores	167	56,662	66,831	96,712	95,121	82,102	90,239
Inventario	43	23,972	24,703	28,973	28,753	28,386	24,059
		22,845.04	24,346.14	-6,814.77	-12,275.88	2,134.70	2,411.82
Necesidades de Cap.Trabajo		22,845	1,501	-31,161	-5,461	14,411	277
Utilidades		-17,657.45	-11,247.15	-9,414.04	-14,266.08	-14,344.97	-12,283.26
INVENTARIO		23,971.82	24,702.52	28,972.76	28,752.79	28,285.5	24,059.32

Contempla varios elementos: cómo va modificándose el flujo de efectivo, qué cambios se evidencian en las compras de clientes, cómo se están modificando los proveedores y el inventario. Para realizar un análisis financiero no basta tener una fotografía de lo que ocurre en un determinado momento. Es necesario mirar lo que ha ocurrido antes y cuál es la tendencia. Eso permite alertar sobre situaciones que pueden volverse críticas en el ámbito financiero. Todos estos aspectos tienen relación con las finanzas de la empresa y, por lo tanto, deben ser consideradas, porque repercuten, además, sobre el capital de trabajo. Este modelo, en suma, permite realizar una evaluación de impactos en la variación de costos para determinar los costos finales del producto.

7.2. DESARROLLO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA CADENA

La ejecución de este componente, principalmente, apuntó a la obtención de diversas certificaciones que garanticen la inocuidad y calidad de los productos para conseguir un adecuado y sostenible acceso a mercados. En esa dirección, se impulsó la mejora en procesos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs) y la incorporación de herramientas de control que permitieron una mayor eficiencia en la empresa ancla.

Pero, puesto que en la zona donde está localizada Tropical Foods no operan otras agroindustrias y las personas carecían de una disciplina laboral industrial, la empresa requería ejecutar un proceso de capacitación a su personal, enfocado en destrezas, procesos, procedimientos y programas que una corporación empresarial de alimentos demanda. Además, el proyecto consideraba clave invertir en la capacitación del personal para lograr una baja rotación³.

Para garantizar resultados significativos en la capacitación, previamente se aplicó una encuesta centrada en el desarrollo educacional de los hijos de los trabajadores y temas de salud ocupacional. A partir de los resultados de este trabajo, se ajustó el programa de capacitación del proceso ISO 22000, y se incluyeron aspectos que permitieran atender las necesidades y deficiencias formativas del personal de Tropical Foods. Esta encuesta también sirvió de base para el desarrollo del componente de Responsabilidad Social Empresarial.

La capacitación se centró en las BPMs, con un fuerte peso en la inocuidad. La empresa capacitó a su personal en procesos de producción (recepción, corte, pesado, cocido, empacado); control de calidad; en materia prima, sellado, almacenamiento; control de plagas, limpieza y desinfección, potabilización de agua; controles, prácticas de laboratorio; operación de equipo técnico y mecánica menor para mantenimiento preventivo. En lo que se refiere a inocuidad, se capacitó en higiene personal, cuidado en los alimentos, nutrición, y otros temas importantes para el desarrollo personal, que además apoyan las BPMs. Las charlas subrayaron la necesidad de aplicar los aprendizajes tanto en la empresa como en los hogares, porque particularmente la inocuidad supone un cambio en la forma de vida de los trabajadores y sus familias, y apuntala una mayor sustentabilidad de los procesos en el tiempo.

De otro lado, se implementaron sistemas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs) para alinear a pequeños productores con las necesidades de la empresa ancla, de manera que la cadena de producción de palmito pueda cumplir adecuadamente con los estándares de calidad exigidos por los mercados. A través de las BPAs, fue posible establecer los estándares de los productos fitosanitarios y químicos que se pueden usar, el tipo de productos, de qué manera y en qué momento, para que el palmito sea de calidad y pueda ser exportado.

Dentro del proceso de implementación del ISO 22000, además de la capacitación de BPMs, se impulsaron sistemas de control de procesos. Eso supone desarrollar y determinar las funciones y áreas de responsabilidad dentro de la industria, una lista maestra de documentos, el

³ Como se verá más adelante, la empresa, además de cumplir con las disposiciones legales, ha concretado beneficios legales, como el convenio con el Hospital de Pedro Vicente Maldonado. En el marco de este proyecto, se establecieron apoyos para fomentar la salud en los trabajadores y sus familias.

diseño de fichas de control de calidad y seguimiento, y la elaboración de manuales de procesos y procedimientos (entre ellos, señalética de seguridad industrial e inocuidad), atados a las políticas generales de la empresa.

7.3. DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE PEQUEÑOS PROVEEDORES DE PALMITO

Indudablemente, la calidad de los productos que puede obtener la industria depende de la buena calidad de materias primas utilizadas. En el caso de los productos agrícolas, la calidad debe ser medida en dos grandes aspectos: a) las características físicas, en el caso del palmito, su color, olor, consistencia, textura y frescura; y, b) la forma de cultivo, para garantizar el cumplimiento de las restricciones fitosanitarias que demandan los mercados, es decir, la adecuada y técnica utilización de pesticidas, protección personal, etc.

Este componente estuvo dirigido a poner en marcha un sistema de capacitación y asistencia técnica a proveedores de palmito, para implementar un paquete tecnológico y aplicar Buenas Prácticas Agrícolas, que mejoren la calidad y eficiencia de la producción de materia prima y estén acordes a las exigencias de los mercados internacionales. La capacitación se sustentó en los contenidos desarrollados en un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas, que recopiló las prácticas y la literatura disponible del cultivo, estableció los parámetros de calidad que exigía la empresa ancla, y orientó a los productores a aplicar los mismos parámetros de producción.



Productor palmito aplica conocimientos en corte correcto de Palmito.

La asistencia técnica se llevó a cabo a través de visitas periódicas de control, realizadas por un técnico calificado. Para ello, se organizó un plan de visitas y capacitación al personal de campo, soportado en fichas técnicas para guiar el trabajo. Las fichas técnicas servían como material de consulta de los productores, para orientar, de una forma fácil, ágil y sencilla, una práctica más eficiente, enfocada al manejo orgánico de la plantación. Durante las visitas, se proporcionaron criterios para el cultivo del palmito, cuándo y cómo deben cortar.

En el marco de la estrategia de comercio justo, se desarrolló un sistema de calificación de las materias primas para establecer un sistema de pago por calidad. Este consistió en una evaluación objetiva de la materia prima, basada en el rendimiento del palmito; esto es, el grosor (lo ideal es que sea grueso y largo), y el número de pedazos en los que se lo puede cortar. El mismo estándar de medición de rentabilidad se estableció para todos los proveedores, sean pequeños o medianos.

A partir de una valoración adecuada, se asignó el precio del producto recibido, el cual estuvo previamente estipulado en una tabla que se entregó a los agricultores. Los precios se fijaron a partir de la situación del mercado de proveedores, las alzas y bajas, pero también del análisis de rendimiento. Dentro de un precio más alto o más bajo, el esquema siempre fue la valoración del rendimiento. Los pequeños productores sabían que en tanto incrementaba y mejoraba la calidad de palmito, el precio ofertado en la empresa ancla sería mejor.

Como herramienta de fidelidad, se implementaron sistemas de asociación o alianzas que permitieron a los pequeños productores acceder a insumos a precios justos. Igualmente, en el ámbito del proyecto, se concretó la cooperación con un vivero de la zona, para brindar un trato preferencial a los agricultores, tanto en precios, promociones y plazos. A partir de ello, los agricultores bajo relación con Tropical Foods contaban con semillas de calidad y un descuento del 15% con relación al precio normal. De esta manera, se desarrollaron acuerdos con empresas de insumos para conseguir descuentos en el precio, y se ancló el pago con una retención en la fábrica.

Para lograr estas alianzas, era imprescindible firmar acuerdos justos que garanticen relaciones de largo plazo entre agricultores y fábrica. Hasta el cierre del proyecto, la Tropical Foods había establecido acuerdos con el 60% de sus nuevos proveedores.

7.4.DESARROLLO DEL ENTORNO SOCIAL: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como se señaló en la problemática del sector, la zona donde se asienta la empresa vive una situación socioeconómica complicada, con pocas oportunidades de empleo para las personas y un nivel de calidad de vida relativamente bajo. Concientes de la realidad de los habitantes de su zona y con deseo de cumplir con los requerimientos en el ámbito social de la certificación ISO, Tropical Foods pidió apoyo a Red Productiva para elaborar un plan para el desarrollo de la educación y salud de sus trabajadores.

Además, si un proyecto apunta a trabajar en el mejoramiento de la calidad de un producto alimenticio, es necesario modificar las condiciones de salud y la calidad de vida de los trabajadores, porque una persona que llega enferma a la planta puede contagiar a los alimentos y además

tiene bajo rendimiento. Entre los trabajadores de Tropical Foods se evidenciaba una falta de hábitos de higiene. Si antes de laborar, el trabajador no se lava las manos y no se coloca una cofia en la cabeza, esto va a repercutir en el producto. La vida de las personas que laboran no se circunscribe a la empresa; está estrechamente ligada a sus hogares. En consecuencia, si se quiere obtener un producto de alta calidad en la industria, es fundamental intervenir en los hábitos familiares, para desarrollar hábitos y prácticas de higiene y cuidado de salud.

Como ya se mencionó, la empresa realizó un amplio estudio con el propósito de conocer el desarrollo personal de los trabajadores de la zona. Se obtuvieron reveladores resultados en cuanto a nivel de escolaridad, estado civil, aspiraciones personales y familiares, estado de salud de los trabajadores y de sus familias, y causas de la inestabilidad laboral.

Dicho estudio contempló la aplicación de una encuesta para conocer las aspiraciones de los trabajadores en cuanto a capacitación, y su visión dentro de la empresa. A partir de la información proporcionada, se observó que el 33% desea mantener una relación de largo plazo con la empresa, y tiene interés en aportar al mejoramiento de la empresa. En cuanto a la salud de los trabajadores, se obtuvieron datos relevantes acerca de las patologías más frecuentes: gran parte de las enfermedades identificadas tienen directa relación con un deficiente conocimiento sobre higiene personal. Es por ello que la capacitación asignó un mayor valor a estos temas, para prevenir tales afecciones.

En ese contexto, se implementaron estrategias de salud preventiva, para que los empleados puedan ser atendidos en el Hospital de Pedro Vicente Maldonado, sin tener que pagar en esa institución. La factura se pasaría a la empresa y su valor sería descontado en cuotas pequeñas. Para el efecto, el proyecto impulsó la suscripción de convenios con el Hospital de Pedro Vicente Maldonado y algunos consultorios médicos, clínicas privadas y farmacias.

Asimismo, el proyecto promovió la educación de las personas, porque calidad y educación están interrelacionados. Muchos de los productores son mujeres que no habían concluido sus estudios secundarios (bachillerato). En ese sentido, se identificaron mecanismos para que concluyan el bachillerato, a través de modalidades de educación a distancia. Pero, a la vez, se ofrecieron capacitaciones en temas más específicos relacionados a su trabajo, para mejorar su desempeño. El proyecto, adicionalmente, estableció acuerdos con escuelas y colegios de la zona, en la perspectiva de favorecer la inserción de las familias en el sistema formal de educación.



1. Productores de palmito.
2. Trabajadoras en proceso de industrialización de palmito, en Planta de Tropical Foods.

8. RESULTADOS

El proyecto "Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional" obtuvo resultados positivos, al haber identificado e implementado componentes articulados que fortalecieron la cadena: desarrollaron a la empresa ancla en cuanto sus sistemas de gestión; a los proveedores, en la aplicación de BPAs para la producción; y, a la cadena, en su totalidad, en el establecimiento de calidad en la producción y manufactura de productos, y el acceso a mercados.

Gracias a la valoración objetiva del producto, como parte del trabajo emprendido en el proyecto, los pequeños productores están recibiendo 20% más en el precio del producto, porque están entregando una calidad de palmito mejor. El agricultor lleva más dinero, pero la industria también gana más. La industria paga diferenciadamente en función de la calidad del producto; por tanto, se trata de una relación comercial justa.

La visión integral del proyecto y la elevada responsabilidad social empresarial posibilitaron la concreción de resultados relevantes como, a continuación, se sintetiza.

8.1. MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El proceso de implementación de una certificación tan completa como la ISO 22000 permitió estandarizar procesos, con miras a lograr un producto inocuo, con calidad consistente, personal concientizado y capacitado, conocedor de los procesos y procedimientos. Esto, sumado a un alto nivel de documentación de respaldo, garantizó que el producto cumpla con los estándares exigidos por los mercados; requisito fundamental para llegar a los mercados más exigentes.

Al menos 14 productores de palmito, proveedores de la empresa ancla, aplican las BPA; la empresa ancla también lo hace. Estas condiciones incidieron en el sistema de producción y en la obtención de certificaciones necesarias para incursionar en mercados internacionales. Las certificaciones alcanzadas o por obtener son: FDA, de la Agencia de Alimentos y Drogas de EEUU para acceso al mercado estadounidense; BASC (en proceso), que asegura estándares de seguridad y protección del comercio internacional; Kosher, para mercados judíos; y, la ISO 22000-2000 (en proceso), requisito básico de muchos compradores internacionales .

Tropical Foods aumentó notablemente la base de proveedores de materia prima, que bajo adecuado control y supervisión satisfacen las necesidades de la empresa al 100% de su capacidad actual. Como consecuencia, la producción y venta incrementaron en un 25%.

Previo a la ejecución del proyecto, Tropical Foods exportaba a mercados de Sudamérica, como Argentina y Chile. Gracias a los estudios realizados y las certificaciones se logró acceder a

nuevos mercados, como Estados Unidos, México e Israel. El emprendimiento de estos procesos y la consecución de los registros de los productos bajo la norma ISO 22000, permitieron también el acceso al mercado francés; sin duda, el de mayor exigencia e interés por los precios de paga. Aperturado este mercado, el acceso a otros países del mercado europeo será más sencillo.

8.2.GENERACIÓN DE EMPLEO

Como resultado del proyecto, se incrementaron 116 empleos directos: al iniciar el proyecto estaban empleadas 155 personas, y al cierre (marzo 2009) 271. El número de miembros familiares que trabajan en el proyecto asciende a 290 personas⁵. Además, en el caso de un crecimiento continuo de la producción, Tropical Foods tiene la capacidad de duplicar el número de trabajadores que labora actualmente en la planta.

Los pequeños agricultores han recibido capacitación en procesos de fertilización, cosecha, siembra y muestreo de calidad, así como en el uso de agroquímicos. Estos pequeños agricultores reciben el mismo trato que cualquier otro proveedor, pues la norma de calificación que aplica la empresa es la misma, sin distinción de superficie sembrada, en el marco de las condiciones del comercio justo.

En una zona donde la oferta laboral es inestable y con bajos o nulos beneficios, Tropical Foods ha generado trabajo estable y formal para su personal. Es el mayor oferente de empleo en el entorno cercano de Pedro Vicente Maldonado.

Además, los agricultores que aplicaron los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación y lograron mejoras en la calidad de su producto, obtuvieron un pago superior. La mejor relación entre la industria y los proveedores, la mayor eficiencia en los procesos y los planes de desarrollo de proveedores, constituyen elementos de sostenibilidad del proyecto.

8.3.PRODUCTIVIDAD

Los cambios en los sistemas de producción se pueden mantener en el tiempo, porque los resultados en el corto lapso, tanto en calidad como en cantidad, han sido evidentes, y el productor se ha visto beneficiado con un mayor ingreso, así como la planta con materia prima de mejor calidad. Por tanto, hay menos desperdicio y el producto final puede competir con mejores precios por la calidad que tiene.

Este cambio en la mejora de la productividad puede evidenciarse en el índice de rendimiento del producto. Al inicio del proyecto, este índice era de 4,6 tallos para alcanzar 1 kg de producto final. Actualmente, gracias a los procesos implementados por el proyecto, el rendimiento mejoró a 3,9 tallos para obtener 1 kg de producto final. El hecho de que los agricultores

5 Cuando se alude al empleo familiar, se entiende que algunos miembros de la familia están involucrados en el empleo. En el caso del Noroccidente, las familias son ampliadas; esto es, integra al abuelo, abuela, cuñado, tío, primo, la esposa, y, en ocasiones, a los hijos adultos. El empleo familiar, entonces, ocurre cuando uno de los trabajadores inserta a otros miembros adultos de su familia.

hayan mejorado de tal manera el producto significa que ellos aplicaron las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de palmito.

Sin embargo, cabe aclarar que todavía la productividad en estos términos es baja, porque la demanda de producción de calidad genera rechazos; es decir, existe una producción que no se acepta por no cumplir con las normas. En consecuencia, el impacto real se evidenciará en la siguiente cosecha, en un año o año y medio. Hay que considerar, de otro lado, que la implementación de herramientas para registrar la calidad del producto recibido y el sistema ISO 22000 proveen información a la empresa ancla, que le permite monitorear a los proveedores y tomar las decisiones más adecuadas sobre las políticas de recepción de producto.



Trabajadoras de Tropical Foods.

8.4.MEJORA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA

La asistencia técnica financiada por Red Productiva resultó en mejoras de calidad del producto, lo que le generó confianza de la industria hacia los pequeños productores. Con esta seguridad, Tropical Foods pudo impulsar la diversificación de sus productores y tomó la decisión de aplicar las mismas políticas de recepción a todos ellos, sin perjuicio de tamaño. Esta medida suscitó mejores relaciones entre los actores.

Gracias a la política de responsabilidad social de la industria y el empeño por mejorar las relaciones con los productores, la empresa consiguió el acceso de los pequeños productores a semillas de calidad y a insumos con menores precios. Esto se logró mediante acuerdos entre la industria, viveros y distribuidores de insumos, en respaldo a los pequeños productores. Hasta el cierre del proyecto, el 60% de los nuevos proveedores se han beneficiado de este tipo de compromisos.

Por otro lado, la integración de los componentes de la cadena, bajo una visión global y no como actores aislados del proceso productivo, favorece, por ejemplo, que en épocas difíciles (de menor demanda internacional), la empresa siga comprando palmito aunque en cantidades moderadas, para tener en bodega, ya que sus ventas son más lentas. Eso ha sido el resultado de un cambio, precisamente, en las relaciones entre los actores de la cadena.

8.5.MEJORAS EN EL AMBIENTE LABORAL

La mejora del ambiente laboral no está implementada aún, pues esta constituye la parte final de la certificación ISO 22000. Durante la ejecución del proyecto, se realizó un diagnóstico de la situación actual en las áreas de educación y salud. Sobre la base de este diagnóstico se preparó un plan de implementación para mejoras en estas áreas, que será ejecutado hasta antes de finalizar el año 2009.

Hasta el momento, los cambios en el ambiente laboral experimentados han sido el resultado de mejoras en las capacidades de los trabajadores, gracias a los procesos de capacitación. Con la implementación de mejoras en las áreas de salud y educación, el impacto será mucho mayor en el ambiente laboral. El plan tiene previsto un sistema integrado de salud, mediante convenios entre Tropical Foods y centros de salud locales, a los cuales podrán acudir sus empleados; y, un sistema de apoyo a la educación infantil de los hijos de los trabajadores, por medio de un fondo común de los trabajadores.

9. FACTORES DE ÉXITO

Estándares definidos de la demanda. Los mercados internacionales, a los que el producto puede acceder, demandan una calidad alta y procesos de calidad definidos a lo largo de la cadena de producción. Además, certificaciones como ISO 22000 y FDA, definen requisitos en términos de procesos e indicadores, necesarios para su obtención. Estos estándares, en su totalidad definidos sobre la base de la demanda, permiten estructurar un programa de asistencia técnica y capacitaciones orientadas directamente a los indicadores prioritarios. Esta práctica asegura el éxito de una cadena productiva, como es el caso del palmito que, por medio de mejor calidad y productividad garantizada mediante las certificaciones, actualmente está ingresando a un mayor número de mercados internacionales.

Política de diversificación de proveedores. El incremento de proveedores tiene su origen en la política de crecimiento de la fábrica. Al ser una factoría nueva –los inicios de la actividad fueron dados por productores grandes que acaparaban su producción total– y al experimentar un paulatino crecimiento, las necesidades de volúmenes de palmito han sido mayores. Por ello, la empresa decidió la ampliación de proveedores. La disponibilidad de un actor externo, en este caso Red Productiva, que provea asistencia técnica a pequeños productores, funcionó como incentivo para que la empresa ancla los aceptara como proveedores. La diversificación de productores trae ventajas competitivas a la empresa, como la seguridad de tener muchos productores que puedan suplir sus necesidades de producto para el proceso, y no depender únicamente de grandes proveedores. A la vez, la intervención de Red Productiva creó la oportunidad para que los pequeños productores de la zona mejoraran sus capacidades técnicas y se integraran a una actividad económica formal.

Equidad en políticas de recepción. La decisión de la empresa ancla de ofrecer un pago basado en la calidad del producto, sin afectarlo por el volumen ofertado, tuvo un impacto significativo en el nivel de confianza de los pequeños productores hacia la empresa ancla. Gracias a esta política, el pequeño productor no se siente en desventaja en comparación a un mediano o gran productor. Dicha política, además, le reconfirma al productor que el pago puede ser incrementado como resultado de mejoras en el rendimiento del producto.

INTEGRACION ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCCION



Hongos de Pino, Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar.

En la provincia de Bolívar, la Fundación Grupo Juvenil de Salinas (empresa ancla) y Red Productiva implementaron el proyecto "Integración administrativa como herramienta para mejorar la producción", para enfrentar tres limitaciones en la cadena de producción de hongos deshidratados: la falta de aplicación de buenas prácticas en el proceso de recolección y post cosecha en los proveedores; la subutilización de la planta deshidratadora; y, los limitados recursos de la Fundación para mantener registros sanitarios y permisos de empaque al día. Los objetivos apuntaron a elevar la eficiencia y calidad en la recolección, cosecha y post cosecha de hongos; mejorar la eficiencia y calidad en la deshidratación de hongos; y, mejorar la capacidad de gestión financiera y comercial de la deshidratadora. Se organizaron cuatro componentes: a) Diagnóstico inicial y planificación; b) Mejoramiento de la producción; c) Comercialización: mejora de acceso a nuevos mercados; y, d) Gestión mediante centros de costos. El proyecto tuvo un valor de USD 103 424, con un aporte del 50% de Red Productiva y de 50% de la FUGJS. Uno de los resultados más relevantes fue la generación de capacidades en los actores locales y personal de la deshidratadora de hongos. Se registró un incremento en la producción de hongos, en horas de empleo y en los ingresos de 715 personas directamente y de 2145 personas adicionales. La capacitación aumentó la incidencia de higiene y calidad de los hongos recolectados por las comunidades, e incrementó los ingresos de los miembros de las comunidades.

I. INTRODUCCIÓN

La Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGJS) forma parte de la iniciativa comunitaria Salinerito, que cuenta con el apoyo de la Misión Salesiana. La FUGJS se creó en 1977 y se convirtió en fundación en 1995. Su proyección está dirigida a fortalecer los grupos juveniles, y liderar en los ámbitos social, cultural y deportivo de la comunidad, desde la juventud.

La FUGJS maneja tres negocios en la zona de Salinas (provincia de Bolívar): una deshidratadora de hongos; un centro turístico, con un hotel y restaurante y sus actividades turísticas conexas; y una hacienda. Inicialmente, la Fundación planteó trabajar en los tres proyectos, pero era difícil brindar un soporte técnico a tres temas tan diversos como los señalados. En ese sentido Red Productiva y la FUGJS decidieron apoyar solo una de las iniciativas: la deshidratadora de hongos, para proyectarla a los mercados con los cuales ya estaba vinculada.

Antes del proyecto, Red Productiva inició con una serie de visitas para contar con un diagnóstico que le permitiera identificar los principales problemas del sector hongos. El propósito fue establecer si existían las condiciones y oportunidades para impulsar el proyecto y, en función de ello, orientar su diseño, junto con la FUGJS. Bajo el liderazgo de Red Productiva se definieron las actividades a ser priorizadas, en la perspectiva de que la empresa ancla mejore la productividad, la comercialización y la administración; y, de esa manera, lograr un mayor impacto. Para ello fue necesario trabajar básicamente tres aspectos: capacitar a las personas recolectoras de hongos y encargadas del pre secado, en buenas prácticas de recolección y post cosecha; mejorar la gestión administrativa, financiera, de producción y comercialización de la deshidratadora; e, indagar las nuevas opciones del mercado local en las que se podría comercializar.

El Proyecto se orientó intensamente a la capacitación de los recolectores de hongos. Posteriormente, ellos reprodujeron ese conocimiento en cada una de las 11 comunidades beneficiarias, para mejorar la calidad del producto que llega a la planta y, con ello, obtener un mayor ingreso, pues el hongo que recibe un mejor trato post cosecha es de mejor calidad y tiene un mejor precio.

El proyecto tuvo un valor de USD 103 424, con un aporte del 50% por parte de Red Productiva y de 50% por parte de la FUGJS. El incremento en la producción de hongos –como consecuencia de la asistencia técnica– incidió en un aumento en las horas de empleo y en los ingresos de 715 personas, directamente; y de 2.145 personas indirectamente, mediante una transferencia de conocimientos hacia los integrantes de su grupo familiar.

Uno de los resultados más relevantes fue la generación de capacidades en los actores locales, tanto recolectores comunitarios, líderes de las comunidades, profesionales de la FUGJS, como personal de la deshidratadora de hongos. Asimismo, el proyecto contribuyó al desarrollo y fortalecimiento de mecanismos directos de comunicación, trabajo y seguimiento

para el desarrollo del conjunto de la cadena. La capacitación a 715 personas involucradas en la cadena de los hongos deshidratados influyó favorablemente en las condiciones de higiene, mejoró la calidad de los hongos recolectados por las comunidades, e incrementó los ingresos de los miembros de las comunidades. La introducción de mayor valor agregado en los hongos deshidratados permitió que la planta deshidratadora de hongos desarrolle nuevos productos y presentaciones en la planta deshidratadora de hongos.

Actualmente, la deshidratadora cuenta con un plan estratégico, un esquema organizativo renovado, un plan de mejora y racionalización de procesos, un sistema contable flexible para sus necesidades, y un modelo de gestión que le permitirá optimizar sus recursos. Asimismo, como parte del enfoque de integralidad y de sostenibilidad, se implementó un vivero forestal y se sembraron 22.000 plántulas de pino para lograr un abastecimiento sostenido de la materia prima.



Proceso de selección de hongos en planta deshidratadora.

2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

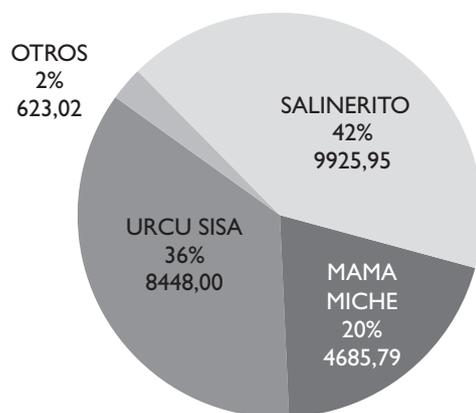
El sector micológico del Ecuador presenta diversas especies que se comercializan a nivel nacional. Entre ellas están el champiñón, ostra, portobello, callambas u hongo de pino. La especie de mayor y más fácil comercialización es el champiñón. Su venta se enfoca en diversos segmentos de mercado. Las demás especies de hongos son comercializadas en un segmento de mercado de alto poder adquisitivo, familiarizado con las bondades del hongo; puesto que, en otros segmentos de mercado no existe la costumbre de consumir este tipo de hongos. Esta realidad dificulta la comercialización del hongo de pino en el mercado nacional.

La parroquia de Salinas, en la provincia de Bolívar, cuenta con aproximadamente 5000 hectáreas de bosque de pino, lo que permite la producción de esta clase de hongo. Los bosques fueron originalmente cultivados con fines madereros y pertenecen a la comunidad o a grupos del sector privado, ya sea la FUGJS o familias particulares. Los recolectores tienen libre acceso a los bosques de la Fundación y a los bosques comunitarios. Durante muchos años, el hongo fue un subproducto del bosque: los hongos no se sembraban, únicamente se recolectaban y vendían.

En Salinas se comercializa el hongo denominado callambas (*Suillus luteus*), que es una variedad de hongo de olor fuerte y sabor selecto, que solo crece en los bosques de pino (*Pinus radiata*) y es recolectado por las comunidades de la zona para complementar sus ingresos y el sustento familiar. Esta actividad constituye la tercera fuente de ingresos más significativa para las comunidades dedicadas a esta labor.

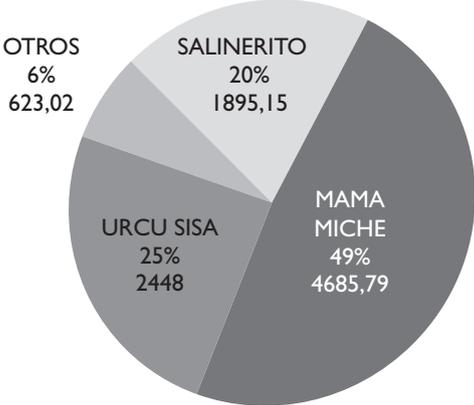
En el Ecuador existen varios distribuidores del hongo de pino Callambas. Se destacan Mama Miche y Urcu Sisa, que representan la mayor competencia para Salinas. El siguiente gráfico ilustra la producción anual de los distribuidores de hongos.

GRÁFICO 1: Producción Anual de Hongos en Ecuador (kg)



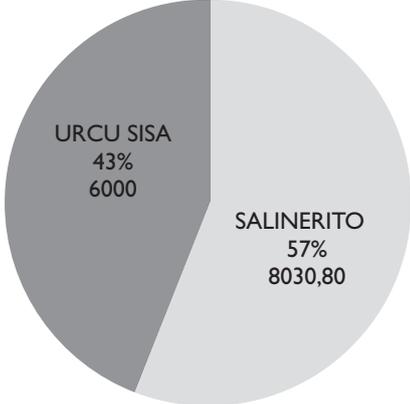
Aunque la participación de Salinerito en el mercado total de producción representa el 42%, sus ventas están orientadas fundamentalmente al mercado internacional. Su participación en el mercado local es de apenas el 20%.

GRÁFICO 2: Venta Nacional de Hongos (kg) Anuales



Salinerito es el mayor exportador de hongos Callambas. El 80% de su producción está destinada al mercado internacional, principalmente a Francia, Italia, Suiza, Alemania, entre otros y tiene una participación del 57% del total de las exportaciones nacionales. Urcu Sisa es otro exportador, con una participación del 43%, como se demuestra abajo:

GRÁFICO 3: Venta Anual Internacional de Hongos (kg)

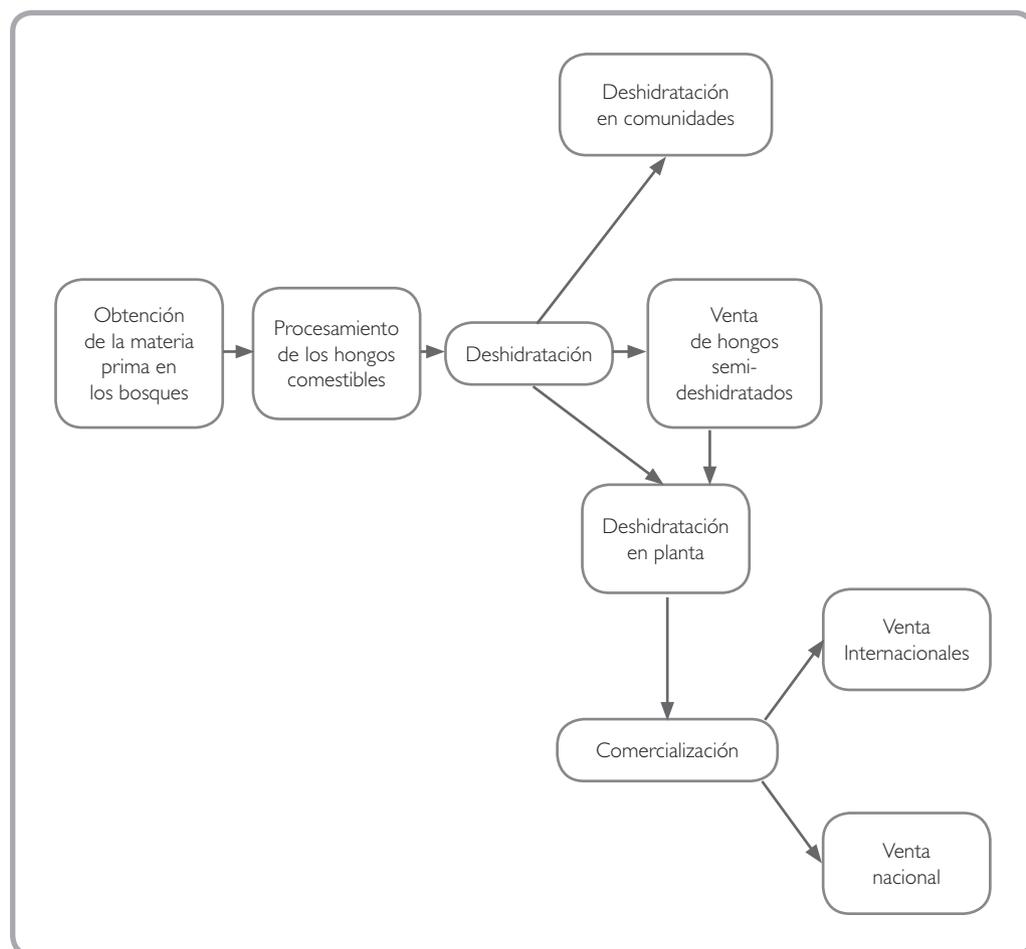


Las tendencia de crecimiento que ha experimentado el consumo de hongos en el mundo en los últimos años permite proyectar un considerable crecimiento de la demanda de hongos en el mercado internacional. Para poder aprovechar esta demanda, es necesario incorporar a otros proveedores de hongos que dispongan de un producto de buena calidad y garanticen un manejo adecuado de recolección. Esta proyección ofrece oportunidades a la FUGJS para colocar su producto a nivel internacional.

3. CADENA DE VALOR DE HONGOS DE PINO Y ACTORES DE LA CADENA

El siguiente diagrama muestra la cadena de hongos deshidratados:

GRÁFICO 4: Mapa del Proceso Productivo del Sector



El proyecto involucró a los siguientes actores de la cadena: proveedores de hongos frescos y semi-deshidratados, y planta deshidratadora.

3.1.PROVEEDORES

Los recolectores de hongos frescos pertenecen a comunidades cercanas a la planta deshidratadora. Son micro productores de escasos recursos económicos. La recolección de hongos constituye para ellos un ingreso complementario, pero para muchas personas es el único sustento. Estos recolectores entregan hongos rebanados a la planta, con un precio US \$0,22 por kilo; mientras que los hongos recogidos en las comunidades tienen un precio de US \$0,20 el kilo.

La realidad de los proveedores de hongos deshidratados es distinta a la de los recolectores de hongos frescos, ya que cuentan con un deshidratador artesanal que les permite generar un valor agregado al hongo fresco y entregarlos en la planta. Los precios son diferenciados de acuerdo a la calidad. El color de los hongos está relacionado con la manera como ha sido manejado el producto desde su cosecha hasta su deshidratación. Los más claros son los más cotizados. El más oscuro –el más maduro– es menos cotizado. El precio del kilo de hongo negro es US \$1,50; del hongo café, US \$3; y del hongo amarillo, US \$4,50.

En promedio, el 33% del total que produce la planta corresponde a los hongos frescos que allí se entrega y deshidratan. Mientras que el 67% del producto llega pre deshidratado. Este porcentaje de hongos es sometido a una segunda deshidratación antes de ser colocado en el mercado, cuyo proceso es menor y más rápido que la deshidratación del hongo fresco.

El principal problema de los proveedores era la aplicación de buenas prácticas durante el proceso de recolección y la post cosecha, que redunde en mejores precios y, por tanto, en mejores ingresos para ellos. Con la aplicación del proyecto, se buscó modificar esa situación, mediante capacitaciones a las comunidades, orientadas a reconocer el valor económico potencial del hongo y la importancia de aplicar un tratamiento adecuado, así como buenas prácticas en el trato y manejo del bosque, para incrementar la cantidad y calidad en la cosecha de hongos, y contar con mejores ingresos por varios meses del año, particularmente, en la época invernal, que es cuando crece el hongo.

3.2.PLANTA DESHIDRATADORA DE HONGOS

La planta tiene un funcionamiento estacionario, ya que los hongos crecen durante los meses húmedos, en un ambiente provocado por las lluvias; por lo tanto, la planta se cierra durante los meses de julio a octubre, por falta de materia prima.

Los hongos frescos que se reciben en la planta son previamente rebanados por los proveedores. Luego ingresan a un proceso de deshidratación, que dura entre 3 a 6 horas, según la humedad del hongo fresco. Se estima que una vez deshidratados los hongos deben tener una humedad del orden del 5%, para luego ser clasificados según el tipo de color del hongo.

Los hongos deshidratados que se adquieren de las comunidades que disponen de deshidratadoras artesanales, entran en un proceso de pre clasificación por su color. Luego pasan a una re deshidratación que dura entre 2 y 4 horas. Este paso adicional es necesario pues los hongos deshidratados por las comunidades registran una humedad de hasta el 12%; por-

centaje muy elevado para los estándares de calidad que demandan los mercados nacional e internacional. Una vez concluida la deshidratación, el hongo al granel es almacenado y empacado según las necesidades del mercado.

La planta deshidratadora registraba algunos problemas que debían ser resueltos, básicamente en tres ámbitos:

- Un alto consumo de combustibles, debido al tipo de quemadores con que contaba. Estos debían ser modernizados para reducir los costos y ganar eficiencia en el proceso de deshidratación.
- La planta operaba solamente entre noviembre y junio. Esto dependía del comportamiento del clima. Sin embargo, las personas que trabajaban en la planta laboraban todo el año. Además, la planta debía ser sometida a procesos de mantenimiento. Estas dos circunstancias, más las tareas de contabilidad necesarias, generaban costos permanentes. La consiguiente elevación de costos perjudicaba la venta del producto final en el mercado nacional e internacional.
- Las limitaciones financieras para ampliar fuertemente la base de proveedores, a fin de completar órdenes de exportación en un menor tiempo, reducir costos y generar mayor liquidez.

3.3.COMERCIALIZACIÓN DE FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS

El proceso de comercialización lo realiza la empresa ancla, Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGJS), a través del administrador de la planta. Su principal actividad consiste en identificar mercados, potenciales compradores y negociar el producto. Los principales compradores en el exterior están ubicados en Suiza e Italia, gracias a los contactos realizados por la organización salesiana. Una vez obtenidas las órdenes o pedidos, se empaqueta el hongo conforme a las especificaciones requeridas por el cliente.

El principal problema de la Fundación eran los limitados recursos para mantener registros sanitarios y permisos de empaque al día, para poder atender de mejor manera a los mercados nacional e internacional.

4. OBJETIVOS

El proyecto "Integrando la administración de la producción de hongos" se planteó tres objetivos:

- Elevar la eficiencia y calidad en la recolección, cosecha y post cosecha de hongos, mediante el manejo integral de bosques y buenas prácticas de recolección;
- Mejorar la eficiencia y calidad en la deshidratación de hongos, a través de buenas prácticas de procesamiento; y,
- Mejorar la capacidad de la gestión financiera y comercial de la deshidratadora.



Proceso de clasificación de hongos en planta deshidratadora.

5. METODOLOGÍA

Para la implementación de este proyecto la Escuela de Formación Empresarial del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) fue seleccionada, mediante concurso. El trabajo desarrollado y la metodología aplicada permitieron llegar casi puerta a puerta a las 11 comunidades (véase Tabla 1), y conseguir la participación de los recolectores en los cursos de capacitación sobre el manejo integral de la recolección de hongos frescos.

El proyecto inició con la participación de 500 personas, entre recolectores y quienes estaban interesados en integrarse a la recolección. La capacitación abordó diversos módulos referidos a manejo integral de bosques y buenas prácticas en recolección, post cosecha y deshidratación de hongos. La capacitación en áreas técnicas fue fortalecida con asistencia técnica y acompañamiento en las 11 comunidades participantes y en la planta deshidratadora, para fortalecer la puesta en práctica de las capacidades de producción adquiridas.

TABLA 1: Comunidades Capacitadas

Comunidades de Salinas, provincia de Bolívar	Número de personas participantes
El Tingo	30
Talahua	75
Yarahusha	15
Verde Pamba	15
Pambabuela	20
Ramos	20
Tahua	15
San Vicente	20
Rayo Pamba	20
Cocha Colorida	10
Pumin	10
Tahuato	20
Yacubiana	20
Proveedores directos de planta	210
Total	500

Dadas las características comunitarias del negocio, tanto en la empresa ancla, la deshidratadora operada por la Fundación, como en las 11 comunidades en las que se encuentran los proveedores de hongos, era necesario trabajar en una herramienta práctica y efectiva para su operación en el ámbito productivo y frente a la comunidad. Principalmente, se identificaron y fortalecieron los mecanismos de asociación que se encuentran funcionando entre las redes sociales, redes de servicio y entidades de desarrollo local, así como también se capacitó a los líderes comunitarios para el trabajo en sus comunidades.

Otro ámbito del trabajo estuvo orientado a la difusión de las propiedades nutricionales del hongo, así como su fácil preparación y bajo costo, para que la población local aproveche este producto para su alimentación.

Para el desarrollo del proyecto se plantearon cuatro componentes:

COMPONENTES DEL PROYECTO

Componente 1: Diagnóstico inicial y planificación

Componente 2: Mejoramiento de la producción

Componente 3: Comercialización: mejora de acceso a nuevos mercados

Componente 4: Gestión mediante centros de costos



Capacitación y asistencia técnica a proveedores de hongos.

6. COMPONENTES

6.1. DIAGNÓSTICO INICIAL Y PLANIFICACIÓN

El propósito del diagnóstico fue establecer las herramientas prioritarias para producir los cambios deseados a lo largo de la cadena y mejorar las condiciones de ingresos de todas las partes. El proyecto arrancó con un análisis organizativo, administrativo, comercial y de proveedores, para formular las actividades de cada componente, de tal modo que respondiera a las demandas de los mercados potenciales y a las debilidades de los actores de la cadena. El diagnóstico contempló el levantamiento de una línea base de la situación de los proveedores y de la planta deshidratadora, a fin de plantear el desarrollo de herramientas de gestión, adecuadas para su mejor funcionamiento y sostenibilidad.

En la parte organizativa fue necesario averiguar cómo estaba estructurada la planta, cuáles eran las funciones, qué perfiles de personas se requerían, y cuántas personas trabajaban. En lo administrativo, se indagaron los roles que tenía que cumplir cada miembro del personal dentro del proceso productivo y en la comercialización; cómo se levantaban las finanzas, cómo se registraban; en qué estado se encontraba la contabilidad, qué tipo de sistema tenían para registro contable, etc. En lo comercial, se determinó la forma como estaba estructurada esta área, cómo se establecía contacto con los clientes y cuál era el proceso de seguimiento; es decir, cómo se organizaban cuando el cliente había formulado la orden de pedido, cómo se trasladaba ese pedido a la planta para que comience a producir para la entrega, cómo se realizaba la facturación, qué mecanismos de pago tenía, etc.

Respecto a los proveedores, se averiguó cómo llegaban éstos con el hongo fresco o semi deshidratado hasta la planta, de dónde venían, qué cantidades traían, cómo se les pagaba, y cómo se hacían las cuentas.

También se realizó una investigación de mercado para conocer la realidad de la oferta y la demanda existente en la zona de influencia de la planta deshidratadora de hongos. Se indagaron las características de la planta, sus fortalezas y debilidades, y la atención a los clientes.

Además, se analizó la implementación de un plan estratégico. Para el efecto, se elaboró un plan de negocios para conocer acerca del negocio de los hongos y establecer un sistema contable que permitiera a la FUGJS manejar, por separado, cada uno de sus tres negocios, particularmente el de la deshidratadora.

Luego el FEPP preparó un plan de estructuración, cuyo propósito fue armar una estructura óptima en la deshidratadora de hongos, para que cuente con una gestión más eficiente.

6.2. MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

Sobre la base del diagnóstico realizado, era necesario incorporar el manejo de técnicas adecuadas en las fases de producción en toda la cadena, para garantizar la calidad de la materia prima y el incremento en la producción.

Este componente desarrolló actividades de capacitación y asistencia técnica, dirigidas a tres tipos de actores: la planta deshidratadora de hongos, las deshidratadoras artesanales y las comunidades y proveedores. Se diseñó un plan de capacitación para cada caso.

6.2.1. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA A LA PLANTA

En la planta deshidratadora de hongos, las capacitaciones abordaron el tema de buenas prácticas de manufactura (BPMs)¹. Todo el personal de la deshidratadora estuvo involucrado y fue posible contar con un experto en el proceso productivo industrial de los hongos. Los temas generales tratados fueron:

- Manejo y mantenimiento de deshidratadores industriales
- Manejo de inventarios de productos e insumos
- Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP
- Recolección de hongos
- Deshidratación de hongos
- Clasificación
- Almacenamiento
- Metodología de capacitación popular
- Manejo de inventarios

6.2.2. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA A LAS DESHIDRATORAS ARTESANALES

La capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de deshidratación permitieron a las comunidades que disponen de deshidratadoras artesanales manejar el sistema de deshidratación bajo normas de higiene, seguridad y calidad.

Puntualmente las capacitaciones se centraron en el manejo de los hongos en el momento del ingreso y salida de la deshidratadora. Además, las capacitaciones abordaron la técnica

1 Las BPMs son herramientas básicas que permiten aplicar normas para obtener una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano, y contar con un sistema de control de cada uno de los pasos que integran, en este caso, la cadena de valor agregado de los hongos.

2 HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) es una certificación de control de calidad, que consiste en la determinación de grados de aceptación del producto, y temas de higiene del personal y de la planta.

de deshidratación, es decir, los tips para que el hongo reciba buenas técnicas de secado y cumpla con algunos de los estándares requeridos por los clientes en el exterior.

6.2.3. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA A LOS PROVEEDORES

La capacitación a los proveedores se centró en buenas prácticas agrícolas (BPAs) para la recolección de los hongos, así como en buenas prácticas de manufactura (BPMs), para propiciar el conocimiento del proceso de producción. En cada una de las comunidades fueron capacitados 15 líderes comunitarios. Éstos, a su vez, se convirtieron en capacitadores, que se encargaron de trabajar con otros miembros de la comunidad en la capacitación de buenas prácticas de recolección. Cada capacitador, además de los temas específicos de buenas prácticas de recolección, fue instruido sobre manejo de bosques, liderazgo, herramientas de capacitación y asistencia técnica. El proyecto capacitó a un total de 715 personas oriundas de las 11 comunidades involucradas.

Para facilitar la participación, en cada comunidad se elaboró un cronograma de capacitación acorde con los horarios y disponibilidad de los miembros. Las comunidades fueron consultadas sobre el plan de capacitación y de asistencia técnica, así como los horarios y días de capacitación, para lograr una mayor asistencia y participación. Los temas generales tratados fueron:

- Manejo integral de bosques de *Pino Radiata*
 - Implementación y manejo de viveros
 - Siembra de Pino (*Pinus Radiata*)
 - Manejo y mantenimiento de bosque
- Buenas prácticas de recolección, BPAs y BPMs en el procesamiento de hongos
 - Recolección de hongos
 - Deshidratación de hongos
 - Clasificación de hongos
 - Almacenamiento
- Herramientas para la gestión de comunidades
 - Asociatividad
 - Productividad y competitividad
 - Contabilidad básica

El FEPP instruyó a todos los proveedores acerca del sistema de secado de los hongos, normas de seguridad, y sistemas de higiene y calidad. Fue necesario impartir esta información para que los proveedores conozcan las necesidades del consumidor y del eslabón de deshidratación de la cadena productiva. Al incrementar su conocimiento del proceso de produc-

ción, se espera que los proveedores manejen métodos adecuados de selección y clasificación, optimicen la calidad de la materia prima que se procesa y, por ende, del producto final que se comercializa.

En las comunidades recolectoras de hongos, las capacitaciones enfatizaron en las buenas prácticas de recolección. Se trató, asimismo, el manejo de stocks para la clasificación de los hongos en las comunidades. Igual importancia mereció el almacenamiento. La asistencia técnica y capacitación incluyó temas como reglas básicas para evitar el deterioro del producto a lo largo del tiempo.

Desde el diseño del Proyecto, la FUGJS propuso incorporar, como una fuente de sostenibilidad, el establecimiento de un vivero para pino radiata, a fin de proveer el ambiente adecuado para el crecimiento del hongo callambas. Estos pinos no tienen fines madereros como los ya existentes en toda la zona. Con el cofinanciamiento de la Fundación se obtuvieron 22.000 plántulas de pino radiata, que fueron entregadas en las comunidades para su plantación, de acuerdo a la capacitación impartida en los talleres sobre el manejo integral de bosques. Esta capacitación, financiada por Red Productiva, tuvo una duración de cinco días por comunidad y un seguimiento de dos meses.

Cada comunidad recibió un Manual de Capacitación y un Manual de Buenas Prácticas. El primero incluye todos los temas abordados y permite replicar el proceso de capacitación. El segundo enfoca las prácticas de recolección de hongos. Los dos manuales permitieron socializar el conocimiento en las comunidades y capacitar a nuevas personas interesadas en la recolección de hongos en el futuro.

6.3.COMERCIALIZACIÓN: ACCESO A NUEVOS MERCADOS

El objetivo de este componente apuntó a conocer las preferencias de los consumidores, sus requerimientos y exigencias, para orientar la producción y las buenas prácticas en toda la cadena, y desarrollar canales de distribución que aumenten la venta de los hongos deshidratados y sus productos derivados en el mercado nacional e internacional.

La principal actividad giró en torno a identificar oportunidades de mercado. Sobre la base de estudios de mercado realizados, se diseñaron estrategias que faciliten la ampliación del sistema de comercialización en el mercado nacional y, adicionalmente, que permitan buscar nuevos nichos de mercado para la exportación. También fueron revisadas las exigencias de estos mercados sobre el producto,



1. Producto final de hongos deshidratado.
2. Hongos de pino.

para cumplir con los requisitos y facilitar la competitividad del producto de la deshidratadora. Las BPMs y BPAs fueron elementos importantes para atender los requisitos de estos mercados.

El FEPP capacitó al gerente de la deshidratadora y a las personas encargadas del tema de comercialización en asuntos relacionados con técnicas de ventas, servicio al cliente, apertura de mercados, análisis de competidores, características del consumidor, etc. También se apoyó a la planta deshidratadora en el seguimiento a la base de datos de clientes, para proyectar ventas de productos a los mercados identificados con los estudios y analizar la demanda de nuevos productos y productos derivados en los mercados nacional e internacional.

A fin de transparentar los procesos de comercialización de la deshidratadora, y en razón de que muchos de los proveedores son socios de la FUGJS, los proveedores también fueron capacitados en actividades de comercialización. En esa misma línea, fueron incluidas capacitaciones para mejorar las condiciones de cohesión de la comunidad en torno al proyecto.

Adicionalmente se llevaron a cabo actividades de capacitación socio-organizativa y relaciones humanas al personal involucrado en la cadena de valor del hongo deshidratado, a fin de desplegar nuevos mecanismos de asociación entre las comunidades involucradas en el proyecto, las redes de servicio, y entidades de desarrollo local. Se trataron temas relativos a la promoción de nuevos proyectos desde la comunidad y a la identificación de apoyos de otras organizaciones para el mejoramiento en los ámbitos económico, social y productivo de la comunidad.

Sobre estos temas fueron capacitados líderes comunitarios, capacitadores y el personal de la planta deshidratadora. Esta actividad fue relevante, por cuanto los temas a tratar apuntaban a mejorar las relaciones al interior de la comunidad y desde la comunidad al exterior, a fin de articularla y fortalecer la comercialización. Los mecanismos analizados fueron liderazgo, relaciones en el grupo, formas de tomar decisiones conjuntas, cómo abordar a las personas, etc.

6.4.GESTIÓN MEDIANTE CENTROS DE COSTOS

El propósito de este componente fue determinar los requerimientos contables, diseñar e implementar los sistemas adecuados tanto de gestión administrativa, como financieros y tributarios de la planta, para dimensionar el desenvolvimiento del negocio en su integralidad.

Para el efecto, se realizaron capacitaciones orientadas a la implementación de un sistema contable integrado para los tres negocios de la Fundación: deshidratadora de hongos, negocio turístico y la hacienda de producción agrícola.

Se actualizó el software contable que utilizaba la FUGJS, para integrar la información contable de la empresa ancla y obtener una rápida respuesta a las coyunturas que se presentan diariamente dentro del negocio. En la actualidad, se trata de un sistema que funciona con diferentes centros de costos, abierto a los cambios tributarios que se generen en el país, y capaz de proveer resultados totales y para cada línea de negocios de la FUGJS. El sistema

contable se diseñó junto con un plan de cuentas que integra y controla los elementos de costos de producción. Los usuarios pueden obtener reportes financieros que permitan a la Gerencia controlar los costos de producción y evaluar su gestión comercial.

La contabilidad, tal como quedó estructurada, también tiene la posibilidad de manejar inventarios. Ello permite ver cómo va ingresando el hongo y qué va saliendo; además, tiene inventarios por tipo de proceso: del hongo fresco, del hongo semi procesado que reciben de las comunidades, del producto terminado listo para la venta y del producto terminado ya empacado. Todos estos son mecanismos necesarios para planificar las ventas.

La actualización del software en el tema tributario, la incorporación del módulo de inventarios y el establecimiento de centros de costos permiten que el sistema se convierta en la herramienta principal para acceder a la información real de la empresa.

La asistencia técnica dentro de este componente fue personalizada. Profesionales calificados fueron asignados para brindar apoyo directo a cada uno de los responsables de la información contable en sus tres niveles: registros, facturas e ingresos. La asistencia técnica al personal administrativo de la planta estuvo orientada a mejorar la organización, generar una estructura para optimizar los recursos y procesos de la deshidratadora, y dotar de herramientas de control y registros contables para su gestión. Estas herramientas, sumadas al plan estratégico de la deshidratadora, el sistema de contabilidad por centros de costos y la propuesta de estructuración y organización, facilitan la gestión de la operación y comercialización de hongos.

Consecuentemente, los coordinadores de la planta deshidratadora de hongos podrán manejar las herramientas administrativo-financieras y de gestión, para lograr mayores resultados dentro del desenvolvimiento cotidiano del negocio, referido al proceso de producción y al área financiera.



Entrega de hongos en planta deshidratadora.

7. RESULTADOS DEL PROYECTO

El principal resultado del proyecto fue la generación de capacidades en los actores locales: recolectores comunitarios, líderes de las comunidades, profesionales de la FUGJS y personal de la deshidratadora de hongos. Estas capacidades desarrolladas en los procesos técnicos de recolección, producción y comercialización, y en los de desarrollo personal, comunitario y organizativo, contribuyeron al cumplimiento de los objetivos en las comunidades y de la planta deshidratadora de hongos.

7.1. FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA

Entre los proveedores comunitarios y la empresa ancla comunitaria se desarrollaron y fortalecieron mecanismos directos de comunicación, trabajo y seguimiento para el desarrollo del conjunto de la cadena.

El nuevo tipo de relación directa favoreció una mayor claridad en el sistema de cálculo del precio con relación al peso, el pago por el producto entregado a la planta, y el momento de pago a los proveedores comunitarios. Antes de ejecutarse el proyecto, el proveedor dejaba su producción de hongos en la planta, sin saber cuál era el peso ni el precio; luego de una semana, acudía a cobrar. Con la ejecución del proyecto, las condiciones cambiaron: el hongo es pesado, el proveedor es informado de la calidad del producto y del precio. Esa claridad en las relaciones generó más confianza en las comunidades y en los recolectores que, consecuentemente, empezaron a entregar mayores cantidades de hongos a la empresa.

Asimismo, se logró identificar los diferentes tipos de asociaciones que se encuentran funcionando entre las redes sociales como grupos de productores o asociaciones y redes de servicios como fundaciones u ONGs y entidades locales (alcaldía, ministerios, etc.). A fin de desarrollar un trabajo más efectivo, se propuso un plan de desarrollo conjunto en el que se complementen las características del trabajo de las comunidades con el de las organizaciones mencionadas, y se establezcan contactos directos entre ellas. De esta manera, mejoró la eficiencia de los apoyos comunes al desarrollo productivo que se estaba generando.

7.2. IMPACTO PRODUCTIVO EN LOS RECOLECTORES DE HONGOS

La capacitación a las personas involucradas en la cadena de los hongos deshidratados tuvo un impacto favorable en condiciones de higiene, mejoró la calidad de los hongos recolectados por las comunidades, e incrementó los ingresos de los miembros de las comunidades, ya que al mejorar la calidad de hongo entregado fueron mayores los precios. El proyecto capa-

citó indirectamente a 2.145 personas miembros de los grupos familiares de los participantes directos de las comunidades. Es necesario tomar en cuenta que la recolección de hongos es una actividad familiar en todas las comunidades.

Fueron entregados manuales técnicos que ayudarán a mantener los conceptos aplicados y a realizar réplicas en la zona. Estos manuales están elaborados de forma muy práctica y sencilla, de manera que el comunero tenga una ayuda didáctica para solventar cualquiera de sus dudas. Así el conocimiento será reproducido a través de los manuales entregados a las personas capacitadas y mediante el conocimiento teórico-práctico impartido en las asistencias técnicas a los miembros de las comunidades. De esta manera, se crearon capacidades locales en los comuneros para que el manejo de la cosecha de hongos sea diferente, sostenible y con réditos económicos importantes para su sustento.

Las mejoras en las prácticas de recolección, específicamente el buen corte del micelio, el tallo o raíz que queda al momento de cortar el hongo permite que crezcan otros posteriormente. Con un corte adecuado, el hongo empieza a crecer de nuevo en una semana y media, pero sin el corte adecuado un nuevo hongo no vuelve a crecer del mismo tallo. Este aumento en materia prima ha generado más empleo para los 500 proveedores inicialmente integrados al Proyecto y para 215 personas adicionales que se sumaron a la actividad de recolección.

Los ingresos de los recolectores de hongos incrementaron, como resultado del aumento en materia prima y las mejoras en la calidad del hongo entregado a la deshidratadora. Las mejoras en el proceso de post cosecha y de deshidratación en las comunidades que cuentan con deshidratadoras artesanales dieron como resultado un mejor estándar en el hongo. A corto plazo, el mayor volumen de hongos, producto del mejor corte del micelio, evidenció el impacto más significativo en los ingresos de los recolectores.

Las capacitaciones iniciaron en octubre de 2008 y las nuevas técnicas ya se pusieron en práctica a partir de octubre y noviembre. Ello supone que para diciembre ya se estarían evidenciando los cambios. Entre diciembre del 2007 y diciembre del 2008 –el mes pico de la recolección– la cantidad de kilos de hongos recolectada se incrementó en un 50%. Si se asume que una tercera parte de este aumento representa producto fresco, y dos tercios son producto procesado en las deshidratadoras artesanales (esta división es representativa del insumo que recibe la planta), entonces el volumen puede significar un incremento en ingresos entre US \$300 y US \$890, según la calidad del producto.

TABLA 2: Incremento de Recolección de Hongos

Producción de Noviembre 2008	268,1	kilos
Producción de diciembre 2008	868,4	kilos
Producción de diciembre 2007 Histórico aproximado	579,0	kilos
Diferencia de producción	289,4	kilos
Porcentaje de incremento	50%	

A nivel de las deshidratadoras artesanales mejoró la calidad del producto, lo que significó un mejor precio. Este cambio positivo motivó a los proveedores a mejorar la cosecha del hongo para alcanzar niveles óptimos de secado y, de esa manera, mejorar sus ingresos. De acuerdo con los registros del tipo de hongo generado por los proveedores, se evidencia una mayor cantidad de hongo amarillo que de hongo negro.

El proyecto también contribuyó con la seguridad alimentaria en las comunidades, a través de la concientización de las propiedades nutritivas y culinarias del hongo y la importancia en la buena alimentación del ser humano. El hongo posee varios tipos de vitaminas y sustancias nutritivas que mejoran las condiciones de las personas. Ahora más que antes, las comunidades no solo recolectan y venden; también conservan una porción para su consumo.

7.3.IMPACTO PRODUCTIVO PARA LA PLANTA DESHIDRATADORA

Con la introducción de mayor valor agregado en los hongos deshidratados, en la planta deshidratadora de hongos se desarrollaron nuevos productos y presentaciones que permitirán abarcar diferentes mercados nacionales e internacionales. Entre los nuevos productos están, por ejemplo, el queso con hongos, los hongos encurtidos y el paté de hongos. Asimismo, se realizaron contactos con nuevos clientes. Como parte del proyecto, el personal recibió capacitación en estrategias que ayuden a incrementar las ventas del producto y a establecer canales diferentes de distribución para satisfacer a los clientes.

La posibilidad de acceso a nuevos mercados con la diversificación de productos permitirá dinamizar el mercado nacional, para así lograr una venta que asegure mantener un flujo de efectivo constante para la organización.

En la actualidad, la deshidratadora ha establecido una alianza con la empresa “Productos del Pórtico San Lorenzo de Argentina”. La experiencia permitió socializar normas, reglas y métodos utilizados, así como recetas y productos elaborados en dicha empresa.

La deshidratadora cuenta, actualmente, con un plan estratégico, un esquema organizativo renovado, un plan de mejora y racionalización de procesos, un sistema contable flexible para sus necesidades, y un modelo de gestión que le permitirá optimizar sus recursos. Adicionalmente, la maquinaria de la planta (deshidratadoras industriales) fue revisada por dos técnicos, quienes realizaron arreglos importantes en las partes de generación para utilizar su potencial al máximo y aminorar los costos de ineficiencia o pérdidas en los equipos.

7.4.SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Dentro del enfoque de integralidad y de una sostenibilidad a largo plazo, se implementó un vivero forestal en la hacienda Tiuvinal. Allí se sembraron 22.000 plántulas de pino, para distribuir en las comunidades, para garantizar la sostenibilidad del bosque de pino y lograr un abastecimiento sostenido de la materia prima. La entrega de las plántulas se realizó en dos etapas: 11.000 fueron entregadas en el primer trimestre del año 2008 y 11.000 en mayo.

Vale recordar que los bosques de pino tienen fines madereros y su manejo está condicionado a los requerimientos de los compradores de madera y no a las demandas micológicas que proporcionan el sustento diario a muchas de las familias de las comunidades. Por ello, las 22.000 plántulas entregadas tendrán exclusivamente fines de sostenibilidad del crecimiento de hongos.

PROYECTO "INTEGRANDO LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE HONGOS" PRODUCTOS CONSEGUIDOS

- Plan estratégico
- Plan de cuentas
- Recomendaciones contables
- Capacitación financiera
- Estructura organizativa
- Estudio de mercado
- Plan de comercialización
- Plan de capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura
- Plan de capacitación en buenas prácticas de recolección
- Plan de manejo integral de bosques
- Recomendaciones para desarrollo de proveedores



Hongos en planta deshidratadora.

8. FACTORES DE ÉXITO

Equipo técnico especializado para cada una de las áreas. El personal especializado de la FEPP proporcionó un conocimiento adecuado y un correcto acompañamiento en todos los componentes desarrollados dentro del proyecto. El conocimiento de la consultora se complementó con la contratación de un experto internacional, productor de hongos, quien brindó asesoramiento práctico con fundamento teórico y capacitación en nuevos procesos industriales de los hongos. Ello generó nuevas expectativas en lo social y en lo productivo.

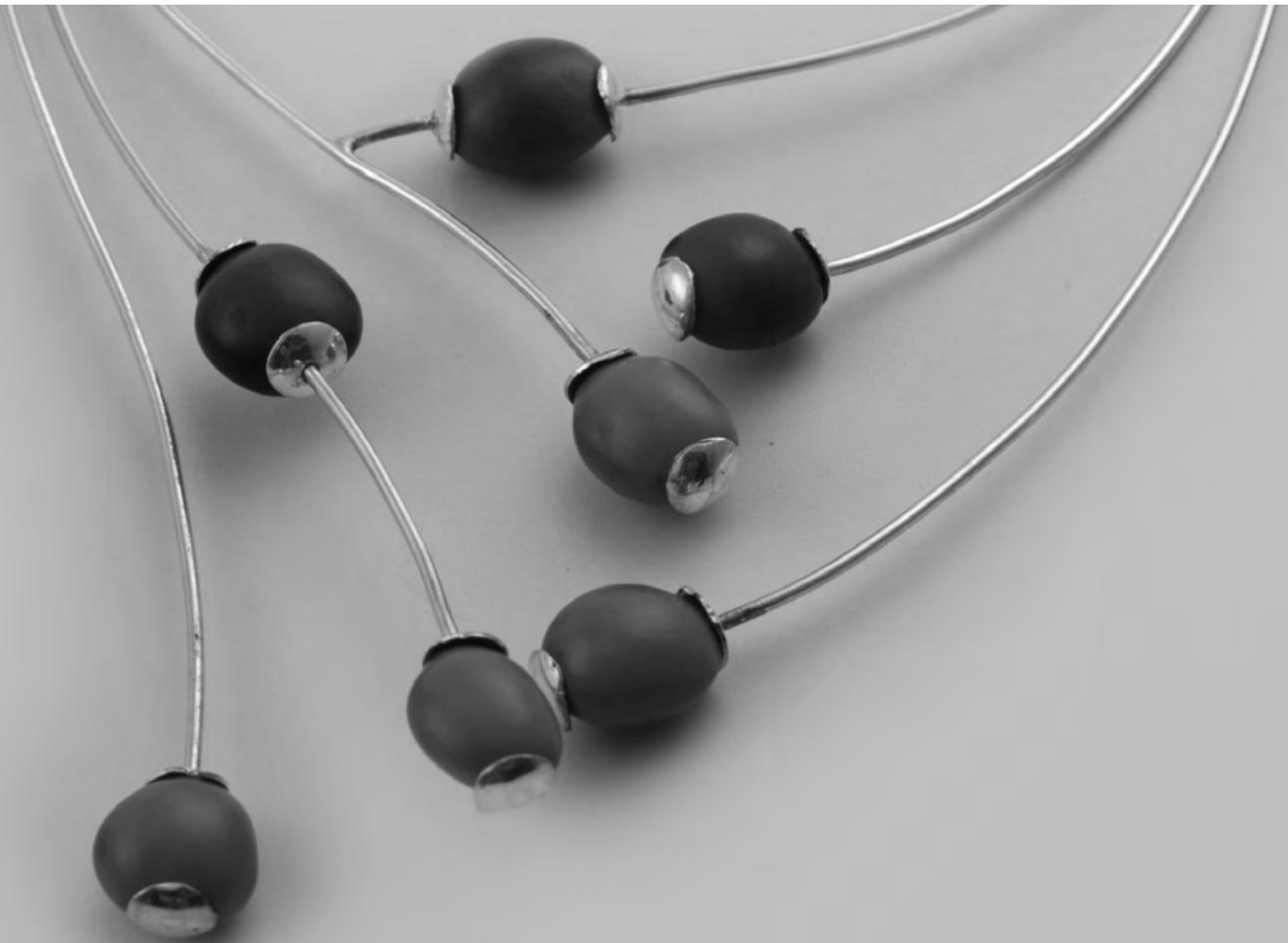
Capacitación de capacitadores. Contar con agentes multiplicadores permite un mayor impacto en los miembros de las comunidades interesados en iniciar la actividad de recolección de hongos. En un futuro, todos los recolectores tendrán una asistencia técnica personalizada en cada una de sus comunidades, ya que el capacitador será un técnico de campo. Por otra parte, la capacitación a estos capacitadores permitió mayor acceso y contacto con los recolectores lejanos a los centros de sus comunidades. Por estas razones, la capacitación a capacitadores es un factor que genera mayor alcance y sostenibilidad de las capacidades.

Resultados tangibles a corto plazo. A pocas semanas de iniciado el proyecto, los recolectores pudieron evidenciar el aumento en la producción de hongos, como resultado de las buenas prácticas de recolección que habían puesto en ejecución. Además, mayores volúmenes se traducían en mayor pago. Estos resultados concretos, medibles por parte de las comunidades a corto plazo, constituyeron un factor clave que les indujo a cambiar el conocimiento empírico por técnicas adecuadas para el manejo de los hongos.



Proceso de empaque de hongos deshidratados.

INNOVACIONES PARA ACCEDER A NICHOS ESPECIALIZADOS DE MERCADO



Gargantilla en plata con huayruros de la Amazonía Ecuatoriana, colección joyas Amazon Nativa

La empresa Kuen S.A., con el apoyo de Red Productiva, ejecutó el proyecto “Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado”, para apuntalar dos de sus líneas de producción: Amazon Aroma, especializada en aceites y sales; y, Amazon Nativa, destinada a joyería. Kuen desarrolla una relación de comercio justo con sus proveedores (campesinos, microempresarios, asociaciones, joyeros y artesanos). Su producción apunta a recuperar e innovar las tradiciones ecuatorianas, y aprovechar la biodiversidad del país; sin embargo experimentaba algunas restricciones para el acceso a mercados y no había aprovechado las oportunidades de exportación al mercado internacional. Los objetivos del proyecto apuntaron a dos ámbitos, de mercadeo y de producción, para fortalecer la cadena de valor, las capacidades productivas, generar empleo, mejorar ingresos y aumentar la competitividad empresarial. Se establecieron tres componentes: a) Fortalecimiento de vínculos entre los actores y coordinación; b) Producción; y, c) Mercadeo y comercialización. La articulación de esfuerzos, el establecimiento de estándares de control de calidad, la obtención de 12 registros sanitarios, los acuerdos para la disponibilidad de materia prima, todos resultados del proyecto, explican un incremento del 53% en las ventas de Amazon Aroma y Amazon Nativa. Además, se generó empleo para 169 personas.

I. INTRODUCCIÓN

Kuen S.A. es una joven empresa ecuatoriana. Tiene tres años en el mercado. Diseña y crea productos en tres grandes líneas: Amazon Home, dedicada a artículos para el hogar; Amazon Aroma, especializada en aceites y sales; y, Amazon Nativa, destinada a joyería. Toda la producción se enmarca dentro de procesos de innovación para recuperar y transformar conocimientos culturales ancestrales, y adaptarlos a la vida moderna y urbana.

Kuen, como empresa, tiene una particularidad que vale destacar: trabaja desde el concepto de comercio justo. Establece alianzas permanentes con proveedores, que van desde recolectores de semillas y campesinos dedicados a la producción de hierbas y plantas aromáticas y medicinales, hasta asociaciones que procesan y elaboran insumos, joyeros artesanos, etc. El comercio justo, además, significa determinar porcentajes equitativos y transparentes con cada uno de los actores involucrados en la cadena, en función del trabajo y el valor que cada eslabón agrega al producto. La capacidad de innovar y crear, y de enfocar su producción en la recuperación de elementos propios del Ecuador, han procurado ser los elementos esenciales para fortalecer la presencia de la empresa en el mercado nacional, pero también para incursionar con mayor energía en el mercado internacional.

Las características de este vínculo entre la empresa ancla y diversos actores en la cadena de valor, la relación transparente con campesinos, microempresarios y asociaciones preocupadas por desarrollar prácticas agrícolas respetuosas con la naturaleza, el permanente compromiso con la innovación y creación a partir de las tradiciones ecuatorianas y bondades de un país biodiverso, fueron motivos suficientes para que Red Productiva dirija su mirada a esta experiencia.

En ese contexto, Red Productiva consideró necesario apoyar el desarrollo del Proyecto “Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado”, en dos ámbitos: de mercadeo y de producción, en la perspectiva de fortalecer la cadena de valor, las capacidades productivas, generar empleo, mejorar ingresos y aumentar la competitividad empresarial y, particularmente, conectar a las comunidades indígenas proveedoras de materia prima con mercados internacionales.

Inicialmente, Kuen S.A. tuvo un concepto del proyecto, pero a partir del trabajo junto con Red Productiva, se reconoció el potencial de mayor impacto si se centraba en dos de las tres líneas de producción de Kuen: Amazon Aroma y Amazon Nativa; y si se identificaban actividades específicas para contribuir a una innovación continua y mayor competitividad. Antes de iniciar el proyecto, la empresa vendía alrededor de USD 68 500 al año. Actualmente, sus ventas están por el orden de los USD 87 000 anuales.

2. ANÁLISIS DE SECTORES DE LA EMPRESA

2.1. AMAZON AROMA. LÍNEA DE ACEITES ESENCIALES

En el Ecuador, el sector de productos e ingredientes naturales tiene una historia centenaria, sobre todo en las provincias de Loja y Chimborazo, y en la Región Amazónica. Antiguamente se exportaba quina para la curación de la fiebre amarilla, y la zarzaparrilla para la sífilis. Pero hacia 1900, el sector decae fuertemente a causa del surgimiento y auge de la industria farmacéutica moderna en países europeos, que logra reproducir eficazmente los principios activos de muchas plantas.

A mediados del siglo XX, inicia una nueva etapa para el sector de productos e ingredientes naturales, cuando agricultores de distintas regiones del país buscan agregar valor a productos ecuatorianos, como la manzanilla, hierba luisa, toronjil, y empiezan a incursionar en mercados no tradicionales, vinculados con la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia.

Este sector experimenta un desarrollo importante a partir del año 2007, a través de la Asociación Nativa Ecuador, que agrupa distintas empresas y actores vinculados con productos e ingredientes naturales para fines farmacéuticos, alimenticios y cosméticos. A pesar de ser un sector reciente, se estima que actualmente crece a un promedio de 35% anual.

AMAZON AROMA: ALGUNOS ACTORES DEL ENCADENAMIENTO HACIA ATRÁS

La Compañía Ecuatoriana del Té C.A. (CETCA), produce té y hierbas aromáticas para el mercado ecuatoriano. Adquiere sus insumos de asociaciones comunitarias productoras de plantas aromáticas y medicinales. Trabaja en alianza con organizaciones campesinas de productores de hierbas, como Jambi Kiwa y Unorcacht.

Salinerito es una marca ecuatoriana conformada por asociaciones de microproductores agropecuarios de Salinas (Provincia de Bolívar), que comercializa diversidad de productos en el mercado nacional e internacional. Alrededor de esta iniciativa se desarrollan algunos proyectos orientados al fortalecimiento de la economía familiar y comunitaria de Salinas.

Jambi Kiwa es una asociación de producción y comercialización de hierbas medicinales, té y productos derivados, a mercados nacionales e internacionales. Los productores son al mismo tiempo socios del negocio. Siguen reglas estrictas de producción orgánica.

La cadena de valor de Amazon Aroma inicia en la producción y extracción de materia prima (hierbas). Esta actividad es realizada por microproductores de plantas aromáticas y medicinales, ubicados en comunidades rurales agrícolas en las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y de la Amazonía. Estos microproductores integran diversas organizaciones locales comunitarias. (Véase cuadro a la derecha).

La preparación, secado y mezcla de hierbas se realiza en la Compañía Ecuatoriana del Té, CETCA. Amazon Aroma hace el pedido de hierbas que requiere a CETCA. Ésta, a su vez, solicita dichos insumos a las asociaciones de microproductores, entre ellas, a Jambi Kiwa. Mientras tanto, Salinerito (Fundación Familia Salesiana) provee de palo santo y otras hierbas requeridas por Amazon Aroma.

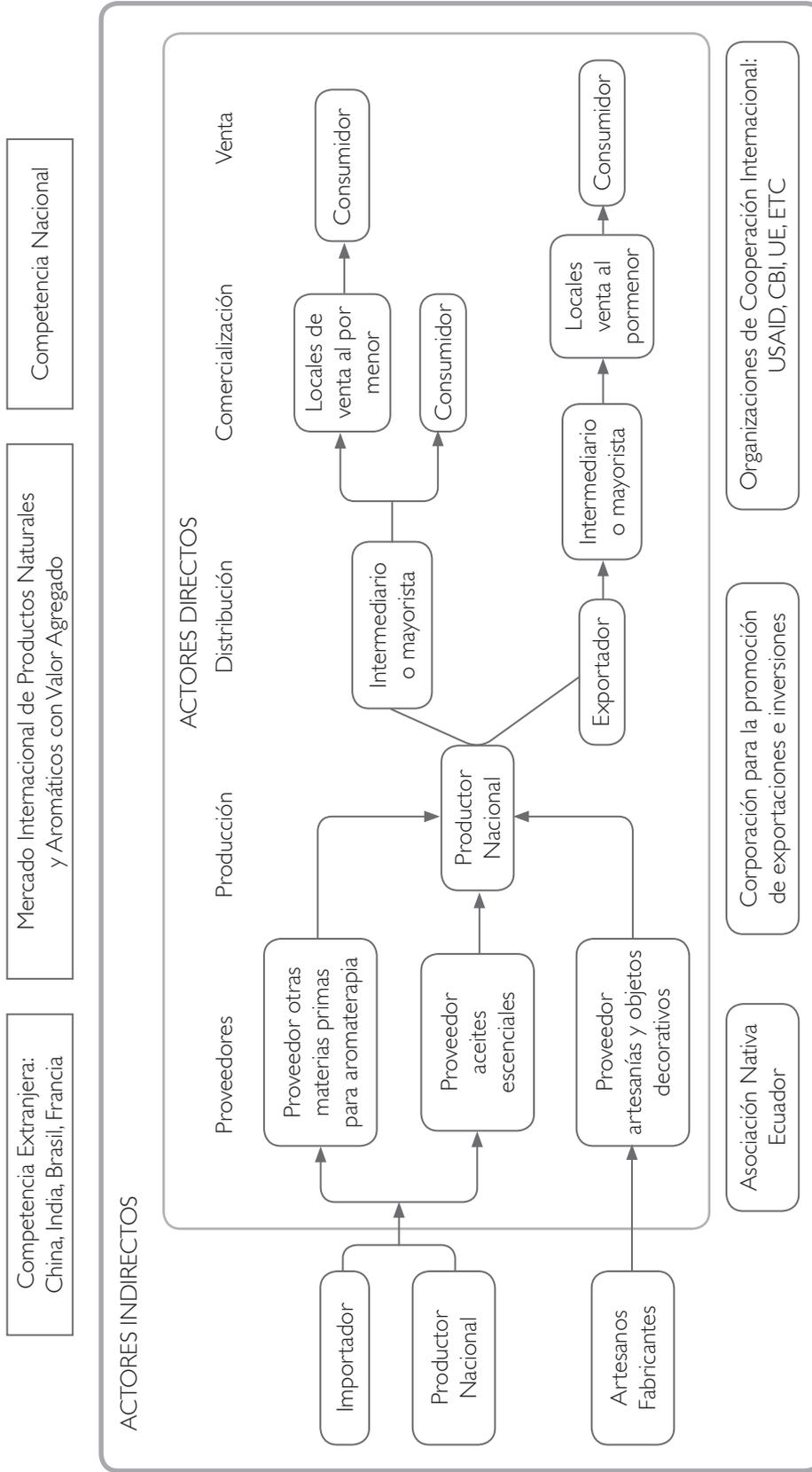
Amazon Aroma cuenta con un área de investigación que le permite buscar y renovar continuamente su producción. Con los insumos entregados (aceites esenciales, sales), Amazon Aroma prepara distintas combinaciones de aceites y sales para aromaterapia, relajamiento y fines terapéuticos. Para la creación y diseño de las presentaciones y empaques de sus productos, Kuen trabaja en asociación con una diseñadora.

Amazon Aroma vende sus productos en el mercado nacional e internacional. En el primer caso, tiene un contrato de exclusividad con Las Fragancias, empresa comercializadora de productos cosméticos y de baño, que realiza ventas directo al consumidor en sus puntos de venta y distribuye los productos de Amazon Aroma al por mayor a spas y centros terapéuticos, en Cuenca, Guayaquil y Quito. En Ecuador, Amazon Aroma se enfrenta con productos importados, como L'Occitane (Francia), Healthcote (Inglaterra) y Delagar (EEUU), así como productos de origen nacional como Ninacuro (que vende inciensos, fragancias y jabones). En el mercado internacional, la venta se realiza a clientes directos. Aunque es un sector nuevo, en permanente innovación, la competencia es fuerte particularmente en las áreas de costos y de calidad.



Productos Amazon Aroma.

GRÁFICO I: Cadena de Actores del Sector de Productos e Ingredientes Naturales en el cantón Cuenca
ENTORNO



Fuente: Entrevistados. Elaborado por: Angélica Abad.

2.2. AMAZON NATIVA. LÍNEA DE JOYERÍA EN PLATA

Cuenca y su entorno suelen ser considerados como la capital ecuatoriana de la joyería artesanal, por la calidad del trabajo de sus artesanos y el conocimiento tradicional, transmitido de generación en generación, en el diseño y elaboración de joyas.

La principal fuente de materia prima son los importadores-distribuidores formales de metales y piedras preciosas. Se trata de un grupo pequeño que controla el precio de venta nacional. También hay proveedores de materia prima nacional, pero no siempre es de buena calidad o bien sus costos son más elevados que la importada. Por eso, la cadena de valor inicia con la elección del tipo de proveedor y el origen preferente del metal. Esta primera decisión define el segmento del mercado al que se va a orientar el resto de la cadena, dado que el precio inicial del gramo de plata representa más o menos el 30% del valor de la joya.

Los siguientes actores son los diseñadores y los joyeros. Los diseñadores son personas graduadas, con algún tipo de diploma, sea en tecnología, ingeniería; pueden ser diseñadores industriales o de joyas¹. Mientras tanto, los joyeros son artesanos. Ellos trabajan sobre la base del dibujo del diseñador y crean el producto. Depende de su habilidad que la joya quede bien elaborada. Se distinguen dos tipos de joyeros: aquellos que producen en serie y aquellos que atienden a clientes especializados que buscan piezas únicas y diseños exclusivos. En pocos casos, el joyero artesano tiene la posibilidad de investigar el mercado y su entorno, para adquirir diseños innovadores. La diferenciación, entonces, radica en el grado de innovación tecnológica y, por lo tanto, en la capacidad de producir en serie, a costos menores.

Los diseñadores y joyeros son los encargados de transferir las joyas a los canales de comercialización, a través de la distribución a galerías, museos y joyerías.

Por lo descrito, la composición del sector es muy variada. La mayor parte de actores son maestros, artesanos, diseñadores y comerciantes que integran micro, pequeñas y medianas empresas, aunque también algunas grandes empresas.

Los pequeños productores de joyas deben enfrentarse a empresas grandes que ubican los productos en diversas ciudades del país, y exhiben y venden en centros comerciales y hoteles, entre otros lugares. En ciertos casos, también existen intermediarios. La competencia suele ser compleja, y altamente competitiva.

Es precisamente en Cuenca donde Kuen S.A., desde 2007, desarrolla su línea Amazon Nativa, de joyería en plata. Una de sus particularidades es el diseño basado exclusivamente en elementos tradicionales y culturales ecuatorianos: además de la plata, las joyas incorporan semillas, tagua y piedras. Desde su inicio, Amazon Nativa ya incursionaba en el diseño y en la producción de prueba, pero apenas iniciaba la labor de mercadeo. Al comienzo del proyecto, las joyas solo se comercializaban en el Ecuador.

¹ La Universidad del Azuay tiene una carrera en diseño de joyas.

En el caso de Amazon Nativa, la cadena de valor involucra a comunidades que se encargan de recoger las semillas y piedras. Diseñadores provenientes de universidades cuencanas o profesionales de fama de la zona diseñan las joyas, además de una diseñadora permanente que trabaja en esta línea de Kuen. Luego, las joyas son elaboradas por cinco artesanos joyeros, que producen para Amazon Nativa y otros clientes.

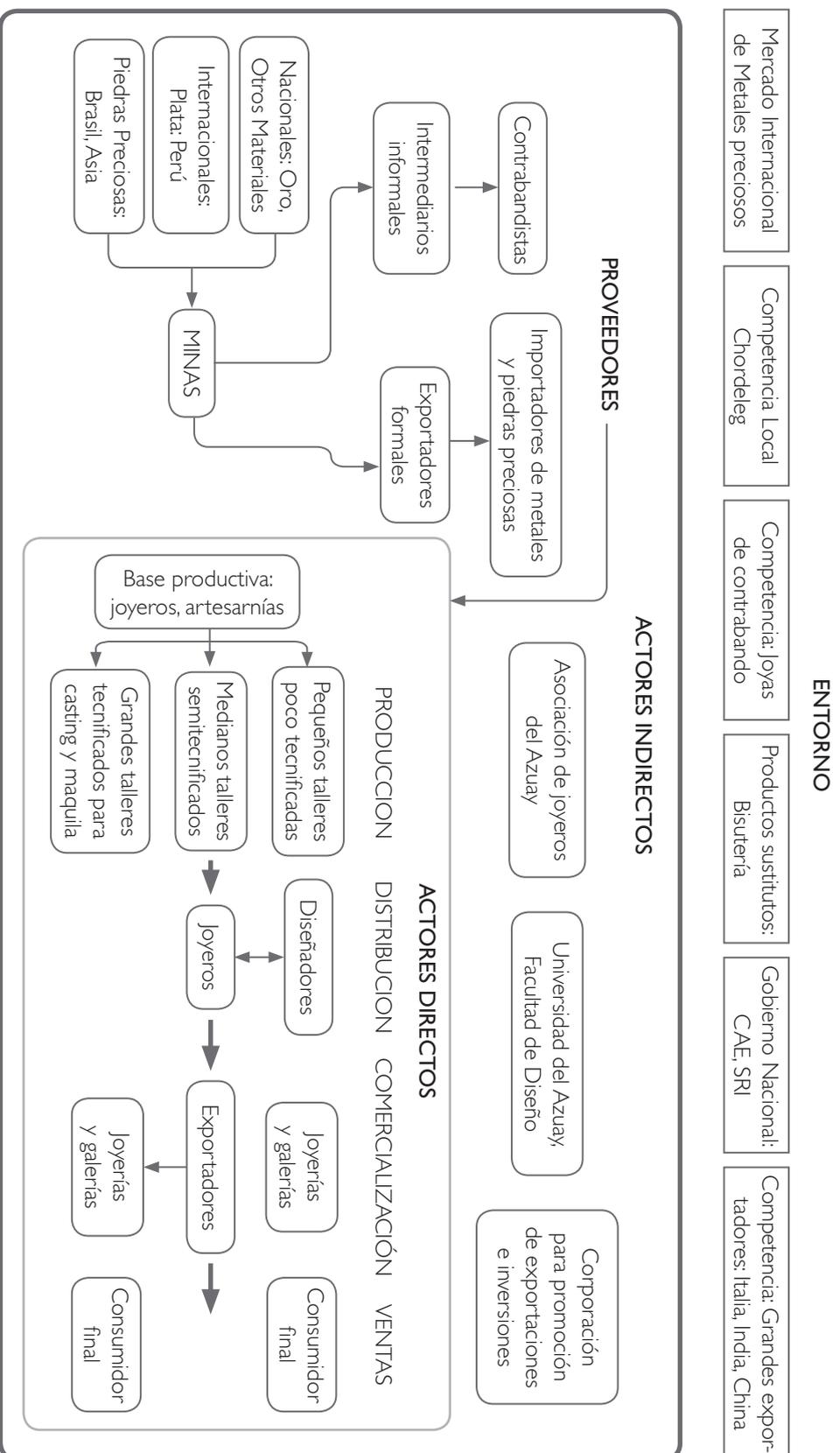
La elaboración de estuches para joyería, así como el diseño y terminado de las joyas son realizados por la misma diseñadora, quien en alianza con Kuen crea los empaques para los productos de Amazon Aroma.

GRÁFICO 2: Afiche Primer Concurso de Joyería



Desde su enfoque de comercio justo, la línea Amazon Nativa mantiene alianzas a lo largo de la cadena, con las comunidades que recogen las semillas, los artesanos joyeros y los diseñadores externos a la empresa.

GRÁFICO 3: Cadena de Actores del Sector de Joyería en el Cantón Cuenca



Fuente: Entrevistados. Elaborado por: Angélica Abad

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El principal objetivo del proyecto apuntó a mejorar la calidad y el uso de buenas prácticas en las líneas de aceites y sales, y de joyería, así como a desarrollar herramientas comerciales para acceder a nuevos mercados internacionales con productos innovadores, e incentivar un mayor consumo nacional, particularmente en los spas.

Red Productiva y la empresa ancla trabajaron conjuntamente para definir los objetivos del proyecto, sobre la base del conocimiento de la empresa ancla y estudios existentes sobre el mercado de plantas aromáticas y medicinales, y el mercado de joyería en el Ecuador. Los objetivos para el componente de mercadeo se afinaron tras un estudio minucioso previamente elaborado por la empresa consultora, para garantizar la pertinencia de la asistencia técnica. Los objetivos definidos para el proyecto fueron los siguientes:

- Desarrollar herramientas comerciales: marca internacional, certificaciones, registros sanitarios y registros internacionales, para incrementar el acceso a actuales y nuevos mercados.
- Promover la innovación para el diseño de joyas, en vínculo con la Universidad de Azuay y diseñadores privados.
- Generar empleo, como resultado del aumento de las ventas nacionales y las exportaciones de productos únicos y de calidad de las marcas Amazon Aroma y Amazon Nativa hacia el mercado de América del Norte y de Europa.

Los participantes y beneficiarios del proyecto “Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado” fueron la empresa ancla, sus proveedores de materia prima, los artesanos que agregan valor a los productos y proveen insumos adicionales, así como los diferentes canales de distribución y venta de los productos de aromaterapia y joyería.



1. Empaque productos Amazon Aroma.
2. Taller de Joyería Amazon Nativa.

TABLA I: Beneficiarios del Proyecto
“Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado”

Tipo de organización o empresa	Descripción
Amazon Aroma	
Proveedores de plantas medicinales y aromáticas y productoras de aceites esenciales (Agrotrading, CETCA, Fundación Familia Salesiana, Jambi Kiwa, otros)	Empresas de diversos tamaños, que proveen hierbas secas, aceites y mezclas.
Organizaciones proveedoras de plantas medicinales y aromáticas, y productoras de aceites esenciales (Fundación Familia Salesiana, Jambi Kiwa)	Organizaciones principalmente indígenas, que representan entre 200 y 300 familias dedicadas a la colección de hierbas en las provincias de Bolívar y Chimborazo. La Fundación Familia Salesiana también opera un taller de destilación y ofrece sal de mina y aceites esenciales de palo santo y Hierba Luisa y aserrín de palo santo, entre otros productos. Jambi Kiwa provee a Kuen mediante sus ventas a CETCA de materia prima.
Industria de cerámica (Artesa)	Artesa es una empresa de tamaño mediano que elabora hornillos para quemar los aceites y los frascos de cerámica y recipientes para aceites de masajes. Su dedicación a Kuen representa una fracción mínima de su producción anual, pero ha expresado su compromiso con la visión de comercio justo de Kuen y considera a la empresa un cliente prioritario a pesar de su pequeño tamaño.
Empresa comercializadora (Las Fragancias)	Las Fragancias es una cadena de productos cosméticos y de baño, que realiza ventas de productos Amazon Aroma directo al consumidor, y ventas al por mayor a spas y centros terapéuticos.
Amazon Nativa	
Proveedores de materia prima (ArteTagua, Furare)	ArteTagua es una pequeña empresa de procesamiento y comercialización de tagua para elaboración de artesanía ecológica, con 14 empleados. Furare es una fundación proveedora de semillas.
Microempresa de diseño y elaboración de estuches	Microempresa que diseña y termina estuches de joyería exclusivos para Amazon Nativa. Cuenta con dos diseñadoras. La segunda diseñadora se unió a la microempresa como resultado del proyecto.
Artesanos de joyas (joyeros)	Cinco artesanos que conforman un taller creado con el apoyo de Kuen.
Diseñadores	Tres diseñadores independientes más los artistas/diseñadores del Ecuador, que se podrán beneficiar del crecimiento de la cadena al participar en el concurso de Joyería Contemporánea (ver sección 5.1).

4. METODOLOGÍA

Ampliar el mercado nacional de Kuen, en sus líneas Amazon Aroma y Amazon Nativa, e ingresar a nuevos mercados, requería mejorar las condiciones de competitividad y apuntalar la innovación de sus productos. Ello suponía conocer y analizar de manera integral la cadena de valor; esto es, la dinámica y factores que contribuyen o dificultan la producción y comercialización, para identificar los nudos críticos y, a la vez, las potencialidades de Amazon Aroma y Amazon Nativa. A partir de esa información, sería posible definir e implementar estrategias orientadas a fortalecer la calidad en la cadena, incentivar los mercados nacionales y cumplir con los requisitos necesarios para el acceso a nuevos mercados internacionales.

Kuen y Red Productiva definieron un riguroso plan de trabajo y actividades, sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa. Durante el proceso se mantuvo una comunicación fluida con todos los actores involucrados (Red Productiva, PYMES y principales proveedores), y se establecieron acuerdos y metas comunes.

La empresa consultora Propraxis fue la elegida por Red Productiva y Kuen, para brindar asistencia técnica con el desarrollo de estudios de mercado, nueva marca de productos, base de datos de clientes internacionales y contactos con algunos de ellos para relaciones comerciales, análisis de precios y costos de los productos en el mercado, para generar valores agregados que diferencien a Kuen en nichos especializados de mercado. Kuen, como empresa ancla, supervisó el componente de coordinación y el trabajo de consultores nacionales e internacionales contratados a fin de implementar los componentes de coordinación y, sobre todo, de producción.

Para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo del proyecto, se cumplieron las siguientes etapas:

- Identificación del potencial de la cadena;
- Identificación de necesidades de Kuen S.A.;
- Identificación de necesidades de otros actores de la cadena;
- Definición de objetivos para la cadena;
- Implementación de la asistencia técnica; y,
- Evaluación.

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DE LA CADENA

Se utilizó información relevante, contenida en estudios existentes, para identificar el potencial de la cadena. Dadas las características socioculturales y geográficas del Ecuador y la visión de la empresa ancla, era posible pensar que las líneas de producción de Kuen tenían una ventaja comparativa, que podía ser aprovechada en nichos de mercado marcados por un creciente interés en “lo natural”, “lo cultural”, “el comercio justo” y “lo exótico”.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE KUEN S.A.

Kuen S.A. experimentaba varios obstáculos para aprovechar las oportunidades de exportación en el mercado internacional, los más importantes eran:

- a) Falta de fondos para obtener registros sanitarios para sus productos e instaurar sistemas de control, lo cual obstaculizaba las exportaciones.
- b) Falta de fondos para asistir a ferias internacionales para promocionar a Amazon Aroma y Amazon Nativa.
- c) Necesidad de “modernizar” sus herramientas de marketing: página Web y material publicitario.
- d) Necesidad de promover el consumo de productos Amazon Aroma y Amazon Nativa a nivel nacional.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE OTROS ACTORES DE LA CADENA

Los proveedores y clientes de Kuen S.A. también enfrentaban limitaciones para aprovechar la demanda del mercado y fortalecer sus vínculos con la empresa ancla, entre ellos:

- a) Falta de fondos para investigación y desarrollo de nuevos productos, e inversión en tecnologías productivas.
- b) Necesidad de promocionar el producto ecuatoriano a nivel nacional e internacional.
- c) Necesidad de reducir costos de producción.
- d) Necesidad de potenciar los recursos naturales y humanos nacionales.
- e) Necesidad de competir con el contrabando de joyas.
- f) Falta de innovación en los diseños de joyas y mejoramiento de acabados.

4.4.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA LA CADENA

A partir de la identificación de potencialidades y limitaciones de Amazon Aroma y Amazon Nativa, se formularon los objetivos específicos para la cadena. La asistencia de Red Productiva contribuiría al cumplimiento de estos objetivos, pero estos requerirán de un esfuerzo continuo para su logro.

- Superar los obstáculos que impiden a Kuen S.A incrementar ventas y reducir costos, y aumentar la demanda de trabajo y productos de los proveedores.
- Satisfacer las necesidades que proveedores y Kuen S.A. tienen en común, esto es: a) promover los productos a nivel nacional e internacional; y, b) obtener fondos para investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Incrementar los resultados de venta a mediano plazo y garantizar su sostenibilidad, una vez concluido el proyecto.
- Mantener niveles de rentabilidad equilibrada en los diferentes eslabones de la cadena.

Sobre la base de una visión común de lo que se desea lograr a largo plazo y de la necesidad de fortalecer la cooperación para la solución de problemas, fue posible, además, establecer objetivos y estrategias para cada uno de los actores involucrados.



Producto Chocofango, Amazon Aroma.

TABLA 2: Cuadro de Objetivos

Actor	Objetivo general	Objetivos específicos
Empresa ancla, Kuen S.A.	Exportar productos Amazon Aroma y Amazon Nativa únicos y de calidad, hacia el mercado de América del Norte y Europa, destacando las características sociales y de mega-diversidad que tienen las marcas, haciendo énfasis en el mejoramiento continuo, calidad y marketing, para acceder a estos mercados altamente exigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad y competitividad de Amazon Aroma. • Exportar y posicionar en el mercado internacional los productos de Amazon Aroma. • Crear, producir y ofrecer al mercado una colección anual, y organizar un concurso de joyería para Amazon Nativa. • Exportar las joyas de Amazon Nativa. • Incrementar las ventas en un 40%. • Aumentar el número de empleos (directos e indirectos) en un 12%.
CETCA	Desarrollo de nuevos productos naturales aromatizantes para casa y autos.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar plantas aromáticas y sus aceites esenciales, como posibles aromatizantes. • Capacitar a pequeños productores en producción, procesamiento de productos y sistemas de calidad. • Incrementar ventas locales y de exportación.
Fundación Familia Salesiana	Mejorar la productividad de los aceites esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la producción. • Incrementar las ventas a Kuen en un 50%.
Jambi Kiwa	Mejorar la eficiencia de los cultivos y certificarlos como orgánicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad y precio de materia prima para ser más competitivos. • Desarrollar nuevos cultivos con plantas más exóticas.
Taller de artesanos	Mejorar la calidad y diseño de las joyas elaboradas a mano.	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante capacitación, mejorar la calidad de orfebrería de plata. • Mediante capacitación, mejorar el terminado de las joyas. • Mejorar el equipamiento del taller de joyería.
Microempresa de diseño de empaques	Mejorar la calidad y diseño de los empaques, desarrollar otros productos con el uso de materiales textiles del medio, para abrir camino a Amazon Home.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad y producción de textiles. • Mejorar el equipamiento del taller.

4.5.IMPLEMENTACIÓN

La ejecución del proyecto estuvo a cargo de Kuen S.A., y contó con la colaboración de la consultora Propraxis y consultores internacionales. La consultora estuvo a cargo de los estudios necesarios para la definición de los objetivos y estrategias.

Se establecieron tres componentes: de fortalecimiento de vínculos, de producción y de mercadeo.

PROYECTO “ACCESO A NUEVOS MERCADOS DE LOS PRODUCTOS AMAZON”

Componentes

- Componente de fortalecimiento de vínculos entre los actores y coordinación
- Componente de producción
- Componente de mercadeo y comercialización

4.6.EVALUACIÓN

Bajo el liderazgo de Red Productiva, la empresa consultora y la empresa ancla elaboraron una planificación al detalle de la ejecución del proyecto. Esta actividad tomó entre dos y tres meses. El cronograma incorporó el mayor detalle posible del proyecto, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y evitar retrasos en su ejecución.

Además del cronograma de actividades del proyecto, Red Productiva elaboró otro para organizar las visitas, el seguimiento y el monitoreo, a fin de observar avances y retrasos en las actividades. El cronograma de actividades y el de monitoreo permitieron el satisfactorio cumplimiento del proyecto, en los tiempos establecidos. Red Productiva realizó cuatro evaluaciones intermedias que posibilitaron conocer las actividades ejecutadas por la empresa y los recursos utilizados (rendición de cuentas).



1. Sales para baño e inciensos, Amazon Aroma.
2. Muestras joyas colección Amazon Nativa.

5. COMPONENTES

5.1. COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO DE VÍNCULOS ENTRE ACTORES Y COORDINACIÓN

La diversidad de actores involucrados en los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, para la producción de aceites esenciales (Amazon Aroma) y de joyería (Amazon Nativa), demandó organizar un componente dedicado exclusivamente a la articulación, a la definición de objetivos y metas comunes, y al establecimiento de alianzas.

Se trata de un componente de liderazgo, de gerencia, que estimuló el compromiso y la participación de los proveedores en el proyecto, impulsó convenios interinstitucionales y coordinó la realización de eventos de capacitación de alto nivel para los actores de las cadenas.

La gerencia de Kuen se encargó de la aproximación a los proveedores, la coordinación y negociación con ellos, y la proyección de su crecimiento, para que cada uno planifique su proveeduría hacia Kuen. De esta manera, se identificaron objetivos comunes referidos a calidad, costo y volúmenes de compra de materias primas, y se establecieron indicadores que permitirán, a futuro, realizar un seguimiento sobre el crecimiento de todas las partes.

Como parte de este componente, Kuen realizó reuniones y visitas a las instalaciones de CETCA, Fundación Familia Salesiana y Jambi Kiwa, para conocer el entorno de dichas empresas y su estructura laboral. Las reuniones con estos proveedores facilitaron el establecimiento de acuerdos respecto a la producción y la definición de estándares de control de calidad. Kuen llegó a un acuerdo verbal con la Fundación Familia Salesiana para garantizar la disponibilidad oportuna de materia prima, y firmó un Convenio marco con los proveedores CETCA y Jambi Kiwa, para la compra de materia prima.

Asimismo, Kuen estableció una relación de coordinación con la Universidad del Azuay, para organizar conjuntamente el Primer Concurso de Joyería Contemporánea. La gerencia de Kuen, en la perspectiva de mejorar la variedad en el diseño de joyas, ya había pensado la posibilidad de organizar un concurso. Para apuntalar esta iniciativa, Red Productiva sugirió a Kuen establecer alianzas con un sector académico representativo, como la Universidad del Azuay y otros actores reconocidos en el área de diseño.

La convocatoria fue realizada entre diversos actores: Universidad del Azuay, Prefectura del Azuay, Kuen y Red Productiva; y contó con auspicios de empresas privadas. Hubo 44 inscritos y se seleccionaron 22 trabajos. Esta actividad facilitó la producción de diseños innovadores y aunque Amazon Nativa tenía un posicionamiento local en Cuenca, la alianza con la Universidad y las estrategias impulsadas para el concurso, contribuyeron a un posicionamiento nacional de Amazon Nativa, como una marca de calidad en el área de joyería.

Como parte de los acuerdos con proveedores y la Universidad del Azuay, también se organizó una capacitación en acabados de joyería en plata, dirigida a los joyeros, para consolidar la calidad de la joyería en plata. Al concluir el curso, los joyeros artesanos participantes recibieron un certificado avalado por la Universidad del Azuay, lo que permitió institucionalizar al evento.

En esa misma línea, junto con la Universidad del Azuay y el Consorcio de Joyería², se organizó un Seminario Taller sobre diseño y calidad de joyería.

En la línea de aromaterapia, junto con Las Fragancias –uno de los principales compradores de Kuen–, se organizó un Seminario teórico práctico, cuyo objetivo fue dar a conocer las ventajas de los productos de aromaterapia y su aplicación para los diferentes tratamientos en el cuidado de la persona. El evento de un día estuvo dirigido al segmento de la cadena hacia delante de la empresa ancla, es decir spas, centros terapéuticos y el personal de ventas de Las Fragancias. Se convocó a representantes de centros terapéuticos y spas de Cuenca, Guayaquil y Quito. Durante esa jornada, los asistentes conocieron los distintos aceites de Amazon Aroma y practicaron masajes. Participaron alrededor de 121 personas vinculadas con la actividad de aromaterapia.

En suma, este componente logró involucrar, comprometer y articular a Kuen con proveedores de hierbas medicinales, proveedores de semillas para las joyas, joyeros y diseñadores, la Universidad del Azuay, Las Fragancias, los spas y centros terapéuticos.



José Luis Maldonado San Martín - Ganador Concurso Diseño de Joyas Ecuador Salvágico, categoría estudiantes.

2 El Consorcio de Exportación de Joyería del Ecuador (Consecuajewel) integra 15 empresas de Cuenca, Guayaquil y Quito. Se conformó en octubre de 2008. Participan artesanos, diseñadores y productores de joyas, con miras al mercado exterior. Al momento de su creación, el consorcio daba trabajo a 300 personas de manera directa y a 1000 indirectamente.

5.2.COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

Kuen S.A. tenía algunas restricciones para el acceso a mercados y no había aprovechado las oportunidades de exportación al mercado internacional. En ese sentido, era necesario mejorar los procesos productivos, alcanzar los estándares de calidad exigidos por los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea mejorar la comercialización de los productos.

Los nuevos desafíos de producción e ingreso a nuevos mercados demandaron, por una parte, intercambiar información entre la empresa ancla y los proveedores, a fin de establecer criterios para estandarizar y mejorar la calidad de ciertas materias primas (aceite), así como desarrollar nuevos productos que son demandados en los mercados nacionales, en Estados Unidos y en la Unión Europea.

Con el apoyo de Red Productiva, Kuen S.A., CETCA y Jambi Kiwa elaboraron un riguroso plan de mejoras en productos, con el fin de diversificar la producción de aceites y de nuevas siembras de hierbas aromáticas. Kuen S.A., como encargada de desarrollar el proyecto, orientó a CETCA y Jambi Kiwa respecto a cuáles eran los productos que debían diversificarse, según las necesidades y requerimientos de mercados nacionales e internacionales. Como resultado de este trabajo, se generaron 20 productos nuevos que fueron desarrollados por Kuen S.A.

De manera conjunta también se realizó el plan para obtener los registros sanitarios de los productos que aún no los tenían, y un cronograma de obtención de registros para los nuevos productos desarrollados bajo el programa de diversificación.

Para que la cadena y la empresa ancla logren incursionar en mercados más competitivos, se vio necesario apuntar a la obtención de la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura y la Certificación Orgánica. Algunos de los proveedores de materia prima ya contaban con Certificación Orgánica, entre ellos CETCA y Jambi Kiwa, pero era necesario que la empresa ancla también se certificara para que los productos de valor agregado se pudieran comercializar en este nicho de mercado. Para ello, se enfatizó en mejoras en los procesos de producción, manejo adecuado de la gestión de la empresa y la cadena, diseño y elaboración de empaques, etc.

Por su parte, Kuen S.A. impulsó cambios importantes en su empresa, desde el enfoque de las Buenas Prácticas Artesanales, entre ellos: la ampliación de la infraestructura y los laboratorios de procesamiento de aceites; cambios en las instalaciones; colocación de pisos especiales para la limpieza y colocación de filos de botella necesarios para limpiar adecuadamente el área³; y señalización en las zonas donde se trabaja con aceites. La empresa ancla también amplió la infraestructura del espacio de bodegas y puso en marcha un sistema de contabilidad y de control de inventarios que le permitió un mejor manejo de las necesidades de materia prima, producción y costos, entre otros.

Se emprendieron, además, otras actividades paralelas para fortalecer el componente de producción:

3 "Filo de botella" es un redondeado de la unión entre pared y piso.

- a) Trámite de registros sanitarios de productos Amazon Aroma, con el Instituto de Sanidad Leopoldo Izquieta Pérez.
- b) Contratación de COTECNA, para la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura⁴.
- c) Importación de materiales junto con otras empresas, y compra de materias primas locales a mayores cantidades, para reducir costos de producción. En el caso de la importación de materiales, la empresa ancla, a partir de la información de inventario, se alió con otras empresas, para realizar un solo pedido de determinados insumos importados, lo que redujo los costos.
- d) Trabajo con BCS Garantie, para la obtención de la Certificación Orgánica⁵.
- e) Compra de equipos para el taller de joyería en sociedad entre Kuen y el socio principal del taller.

5.3.COMPONENTE DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

5.3.1. ESTUDIO DE MERCADO

Para la ejecución de este componente, previamente la empresa consultora elaboró un minucioso estudio de mercado para ambas líneas de producción. La información obtenida permitió inferir las siguientes conclusiones.

En el mercado para productos de aromaterapia:

- a) Los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea registran tendencias de consumo similares, en lo que respecta al tema de productos naturales.
- b) El mercado de aromaterapia ofrece grandes oportunidades para pequeños exportadores capaces de ofrecer productos “originales”, en el mundo de la aromaterapia. Lo “exótico” tiene más valor.
- c) La aromaterapia es considerada una de las principales tendencias dentro de la industria de las fragancias, debido a su directa relación con el interés de los consumidores en terapias naturales y alternativas.
- d) Existen varias similitudes entre las preferencias de los consumidores de productos naturales y el mercado para regalos y accesorios decorativos, entre estos, una afinidad por

4 COTECNA es una empresa internacional que ofrece servicios de inspección comercial, seguridad y certificación.

5 BSC Garantie es un sello que certifica que los productos utilizados en la fabricación son 100% orgánicos. Para ello se cumple un proceso de calificación y análisis tipo de cuentas que deben ser respaldadas con documentos.

productos naturales e innovadores para el cuidado personal y productos aliados con el desarrollo sustentable y las tradiciones ancestrales.

Mercado para la joyería:

- a) En el mercado internacional, la joyería de plata se vende más que la joya de oro u otros metales.
- b) La joyería de diseño y exclusiva, dirigida a segmentos altos del mercado, presenta un crecimiento estable a pesar de la crisis económica.
- c) Es un mercado altamente competitivo. Si no se desea competir en costos contra India y China, se debe enfatizar la exclusividad de los diseños para apuntar a un segmento de mercado de mayor poder adquisitivo.
- d) Los consumidores, en su mayoría mujeres entre 25 y 35 años con ingresos altos, prefieren las joyas “individuales” (no necesariamente únicas), con excelentes acabados y diseños originales.

5.3.2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

A partir de los resultados obtenidos del estudio de mercado, el componente se orientó a mejorar el posicionamiento de Kuen S.A. y sus marcas en el mercado nacional, y a abrir nuevos mercados en el extranjero.

Sin dejar de lado la experiencia adquirida en las líneas de joyería y de productos naturales, era importante definir estrategias que logren diferenciar a los productos Amazon Aroma y Amazon Nativa; entre ellas, posicionar las características de megadiversidad de las zonas donde se producen las hierbas y plantas, y la responsabilidad social de la empresa con sus proveedores. Asimismo, era importante establecer canales más directos de comercialización, pues la gran cantidad de intermediarios encarecía los productos y les restaba competitividad.

Consecuentemente, se enfatizó en la modernización e identificación de elementos claves para la comercialización, a través del desarrollo de una nueva imagen corporativa, empaques, página web modernizada, y material publicitario acorde al tipo de producto y característica fundamental que se desea transmitir al consumidor.

En esa línea, se desarrollaron algunas actividades clave que contribuyeron a diferenciar la marca en el mercado nacional y a captar el interés de clientes potenciales en el extranjero. A continuación se describen las actividades más relevantes.

- a) **Un estudio de los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea**, que permitió identificar las oportunidades de mercado para productos diferenciados, el potencial de la cadena y generar una estrategia de comercialización, a cargo de la consultora.
- b) **La renovación de la marca y de la página web.** A partir de la investigación de mercado, Kuen decidió realizar cambios en los logos de Amazon Aroma y en las etiquetas, así como en la imagen corporativa. Esta actividad no estuvo incluida en la asistencia técnica de Red Productiva, pero fue el resultado de la información de mercado. Por ello, la empresa ancla

decidió invertir aproximadamente USD 4000 en una consultoría para realizar las renovaciones deseadas. Se modificó la estructura de la página web para facilitar su uso y se agregó información relevante para que el cliente sepa más sobre la empresa Kuen, qué productos ofrece y cómo se elaboran.

- c) **El mejoramiento de los empaques y las presentaciones de los productos.** El material de los empaques se concibió de acuerdo con el tipo de producto que se vende y el segmento del mercado. Se procuró que sean materiales reciclados y se evitó el uso de materiales que afectan el ambiente. El material publicitario también enfatizó en el carácter natural del producto, en que es producido por mujeres, y se desarrolla bajo el concepto de comercio justo.

Además, como parte del componente, se impulsaron otras actividades, como:

- Exhibición de productos en ferias en Toronto y Nueva York, que permitió establecer contacto directo con clientes potenciales. Se obtuvo información relevante acerca de las preferencias del mercado. La única experiencia previa de Kuen con una feria internacional fue como parte de una amplia delegación patrocinada por la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), en la que tuvo limitada oportunidad de promocionar sus productos.
- Diseño de la estrategia de promoción de Amazon Nativa para el periodo 2008-2009.
- Elaboración del catálogo de productos.
- Investigación de marcas internacionales, lo cual permitió conocer que la marca Amazon Aroma ya estaba registrada internacionalmente. Entonces, con el apoyo de Red Productiva, se contrató a una diseñadora para elaborar una marca nueva para la comercialización de productos Amazon Aroma a nivel internacional. Luego, se realizó el trámite para el registro internacional de la marca Makinti para ingresar al mercado europeo.
- Lanzamiento de la Agenda Sensorial Amazon Aroma 2009, que contribuyó a posicionar la marca en un ámbito más amplio. Esta agenda, tipo libro, se entregó como obsequio de fin de año y también se vendió a través de Libri Mundi, para posicionar la marca Amazon Aroma en el país.
- Envío de muestras al exterior.



1.2. Diseños renovados de páginas web de Amazon Aroma y Amazon Nativa.

3. Stand de Amazon Aroma en Feria "Natural Products Expowest" en Anaheim, California.

GRÁFICO 4: Renovación de Amazon Aroma y Creación de Nueva Marca para Registro Internacional



6. RESULTADOS

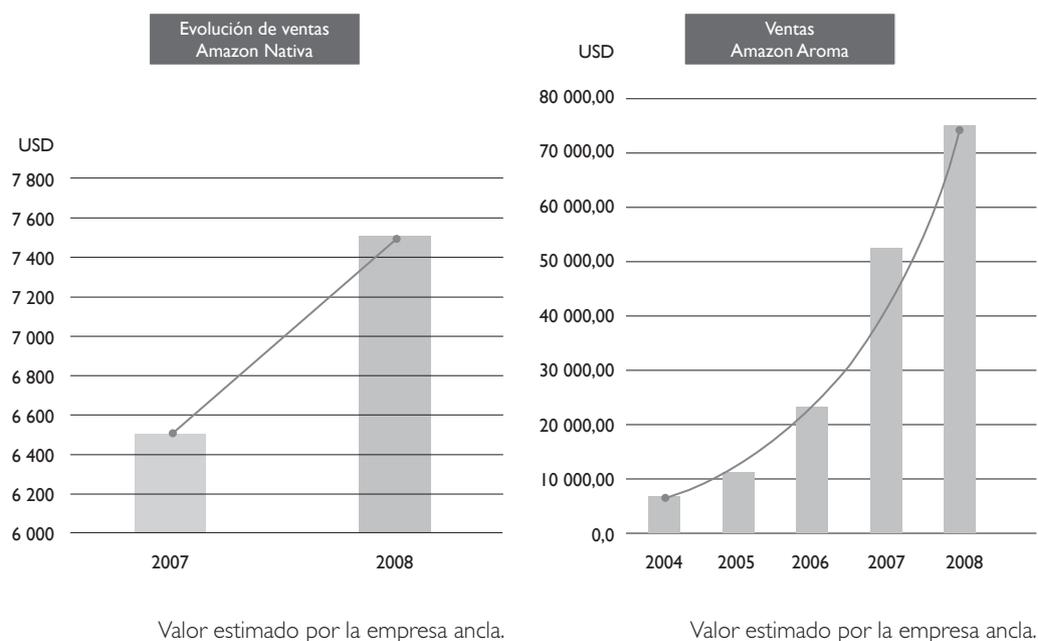
6.1. RESULTADOS GENERALES DEL PROYECTO

El proyecto demuestra que la metodología de una empresa ancla que jalonea a su cadena de producción no requiere que la empresa ancla sea de gran tamaño, sino que tenga la capacidad de incentivar cambios en la cadena.

Uno de los resultados más relevantes fue la definición de una visión común que se concretó en objetivos específicos, en alianzas con los actores de la cadena hacia atrás y hacia adelante, y en un incremento significativo en la producción, calidad y ventas de los productos Amazon Aroma y Amazon Nativa. La implementación de un componente de coordinación permitió generar espacios de concertación y asignación conjunta de responsabilidades y compromisos que, se espera, serán sostenibles en el tiempo.

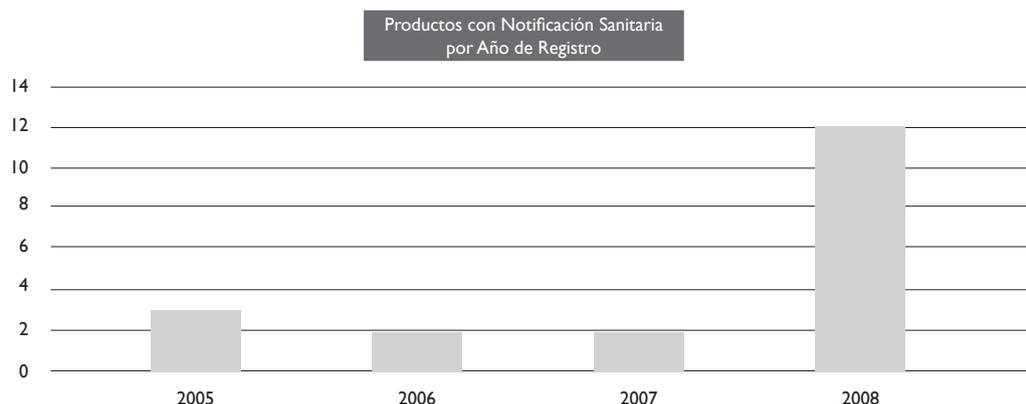
La articulación de esfuerzos, el establecimiento de estándares de control de calidad, la obtención de registros sanitarios, los acuerdos para la disponibilidad de materia prima, explican un incremento del 53% en las ventas en las líneas Amazon Aroma y Amazon Nativa. Este aumento es superior al planeado en los objetivos iniciales del proyecto, que fue del 40%. En ambos casos, la empresa ancla atribuye gran parte de las ventas a los logros del proyecto en términos de acceso a mercados, diversificación de productos y mejoras en calidad.

GRÁFICO 5: Evolución de Ventas Amazon Nativa y Amazon Aroma



Cumpliendo con el objetivo de diversificar la oferta para aumentar las ventas, se elaboraron 20 nuevos productos en la línea Amazon Aroma. Trece de ellos ya han sido lanzados al mercado con buena acogida. Se obtuvieron 12 registros sanitarios.

GRÁFICO 6: Desarrollo y Registro de Nuevos productos Amazon Aroma y Amazon Nativa, 2005 - 2008



Los resultados, asimismo, se ven reflejados en la generación de empleos directos e indirectos, registrados en el periodo del proyecto. Entre el inicio y el cierre del proyecto, se evidencia un incremento de 169 personas adicionales, entre las dos cadenas, lo cual significa más empleo para un total de 882 personas proveedoras de las dos líneas de producción. Cabe resaltar que los objetivos iniciales plantearon un aumento del 12% en empleos. Al cierre del proyecto, los empleos generados representan el 30%.

Para KUEN S.A., la oportunidad de construir una estrategia de “asociatividad competitiva” fue importante, pues la empresa se creó con la visión de crecer y beneficiar, al mismo tiempo, a los grupos con los que trabaja. De otra parte, Kuen S.A. tiene la posibilidad de diversificar los productos de su línea y, por tanto, garantizar la renovación y exclusividad de sus joyas. Ello, paralelamente, asegura el trabajo de los joyeros artesanos y las comunidades indígenas encargadas de la recolección de semillas.

6.2. CAMBIOS EN LA EMPRESA ANCLA

La empresa ancla cuenta con un sistema actualizado de contabilidad y manejo de inventarios completo y efectivo, para controlar mejor las necesidades de materia prima, producción, costos, etc. El sistema contable está actualizado con las últimas reformas del Servicio de Rentas Internas.

Además, se observa una elevada racionalización de inventarios, que permite mantener un control de inventarios y procesos. Actualmente, la empresa ancla puede planificar la materia que va a requerir, de acuerdo a los pedidos, y puede programar la compra de inventarios. Cuenta con los registros de cuánto está vendiendo en cada uno de los productos y cuánto tiene en inventario. Esta información le posibilita solicitar oportunamente los insumos,

sin acumular durante muchos meses, como lo hacía anteriormente. Como se señaló anteriormente, la empresa ha decidido comprar ciertos insumos, en acuerdo con otras empresas, en una sola importación. Así se reducen inventarios y costos, tanto de materia prima como de producto terminado.

Adicionalmente, los proveedores de Kuen ahora le proporcionan información acerca de su producción anual y las fechas de producción, lo que facilita establecer acuerdos comerciales anuales en cuanto a precio y volúmenes que se van a adquirir.

La incorporación de tecnología en la empresa ancla agilizó el proceso de envasado de productos y estandarizó los tiempos y acabados. Fue posible contratar una persona adicional para trabajo en el laboratorio a tiempo completo.

El proyecto impulsó inversiones adicionales que complementaron el profundo cambio en la organización de la empresa. Kuen invirtió adicionalmente en la transformación del local. Esos cambios permitieron a Amazon Aroma y a Amazon Nativa duplicar su capacidad de producción y, por lo tanto, su capacidad de responder a pedidos de volúmenes mayores.

Las mejoras en el diseño de su página Web incentivaron un incremento en el tráfico hacia ella y, como consecuencia, un mayor interés por adquirir productos de las líneas Amazon Aroma y Amazon Nativa, en Ecuador y en América Latina.

La sostenibilidad de la producción de Amazon Nativa todavía no está asegurada. No es posible determinar aún las necesidades de materia prima, puesto que las actividades de gestión comercial todavía están ejecutándose. Sin embargo, la marca está creciendo y produce cada vez más. El ingreso al Consorcio de Joyería asegura la disponibilidad de mano de obra y de tecnología adecuada en caso de demandas de gran volumen.

6.3. CAMBIOS EN LOS ACTORES DE LA CADENA

El proyecto ha fortalecido el enfoque de la empresa ancla basado en el comercio justo y el apoyo a su cadena de valor.

6.3.1. ACTORES VINCULADOS CON LA LÍNEA AMAZON AROMA

Los cambios emprendidos en la empresa ancla repercutieron en una mayor venta de insumos por los proveedores de Amazon Aroma. En



Diferentes presentaciones de productos de Amazon Aroma y Joyas de la colección Amazon Nativa.

el caso de la Fundación Familia Salesiana, la venta de sal de mina y aceites esenciales a Kuen aumentó un 232% durante el transcurso del proyecto. El establecimiento del acuerdo verbal entre la Fundación y la empresa ancla anticipa un incremento mayor a futuro.

El convenio suscrito entre Kuen S.A., CETCA y Jambi Kiwa, para compra de materia prima, implicó una demanda sostenida de insumos y, por tanto, el empleo de microproductores campesinos vinculadas con estas asociaciones.

El impacto total sobre los proveedores se observará en el transcurso de los meses siguientes, a medida que Kuen concrete contratos de venta en mercados internacionales y nacionales.

6.3.2. ACTORES VINCULADOS CON LA LÍNEA AMAZON NATIVA

Los acuerdos y la definición de estándares, los resultados del estudio de mercados, las actividades de capacitación y la implementación del taller de joyería con maquinaria adecuada, incidieron en una mejor producción y acabado de las joyas por parte de los proveedores. Se agilitó la entrega de diseños y piezas. Pero, además, en enero, los diseñadores y artesanos aliados con Amazon Nativa, con el respaldo de Kuen, formaron su propia microempresa. Hasta el momento, han invertido más de USD 75 000 en maquinaria y capital de trabajo. Kuen les ha cedido un espacio de trabajo hasta que puedan adquirir uno propio.

En el caso de Amazon Nativa, la experiencia vivida y la gran acogida al Primer Concurso de Joyería Contemporánea motivaron a la Universidad del Azuay a comprometerse en la realización de convocatorias anuales, junto con la empresa ancla y los actores involucrados. Los trabajos premiados integran los diseños de la línea Amazon Nativa, son exhibidos en la web de la empresa ancla, y sus autores participan con un porcentaje de la venta de las joyas. De esta manera, la Universidad fortalece sus vínculos con el sector productivo, y brinda oportunidades para la inserción laboral de creativos y diseñadores.



Gargantilla en plata colección Amazon Nativa.

7. FACTORES DE ÉXITO

Estrategia ajustada a demanda y posibilidades de producción, de acuerdo al mercado.

La realización de estudios de mercado permitió identificar oportunidades de negocio en nichos específicos y realizar los ajustes necesarios, de manera coordinada, en la cadena de valor para potenciar la oferta de productos innovadores y diferenciados.

Elementos diferenciadores de los productos. Las líneas Amazon Aroma y Amazon Nativa se basan en conceptos muy particulares, que les distinguen entre sus competidores. En el caso de la joyería, existe una estrecha relación con las tradiciones y costumbres ecuatorianas. En el caso de los aceites, se trata de productos obtenidos y elaborados en Ecuador, un país megadiverso, con características naturales, orgánicas particulares.

Otro elemento diferenciador clave tiene que ver con la manera como se produce, en alianzas estratégicas con comunidades, microempresas campesinas y asociaciones, desde un enfoque de comercio justo.

Compromiso con innovación continua. Desde un inicio, Kuen buscaba desarrollar productos que innovaran los conocimientos y costumbres ancestrales de Ecuador y su riqueza biológica, y a la vez incorporaran un toque moderno y afín con los gustos del consumidor. Este interés y compromiso se concretan, por ejemplo, en la convocatoria y realización de ideas como el Concurso de Joyería Contemporánea, que resultó en una provisión continua de diseños innovadores.

Experiencia de trabajo con organizaciones y asociaciones. La empresa ancla ha desarrollado relaciones transparentes, estables y de largo plazo, con organizaciones y asociaciones, desde un enfoque de comercio justo y de responsabilidad social. En ese sentido, existe una experiencia previa en el establecimiento de acuerdos, en los cuales las partes son beneficiadas de manera equitativa. El nivel de confianza, previamente establecido entre la empresa ancla y las organizaciones proveedoras de materia prima, permitió la rápida ejecución del proyecto.

CONSULTORES

BRIMGEL INTERNATIONAL SOLUTIONS – Consultora del Proyecto “Desarrollo del recurso humano para mejorar la calidad”.

Brimgel International Solutions (www.brimgel.com), fundada en 2006, ofrece soluciones integrales en seguridad industrial, protección al ambiente y mejoramiento de la calidad al mercado empresarial. La organización maneja tres líneas de negocio: la división de asesoría, que implementa principalmente herramientas de gestión en las empresas; la división de insumos industriales, que provee a las empresas de productos para mejora de condiciones de producción; y la división de exportaciones, que colabora con aliados estratégicos en mercados externos.

Brimgel ha apoyado en la implementación de sistemas de gestión de calidad, ambiente, seguridad y optimización y mejora de procesos y lugares de trabajo en grandes empresas y cadenas productivas en el sector de las telecomunicaciones, automotriz, energía, alimentos y manufacturas industriales en el Ecuador.

CARLOS BATALLAS Y LILIANA SOTOMAYOR – Consultores del Proyecto: “Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad”.

El Ing. Carlos E. Batallas, M. Sc. (Utah State University, 1992) cbatall@uio.satnet.net, y la Dra. Liliana Sotomayor, DVM (University of Florida, 1991), whitsot@uio.satnet.net, forman un equipo de consultoría y capacitación desde 1997. Desde 1999 trabajan con el grupo de Fomento Ganadero de Industria Lechera Floralp con medianos y pequeños ganaderos. Mantienen relaciones profesionales con asociaciones y grupos independientes de productores y profesionales agropecuarios y con varias industrias (Floralp, Industria Lechera Carchi, Pasteurizadora Quito, Nestle, TONI, SEMAGRO, PFIZER, ANLAGEN, PRONACA, entre otras) para quienes han realizado programas de capacitación de técnicos y consultorías externas.

Han sido instructores en seminarios y cursos de posgrado (U. de Cuenca, U. Central del Ecuador, IASA, U. San Francisco de Quito). En el 2007 ejecutaron el Proyecto “Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad” de USAID/Red Productiva. En el 2009 forman la firma SINPLECA con la cual se encuentran ejecutando proyectos con TONI SA y Floralp con financiamiento del SNV y BID. Todas sus actividades académicas y profesionales promueven el desarrollo sustentable de las ganaderías de leche y carne por medio de la capacitación técnica, mejoramiento de la rentabilidad y el manejo adecuado de animales sanos para la producción de alimentos de alta calidad.

FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO – Consultora del Proyecto: “Integración administrativa como herramienta para mejorar la producción”.

La Escuela de Formación es una institución educativa del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP (www.fepp.org.ec), que está encaminada a la transformación del sector rural del país a través de la formación de personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad, tanto en lo socio-político como económico-productivo; y que sobre todo sean competitivas en el mundo del trabajo de acuerdo al área de especialización que han optado los y las participantes.

En este sentido su misión fundamental es promover, facilitar y ofrecer formación profesional integral a jóvenes de comunidades y organizaciones, para generar y/o diversificar fuentes de empleo y mejorar su calidad de vida.

La Escuela está dirigida por lo tanto, a los campesinos y campesinas o pobladores urbano populares que quieran y estén desarrollando pequeñas empresas o apoyando en el fortalecimiento organizativo o que requieran una formación con el fin de profesionalizarse para ofrecer bienes o servicios en el sector rural y urbano popular del país.

HECTOR ORDOÑEZ CIA. LTDA. – Consultora del Proyecto “Desarrollo del recurso humano para mejorar la calidad”.

Hector Ordoñez brindó la asistencia técnica para el desarrollo del sistema de mejoramiento del ambiente laboral en Plasticaucho, SA, la empresa ancla del Proyecto “Desarrollo del recurso humano para mejorar la calidad”. La consultora tiene su base en Quito, Ecuador.

PROFESIONAL SERVICE PACIFIC ADVISOR S.A – Consultora del proyecto: “Acceso a mercados internacionales a través de programas de certificación internacional”.

Se funda el 14 de junio de 2002 con un claro enfoque hacia proveer servicios de consultoría a empresas del sector agrícola y agroindustrial. Un año antes inició operaciones bajo la denominación de Implamer S.A. Hoy en día la consultora se destaca en implantación de herramientas, productos y procesos probados, proveer soporte a la gestión de los clientes, procurando un aporte de valor que se refleje en resultados de las compañías.

Pacific Advisor (www.pacific-advisor.com) participó en la estructuración financiera de todas las cadenas de valor fortalecidas por el proyecto USAID/PRONORTE. Administraron exitosamente IQF Agroindustrial Del Ecuador, Agrícola y forestal Monterrey, y PaxiRoses. Durante la crisis del sector floricultor, asistieron a los bancos en el monitoreo, manejo y reestructuración de clientes en condiciones complejas que en total sumaban una cartera superior a los 30 millones de dólares.

PROPRAXIS – Consultora de los proyectos: “Uso de estrategias de franquicias comerciales para mejorar la calidad” e “Innovaciones para acceder a nichos especializados de mercado”.

Empresa especializada en brindar servicios de consultoría en marketing e investigación de mercados (www.propraxis.com), es socia de Sigmados Internacional, la mayor empresa española de investigación de mercados y en esta rama es una de las 10 principales empresas del Ecuador, y cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Entre algunos de los productos que conformar su portafolio podemos citar:

- Estudios de factibilidad y demanda (hospitales, urbanizaciones, productos de consumo masivo etc.)
- Diseño de estrategia comercial y de comunicación para diferentes productos (electrodomésticos, muebles, joyas etc)
- Consultoría y software para gestión por categorías (fabricantes y detallistas vinculados al negocio de autoservicio)
- Estudios cuantitativos y cualitativos de mercado (neuro marketing, análisis de percepciones, comportamiento del consumidor, marca, satisfacción del cliente etc.)

SAGITTA CONSULTORES – Consultores de los proyectos: “Mejores relaciones entre los miembros de la cadena productiva y un producto de calidad fortalecen la competitividad” y “Capacitación y certificación para un mejor servicio al cliente”.

Empresa creada en el año 2006 con la finalidad de brindar servicios de asistencia integral en gestión empresarial y capacitación, para apoyar el desarrollo estratégico y competitivo de las empresas. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca con un área de influencia a nivel nacional. Ságitta (www.sagitta.ec) ha trabajado en varios proyectos desde el año 2005 (previa a su constitución como empresa) que han fortalecido el entorno empresarial local, a través de herramientas como la asesoría y capacitación en programas casa adentro “in house”, y programas de promoción de las exportaciones en alianza con organizaciones como Fedexpor, Expoecuador, Cifesa, Meijer y Asociados etc.

Para USAID/Red Productiva desarrolló proyectos de asociatividad conformando el Cluster de Paja Toquilla, e integrando la cadena de Distribución de la empresa de cerámica y porcelanato más grande del país, GRAIMAN.

STRATEGA BDS – Consultora del Proyecto: “Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para acceder a Mercados de Exportación”.

Stratega inicia como Banca de Inversión y Casa de Valores en 1995, fundada por tres ex banqueros ecuatorianos con amplia experiencia en financiamiento de proyectos privados y desarrollo empresarial. Stratega Casa de Valores se dedicó desde sus inicios al desarrollo empresarial de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de los sectores de tecnología, turismo y agro exportación con asesorías en estrategia corporativa y finanzas corporativas con énfasis en financiamiento en mercado de valores y capital de riesgo. Durante los últimos 5 años, el crecimiento de Stratega se centró en la provisión de servicios de apoyo para mejorar la competitividad de las PYMES, para lo que en el año 2000 se creó el portal b.works, a través del cual se ofrece servicios financieros y de tercerización contable a través de Internet. En el 2002 se crea Stratega BDS para concentrar los servicios de consultoría en políticas de competitividad, desarrollo de cadenas productivas, y desarrollo empresarial.