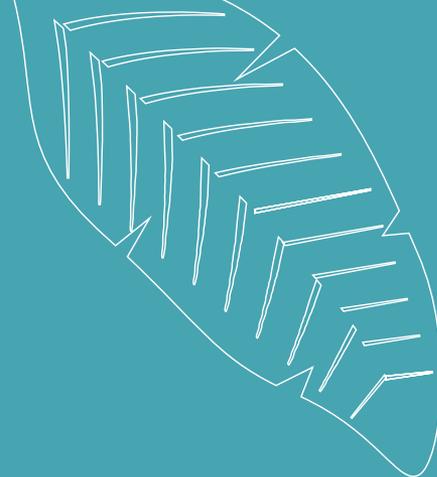


Metodología

Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación



Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización



www.adr.gov.co

Calle 43 No. 57 - 41 CAN Bogotá, Colombia

Línea de Atención al Cliente 01 8000 115 121

PBX: (57)+(1)+383 04 44

atencionalciudadano@adr.gov.co



@ADR_Colombia



@AgenciaDesarrolloRuralCo



@ADR_Colombia



El contenido de este trabajo fue desarrollado por la *Dirección de Comercialización de la Agencia de Desarrollo Rural*.

La diagramación de esta cartilla fue posible gracias al apoyo del pueblo americano a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de Estados Unidos.

Las fotografías empleadas en este documento son propiedad de la *Agencia de Desarrollo Rural*, el *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural* o *USAID*, a menos que se indique lo contrario.

ISBN 978-958-56571-1-3

Presentación

En la última década, el Estado colombiano ha dispuesto presupuestos crecientes de inversión para el sector agropecuario, calculados en un 10,72% de incremento promedio anual entre 2006 y 2016¹, lo que ha permitido realizar inversiones considerables en programas y proyectos que proveen incentivos y servicios para la promoción del desarrollo del sector agropecuario, con especial orientación a la generación de ingresos a través de la provisión de insumos, de activos productivos y de servicios de asistencia técnica para los productores del país. No obstante, pese a que en ciertos casos estos ejercicios han contribuido para avanzar en el aumento de áreas sembradas (1% anual)² y en producción (1,27 %)³, no se ha tenido un desarrollo similar en materia del acceso real y sostenible en los mercados.

En ese sentido, el ejercicio de prospectiva que realizó el país en 2014 denominado *Misión para la Transformación del Campo*, reconoció la importancia que para este propósito tiene la modernización del proceso de comercialización de los productos de origen agropecuario y su potencial contribución a la competitividad del sector.

La *Agencia de Desarrollo Rural (ADR)* consciente de este desafío y en concordancia con su competencia misional, desarrolló una propuesta denominada **Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización**⁴, estrategia orientada a resolver los problemas que en materia de comercialización enfrentan a diario las organizaciones de productores agropecuarios y a incorporar en los actores de la institucionalidad del sector una visión orientada por los mercados en las iniciativas productivas que promueven.

El Modelo está conformado por metodologías, procedimientos e instrumentos orientados a fortalecer el desarrollo de competencias comerciales en las organizaciones de productores y actores del desarrollo rural, a promocionar espacios que generen oportunidades comerciales y a proveer información para la toma de decisiones que permitan hacer mejores proyectos y negocios. En cuanto a los sujetos a los que beneficia, está dirigido a los técnicos que acompañan y asesoran a las organizaciones de productores, quienes podrán adaptar la propuesta metodológica a las necesidades y particularidades de los territorios del país, alcanzar su apropiación e implementar ejercicios de réplica y escalabilidad acordes con la demanda de servicios de apoyo a la comercialización.

Estamos seguros que con el desarrollo de este modelo de atención los pobladores rurales de Colombia contarán con un insumo que permita aprovechar las oportunidades de mercado que tiene el país agropecuario para lograr un mejoramiento en la rentabilidad de sus actividades productivas como parte de un enfoque de desarrollo sostenible que contribuya a su bienestar, construyendo así un campo más competitivo y con mejor calidad de vida.



Juan Pablo Diaz Granados Pinedo
Presidente
Agencia de Desarrollo Rural

¹ Cálculos propios realizados a partir de información del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. ² Cálculos propios realizados a partir de información de la SAC en el periodo 2010-2016. ³ *Ibid.* ⁴ Propuesta desarrollada por el equipo de la Dirección de Comercialización de la ADR en el primer semestre de 2018, incluyendo el Modelo de Alianzas Público Privadas desarrollado por el Programa de Tierras y Desarrollo Rural de USAID.

1. Introducción

Este ejemplar presenta la metodología desarrollada por la *Agencia de Desarrollo Rural (ADR)* para la conformación de alianzas agroindustriales y de exportación entre organizaciones de productores y el sector privado. Se trata de una guía práctica para generar encadenamientos productivos la cual podrá ser replicada en diferentes territorios, líneas productivas y organizaciones.

La estrategia para los encadenamientos productivos consta de una ruta realizada en 5 fases: **A) Socialización de la metodología; B) Validación de la demanda; C) Acompañamiento de la oferta; D) Concertación de condiciones; E) Cierre de negociación.**

Se considera en este documento a la *Oferta* como la organización de productores y a la *Demanda* como la empresa privada. Las fases A, D, E están diseñadas para desarrollarse en conjunto con la oferta y la demanda, mientras las fases B y C se trabajan en forma individual.

El alcance particular de cada fase está orientado por el *Plan de Trabajo* concertado por los actores. La flexibilidad del modelo, a lo largo de su implementación, permite ajustes en el tiempo y actualizaciones en relación con los alcances de los compromisos establecidos en el Plan de Trabajo, así como modificaciones que, en general, se encaminen a contribuir al desarrollo, fortalecimiento y/o consolidación del objeto de la metodología, los cuales en todo momento se socializan con los actores de la alianza.

Finalmente, para el cumplimiento adecuado de las actividades en las distintas etapas es primordial realizar un continuo seguimiento y monitoreo al desarrollo de la ejecución de la alianza. Con ello se obtiene la información pertinente, y se generan las alertas tempranas requeridas, para el avance adecuado y el logro de las metas.



2. Nombre del servicio

Facilitación para la conformación de alianzas comerciales, agroindustriales y de exportación, entre organizaciones de productores y empresas privadas con demanda de productos del sector agropecuario.

3. Alcance del servicio

La metodología es un proceso que facilita la conformación de alianzas comerciales, agroindustriales y de exportación entre empresas y organizaciones de productores. Busca construir relaciones comerciales que involucren a las organizaciones con el sector privado bajo el concepto de encadenamiento productivo, haciendo posible el logro de objetivos y metas comunes de una manera articulada y eficiente. Con ello aporta al fortalecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la alianza.

El objetivo principal es generar un vínculo de confianza para el intercambio de conocimiento, tecnología y capacidades. En esta forma se crean mecanismos adecuados de comunicación, así como escenarios en los que se comparten riesgos y beneficios. Las empresas privadas interesadas en participar en las alianzas deberán vincular a una o varias organizaciones de productores en alguna etapa o eslabón de sus procesos productivos. Para esto, tanto la empresa privada como la organización de productores, deben estar dispuestas a participar en la generación del espacio de construcción de la alianza en la cual la ADR cumple el rol de facilitadora.

La **Alianza Comercial y de Exportación** es más un proceso que un resultado teniendo en cuenta que su naturaleza – dinámica y cambiante en las relaciones de intercambio, objetivos, metas y expectativas, entre las partes – permite que el modelo se retroalimente de manera permanente. Este modelo ayuda a enfrentar los obstáculos y problemas de acceso a mercados, información técnica, financiamiento, infraestructura, innovación tecnológica y asistencia técnica. Todo con miras a fomentar el desarrollo sostenible en los territorios donde se implementan.

El requerimiento del servicio para la conformación de una alianza podrá originarse en cualquiera de los siguientes escenarios, siempre y cuando la organización presente una etapa productiva menor o igual a un año de ejecución:

- A. PIDAR en ejecución:** proyecto al cual se le adjudicaron recursos y la organización de productores requiere apoyo para fortalecer la implementación de su componente comercial.

- B. PIDAR en estructuración:** proyecto en construcción el cual debe contemplar el componente de comercialización desde su formulación y podrá incluir el servicio de conformación de alianzas.
- C. Desde organizaciones de productores:** cualquier asociación de productores, beneficiaria o no de los servicios de ADR o INCODER, podrá elevar una solicitud para acceder al servicio de conformación de una alianza comercial con una empresa del sector privado.
- D. Desde el sector privado:** cualquier empresa privada podrá elevar una solicitud para acceder al servicio de conformación de una alianza comercial con una organización de productores.

3.1 Criterios del servicio

Para acceder al servicio se proponen los siguientes criterios como condiciones mínimas que deberán ser cumplidas tanto por la empresa privada como por la organización de productores. Estas condiciones son definidas por la *ADR* con la finalidad de determinar si los actores se encuentran preparados para generar la alianza, verificando, por medio de los criterios, que las partes sean estables jurídicamente, organizacionalmente y financieramente. Sin embargo, es posible que los participantes, por políticas internas de sus organizaciones, requieran o definan criterios diferentes a los aquí expuestos; por lo que será necesario incluirlos en el proceso.

3.1.1 Criterios mínimos de la Demanda (Empresas Privadas)

1. Voluntad de trabajar con pequeños productores, con las implicaciones que se derivan de esta situación (entre otras, flexibilidad y compás de espera para la formación del proveedor).
2. Conocimiento de las particularidades y necesidades de los diferentes mercados, canales de comercialización y proveedores del producto de interés de la alianza, o similares.
3. Compra por calidad del producto de interés según los requisitos plasmados en la *Ficha Técnica*.
4. Cuentas claras y oportunas sobre los costos e ingresos de la empresa a través de un instrumento de información.



3.1.2 Criterios mínimos para las Organizaciones (Oferta)

1. Compromiso e interés por parte de la organización para celebrar un contrato con la empresa privada, y disposición para cumplir obligaciones.
2. Demostración de la existencia y representación legal, objeto social, capital y domicilio ante una Cámara de Comercio.
3. Capacidad operativa mínima para la comercialización.
4. Cohesión interna organizacional.
5. Capacidad administrativa mínima y de generación de información financiera.
6. Disposición de generar un proceso de facturación formal.
7. Disposición y capacidad de obtener los certificados que se requieran para alianza.

4. Principios orientadores del servicio

El servicio que se presta, como ente facilitador, se rige por principios orientadores que facilitan espacios de articulación y cumplan efectivamente con los acuerdos y compromisos en los territorios. Para fortalecer el impacto real de los agronegocios, es muy importante que estos sean consecuentes con la protección del medio ambiente, la competitividad y la sostenibilidad en el largo plazo. Los términos en que se acuerden, y las condiciones específicas de la alianza, se definen a partir de los siguientes principios:

- A. Desarrollo Sostenible:** en la negociación debe incentivarse el concepto de desarrollo sostenible, propendiendo por el respeto ambiental de los recursos naturales empleados por la alianza, y buscando el crecimiento económico y sostenible para las partes con el fin de beneficiar a las comunidades relacionadas con el proyecto.
- B. Flexibilidad:** la flexibilidad en la implementación de la alianza se garantiza con los acuerdos y compromisos que se establecen bajo condiciones, procedimientos, e intereses propicios para cada actor. Así se facilita y agiliza la ejecución de las actividades acordadas.
- C. Transparencia:** la información compartida por las partes – organización de productores, empresa aliada y facilitador – debe guardar claridad y consistencia, asegurando que ningún dato importante para la alianza quede por fuera de lo convenido en la Mesa de Negociación o en cualquier otro espacio.
- D. Confidencialidad:** el acceso a la información suministrada y generada durante el proceso, será permitido solo a aquellas personas que las partes acuerden, la organización de productores, la empresa aliada y el facilitador.
- E. Orientación a Cadena de Valor:** la negociación debe dirigirse hacia la generación de valor de los productos negociados a partir de la articulación de esfuerzos para obtener un producto de la mejor calidad a través de la innovación y la aplicación de buenas prácticas, con el fin de que la alianza sea competitiva y sostenible en el largo plazo.
- F. Sostenibilidad:** las condiciones en las que se estructure la negociación deben buscar una relación comercial estable a largo plazo en la que se cree valor económico y se maximicen los ingresos para las partes.
- G. Equidad e imparcialidad:** las condiciones de participación y negociación de los actores interesados deben darse con criterios de igualdad, y la facilitación ha de ejecutarse con responsabilidad y equilibrio propiciando la construcción de confianza entre las partes.

- H. **Trabajo en equipo:** el desarrollo del acuerdo debe resultar del trabajo conjunto entre las partes, en espacios comunes y con disposición para la construcción participativa.
- I. **Respeto:** debe prevalecer el respeto a la cultura, origen y tradición de las partes.
- J. **Compromiso:** la decisión de participar en esta alianza requiere del cumplimiento de los compromisos acordados en consenso por los integrantes, y en beneficio de todos

5. Ruta de atención

Para dar inicio a la ruta de atención de la metodología se debe contar con un diagnóstico y valoración comercial de la organización de productores; en caso de que no hayan sido caracterizadas previamente, este proceso se deberá realizar mediante los formatos de Caracterización de oferta en la FASE C.

A continuación, se presenta el flujo de ruta que se debe seguir para el servicio, consta de 5 fases:



Gráfica 1. Ruta metodológica del servicio.



FASE A

**SOCIALIZACIÓN DE LA
METODOLOGÍA**

NOMBRE DE LA FASE: SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

 Propósito	<p>Presentar la metodología de conformación de alianzas comerciales a los actores participantes del proceso, y ratificar el interés de las partes en el desarrollo de una relación comercial.</p>
 ¿Cómo inicia?	<p>Con la validación del interés explícito de las dos partes, se realiza la convocatoria a la reunión de socialización del proceso.</p>
 ¿Cómo termina?	<p>Con el acta firmada por los asistentes en la que se reitera el compromiso de participación y se define el <i>Plan de Trabajo</i>.</p>
 Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Información básica sobre la demanda y oferta proporcionada por los actores sobre el producto objeto de la alianza: tipo de producto y región de abastecimiento.
 Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acta de reunión</i> de socialización firmada validando el compromiso. • <i>Plan de Trabajo</i> acordado por las partes para el desarrollo de la alianza.
 Descripción Principales Actividades y Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y organizar reunión de socialización: se deben considerar todos los aspectos logísticos como salón, ayudas audiovisuales y alimentación de ser necesario, contemplando el número de participantes y asegurando su participación mediante convocatoria y confirmación. 2. Adaptar presentación de socialización de la metodología: tomando la presentación base de la metodología, se debe personalizar con la información y características propias de la alianza. 3. Presentar Metodología de Alianzas Comerciales: con el soporte de la presentación se debe socializar a los actores involucrados los pasos de la metodología de la alianza y el objetivo de la misma, asegurándose de su comprensión por parte de todos los participantes. (Instrumento: Presentación metodología) 4. Acordar el Plan de Trabajo: con base en los pasos expuestos de la metodología se deben concertar las actividades a realizar, las responsabilidades de cada actor en cada actividad, los representantes de cada actor para las actividades previstas, los insumos necesarios y el cronograma con fechas precisas de realización. (Instrumento: Cronograma de trabajo)

NOMBRE DE LA FASE: SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA



Descripción Principales Actividades y Productos

5. Levantar acta de compromisos: mediante declaración explícita de cada parte se debe confirmar la intención de continuar en el proceso de la alianza, lo cual debe quedar plasmado en el acta; también se deben consignar los demás compromisos adquiridos, los canales de comunicación que se utilizarán para todo el proceso, y se debe anexar el Plan de Trabajo con el cronograma; el acta se debe cerrar con la firma de los representantes de todas las partes asistentes.

(Instrumento: Hoja de asistencia y acta de reunión)



Instrumentos

- Presentación de la metodología.
- Hojas de asistencia.
- Cronograma de trabajo.
- Acta de reunión o visita.

Actores de interés

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere el proceso

Facilitador: coordinar el proceso, transferir la información necesaria para la comprensión de la metodología por parte de los actores y liderar la construcción participativa del plan de trabajo.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión sobre compras y alianzas comerciales

Comprador: atender activamente a la transferencia de información buscando resolver todas sus dudas, ratificar el compromiso con el desarrollo de la metodología y participar en la construcción del Plan de Trabajo.



Organización de productores (Oferta)

Estarán invitados las directivas y demás miembros de la organización que tengan interés en la alianza

Vendedor: atender activamente a la transferencia de información buscando resolver todas sus dudas, ratificar el compromiso con el desarrollo de la metodología y participar en la construcción del Plan de Trabajo.



FASE B

**VALIDACIÓN DE LA
DEMANDA**

NOMBRE DE LA FASE: VALIDACIÓN DE LA DEMANDA



Propósito

Indagar con la empresa privada las necesidades y requerimientos del producto demandado para definir condiciones técnicas, logísticas y de calidad. Además verificar la idoneidad de la demanda para entrar a participar de una posible alianza.



¿Cómo inicia?

Con el *Plan de Trabajo* y cronograma pactados en la FASE A, en donde se definieron las fechas de reuniones y el *Acta de reunión* con la intención de participar en el proceso.



¿Cómo termina?

Con el Acta de reunión firmada por el representante de la empresa en donde queda explícito el interés de seguir en el proceso y con una dimensión clara de los requerimientos.



Insumos requeridos

- Acta de Reunión o visita FASE A.
- Cronograma de trabajo FASE A.
- Documentos que acrediten los requerimientos mínimos de la demanda.
- Ficha Técnica del producto por parte de la demanda.



Resultados esperados

- Validación de los criterios mínimos del servicio para la demanda definidos en el numeral 3.1 con sus documentos soporte.
- *Ficha Técnica* del producto definida por la demanda.
- Caracterización de la demanda mediante el formato establecido.
- Intención de seguir en el proceso documentada en el Acta de reunión.

NOMBRE DE LA FASE: VALIDACIÓN DE LA DEMANDA



Descripción Principales Actividades y Productos

1. Coordinar y organizar las reuniones necesarias para la validación de la demanda: se deben considerar todos los aspectos logísticos como salón, ayudas audiovisuales y alimentación de ser necesario, asegurando la participación de los delegados mediante convocatoria y confirmación.
 - o Para la realización de esta reunión se deben verificar los temas tratados vs la lista de chequeo. (Instrumento: Lista de chequeo para el seguimiento de la negociación.)
2. Verificar la idoneidad de la demanda: constatar los criterios mínimos para la demanda establecidos el numeral 3.1 a través de los documentos que acrediten su cumplimiento y evaluar la capacidad logística, financiera y organizacional, además de la experiencia y trayectoria de la empresa con la información que el representante aporte a la ficha de caracterización. (Instrumento: Lista de chequeo de criterios mínimos de la demanda y Ficha de caracterización de la demanda.)
3. Dimensionar requerimientos de producto: determinar de manera clara y precisa los requerimientos técnicos del producto, con la Ficha Técnica que avale dicha necesidad y que sirva como insumo para que la oferta se prepare. (Instrumento: Ficha técnica del producto)
4. Profundizar en las políticas corporativas: indagar a la demanda sobre sus políticas internas de compras, abastecimiento, creación de proveedores, entre otras, con el fin de establecer otros criterios a tener en cuenta en la negociación.
5. Socializar el estado actual de las organizaciones de productores: concientizar a las empresas privadas del estado organizacional de las asociaciones, con el fin de elevar el margen de tolerancia al momento de negociar con productores directamente.
6. Conocer las instalaciones de la demanda: solicitar una visita a las instalaciones de la demanda, preferiblemente en donde tienen el proceso de transformación (si es el caso); esto le permitirá al facilitador tener un concepto más detallado de los requerimientos técnicos.

NOMBRE DE LA FASE: VALIDACIÓN DE LA DEMANDA



Descripción Principales Actividades y Productos

7. Levantar acta de compromiso: mediante declaración explícita en el acta la demanda debe confirmar la intención de continuar en el proceso de la alianza; también se deben consignar los demás compromisos adquiridos y las fechas actualizadas en el cronograma de trabajo de las próximas reuniones, hasta culminar esta fase. (Instrumento: Hoja de asistencia y acta de reunión o visita).

Nota: Es posible que en este paso se requieran varias reuniones, visitas y acercamientos que permitan lograr el resultado las cuales se deberán registrar mediante actas y hojas de asistencia.



Instrumentos

- Lista de chequeo criterios mínimos demanda.
- Lista de chequeo seguimiento a la negociación.
- Acta de reunión y visita.
- Listado de asistencia.
- Ficha de caracterización de la demanda.

Actores de interés

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere el proceso

Facilitador: coordinar el proceso de indagar, validar y recolectar la información pertinente y necesaria sobre los requerimientos y necesidades de la demanda para luego ser transmitida a la oferta.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión sobre compras y alianzas comerciales

Comprador: atender con disposición de tiempo, espacio y actitud a las preguntas e indagaciones del facilitador, teniendo a la mano toda la documentación soporte, además de la *Ficha Técnica* del producto.



FASE C

ACOMPañAMIENTO DE LA OFERTA

NOMBRE DE LA FASE: ACOMPAÑAMIENTO DE LA OFERTA

 Propósito	<p>Proporcionar a la organización los instrumentos necesarios para construir la oferta comercial para una futura negociación con la empresa privada, a partir de las capacidades y posibilidades de su producto.</p>
 ¿Cómo inicia?	<p>Con el <i>Plan de Trabajo</i> y cronograma pactado en la FASE A, en donde se definieron las fechas de reuniones y el Acta de reunión con la intención de participar en el proceso.</p>
 ¿Cómo termina?	<p>Con el interés explícito del representante de la organización ratificando la intención para seguir en el proceso de alianza a través del acta generada en la última sesión de esta fase, y con una oferta comercial preparada por la organización para presentarle a la empresa en la siguiente fase.</p>
 Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Reunión o visita FASE A. • Cronograma de trabajo FASE A. • Documentos que acrediten los requerimientos mínimos de la oferta. • Ficha técnica del producto definida en la FASE B.
 Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de los criterios mínimos del servicio para las organizaciones definidos en el numeral 3.1. • Comprensión de las condiciones técnicas y de calidad exigidas por la demanda y validadas por la oferta. • Estimación del potencial de la oferta en volúmenes y tiempos. • Dimensionamiento de una oferta para presentar a la demanda. • Intención de seguir en el proceso documentada en el <i>Acta de reunión</i>.
 Descripción Principales Actividades y Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y organizar las reuniones necesarias para el acompañamiento de la oferta: se deben considerar todos los aspectos logísticos como salón, ayudas audiovisuales y alimentación de ser necesario, asegurando la participación de los delegados mediante convocatoria y confirmación. <ul style="list-style-type: none"> o Para la realización de esta reunión se deben verificar los temas tratados vs la lista de chequeo. (Instrumento: Lista de chequeo para el seguimiento de la negociación.) 2. Verificar la capacidad de negociación de la Organización: constatar los criterios mínimos para la oferta establecidos el numeral 3.1 a través de los documentos que acrediten su cumplimiento y evaluar la capacidad logística, financiera, organizacional, asociativa y productiva de la organización con la información que el representante aporte a la ficha de caracterización. (Instrumento: Lista de chequeo de criterios mínimos de la oferta y Ficha de caracterización de la Oferta).

NOMBRE DE LA FASE: ACOMPAÑAMIENTO DE LA OFERTA
**Descripción
Principales
Actividades
y Productos**

3. En el caso de encontrar vacíos organizacionales, financieros, logísticos, etc. en la asociación, estos deben traducirse en un Plan de Trabajo que permita corregir esas debilidades.
4. Dimensionar los requerimientos del producto: se debe socializar la Ficha Técnica aportada por la demanda en la fase B, y definir la capacidad de la organización para obtener un producto con las características técnicas descritas en la ficha.
5. Exponer otros requerimientos: en caso de que existan otro tipo de requerimientos (financieros, logísticos, organizacionales, etc.), por parte de la demanda hacia la organización, estos deben ser expuestos y socializados en esta fase.
6. Validar compromisos: luego de exponer los requerimientos/criterios y dimensionar la Ficha Técnica de producto, se deberá validar con cada uno de los miembros de la organización el compromiso y el interés de participar en la alianza mediante la recopilación de firmas por parte del representante legal quien deberá presentarlas como insumo en la fase D. (Instrumento: Carta de compromiso).
7. Evaluar la capacidad de la Oferta: con el fin de verificar si la organización cuenta con los volúmenes y tiempos exigidos por la demanda, se deberá generar un grupo de trabajo el cual diseñará un Plan de Trabajo para la recolección de información que permita evaluar la capacidad de producción de cada uno los miembros de la organización que hayan firmado la carta de compromiso para condensar esta información de la organización en el instrumento.
8. Realizar jornada de campo: el facilitador deberá programar visitas a las fincas para la verificación del estado general de los cultivos y de la existencia física de los predios. (Instrumenta: acta de reunión o visita)
9. Preparar la oferta: se debe concientizar a la organización de la importancia de conocer sus costos de producción, costos logísticos, costos totales del producto, y, de acuerdo con un margen esperado de ganancia, determinar cuál sería el precio de piso de la negociación; además, de conocer todas las

NOMBRE DE LA FASE: ACOMPAÑAMIENTO DE LA OFERTA



Descripción Principales Actividades y Productos

características técnicas, biológicas y físicas de su producto e investigar sobre el comportamiento del mercado, de modo que esté en capacidad de presentar una oferta que le permita negociar eficazmente con la empresa privada en las siguientes fases.

- Levantar acta de compromiso: mediante declaración explícita en el acta, la oferta debe confirmar la intención de continuar en el proceso de la alianza; también se deben consignar los demás compromisos adquiridos y las fechas actualizadas en el cronograma de trabajo de las próximas reuniones, hasta culminar esta fase. (Instrumento: Hoja de asistencia y acta de reunión o visita)

Nota: Es posible que en este paso se requieran varias reuniones, visitas y acercamientos que permitan lograr el resultado las cuales se deberán registrar mediante actas y hojas de asistencia.



Instrumentos

- Ficha de estimación capacidad de la oferta.
- Lista de chequeo criterios mínimos oferta.
- Acta de Reunión o visita.
- Hojas de Asistencia.
- Lista de chequeo seguimiento a la negociación.
- Carta de compromiso a ser firmada por todos los miembros de la asociación que participarían de la negociación.

Actores de interés

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere todo el proceso

Facilitador: coordinar el proceso de indagar, validar, recolectar la información pertinente y necesaria para preparar a la organización con el objeto de darle herramientas para que faciliten la construcción una oferta comercial a ser presentada en las siguientes fases.



Organización de productores (Oferta)

Estarán invitados las directivas y demás miembros de la organización que tengan interés en la alianza

Vendedor: atender con disposición de tiempo, espacio y actitud a las preguntas e indagaciones del facilitador, teniendo a la mano toda la documentación soporte que facilite la construcción de la oferta comercial.



FASE D

**CONCERTACIÓN DE
CONDICIONES
ENTRE LAS PARTES
- PRIMER ESPACIO
DE NEGOCIACIÓN**

NOMBRE DE LA FASE: CONCERTACIÓN DE CONDICIONES ENTRE LAS PARTES - PRIMER ESPACIO DE NEGOCIACIÓN

 Propósito	<p>Propiciar el espacio de encuentro entre la oferta y la demanda con el fin de que las partes expongan las condiciones de la negociación, sus opiniones, y se resuelvan las dudas que se generen.</p>
 ¿Cómo inicia?	<p>Con el <i>Plan de Trabajo</i> y cronograma actualizado en las FASES B y C, y con una organización con una oferta comercial preparada para ser presentada a la empresa.</p>
 ¿Cómo termina?	<p>Con el interés explícito de los representantes de las partes ratificando la intención para seguir en el proceso de alianza, e incluyendo los puntos acordados respecto a la oferta presentada en el acta generada en la última sesión de esta fase, y con un cronograma actualizado para las siguientes reuniones.</p>
 Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Reunión o visita FASES B y C. • Carta de compromiso firmada por todos los miembros de la asociación que participarían de la negociación. • Oferta comercial preparada. • Ficha técnica del producto definida en la FASE B y revisada en la FASE C. • Cronograma de trabajo actualizado en las FASES B y C. • Cumplimiento de los criterios mínimos del servicio para las organizaciones y las empresas definidos en el numeral 3.1.
 Resultados esperados	<p>Concertación de las condiciones de la negociación como precios, devoluciones, condiciones de calidad, descuentos, temas tributarios, condiciones de entrega, formas de pago, tiempos, entre otros.</p>
 Descripción Principales Actividades y Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y organizar las reuniones necesarias para la concertación de la alianza: se deben considerar todos los aspectos logísticos como salón, ayudas audiovisuales y alimentación de ser necesario, contemplando el número de participantes y asegurando su participación mediante convocatoria y confirmación. <ul style="list-style-type: none"> o El facilitador deberá estudiar la guía técnica de contratos y usarla como fuente de información para realizar aportes a la mesa de trabajo y asegurar que los temas de la lista de chequeo sean abordados. (Instrumento: guía técnica de contratos, Lista de chequeo para el seguimiento de la negociación.) 2. Presentar condiciones de la demanda: la empresa privada expondrá sus condiciones de negociación tales como descuentos, devoluciones, retenciones, formas de pago, términos de negociación, requerimientos de creación de proveedores, entre otras.

NOMBRE DE LA FASE: CONCERTACIÓN DE CONDICIONES ENTRE LAS PARTES - PRIMER ESPACIO DE NEGOCIACIÓN



Descripción Principales Actividades y Productos

3. Presentar la oferta por parte de la organización y entrega de la carta de compromiso: la organización expondrá la oferta preparada en la FASE C y entregará la carta firmada por los miembros de la organización que manifiestan el interés y el compromiso de participar en la alianza, la cual respalda las actuaciones del representante legal y da peso a la oferta. (Instrumento: carta de compromiso)

4. Deliberar y concertar condiciones: determinación preliminar en donde se establece o verifica qué tan próximas están la oferta y la demanda en las condiciones propuestas, así como verificar si se puede llegar a una concertación.
 - o Se debe plantear la oportunidad de otorgar el tiempo y espacio a las partes para que realicen consultas internamente.

5. Conciliar diferencias: el facilitador debe determinar si es necesario hacer consultas internas de los asociados para formular una contrapropuesta o si acepta la negociación. El facilitador deberá acompañar a las partes hasta que estas se pongan de acuerdo en todos los puntos de la negociación.

6. Crear proveedores: la demanda deberá enviar a la organización la documentación necesaria para la creación de proveedores, y la oferta debe analizar y diligenciar dichos documentos en el tiempo acordado con el comprador. Para ello las partes deberán acordar quién será la persona responsable del envío de la información y la persona que deberá diligenciarla y dar respuesta a la empresa. Es necesario saber que la creación de la organización como proveedora de la empresa no genera obligaciones contractuales ya que es sólo un requisito administrativo, sin embargo, la creación exitosa del proveedor deberá ser notificada mediante correo electrónico al facilitador.

7. Levantar acta de compromisos: mediante declaración explícita en el acta, la oferta y la demanda deben confirmar la intención de continuar en el proceso de la alianza. También se deben consignar la concertación de la negociación y los demás compromisos adquiridos hasta culminar esta fase. Se debe actualizar el cronograma de trabajo según las fechas de las próximas reuniones,

(Instrumento: Hoja de asistencia, acta de reunión o visita, cronograma de trabajo)

NOMBRE DE LA FASE: CONCERTACIÓN DE CONDICIONES ENTRE LAS PARTES - PRIMER ESPACIO DE NEGOCIACIÓN



Descripción Principales Actividades y Productos

Nota: Es posible que en esta FASE se requieran varias reuniones, visitas y acercamientos que permitan lograr el resultado las cuales se deberán registrar mediante actas y hojas de asistencia. Es posible que en cualquiera de las actividades se evidencie que la alianza no es viable, se debe dejar constancia en acta de la inviabilidad o el no seguimiento en el proceso.



Instrumentos

- Hojas de asistencia.
- Lista de chequeo para el seguimiento a la negociación.
- Carta de compromiso firmada por todos los miembros de la asociación que van a participar en la negociación.
- Cronograma de trabajo.
- Acta de reunión o visita.
- Guía técnica de contratos.

Actores de interés

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere el proceso

Facilitador: propiciar los espacios, coordinar el desarrollo de la agenda propuesta y de las actividades de la fase así como la verificación de los instrumentos e insumos necesarios para la sesión.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión sobre compras y alianzas comerciales

Comprador: exponer las condiciones y requerimientos de su necesidad, estar en disposición de escuchar, y tener actitud de atender cualquier inquietud de forma proactiva.



Organización de productores (Oferta)

Estarán invitados las directivas y demás miembros de la organización que tengan interés en la alianza

Vendedor: debe estar en capacidad de exponer su oferta, estar preparado para dar respuesta a las preguntas de la demanda, debe tener total conocimiento de la oferta que le permita deliberar con flexibilidad a los requerimientos de la demanda.

FASE E

CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN



NOMBRE DE LA FASE: CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN

 Propósito	<p>Formalizar la implementación de la alianza.</p>
 ¿Cómo inicia?	<p>Con el <i>Plan de Trabajo</i> y cronograma actualizados en la FASE D, y con la concertación de los puntos de la negociación consignados en acta final de la FASE D.</p>
 ¿Cómo termina?	<p>Acuerdo Legal entre las partes (Firma).</p>
 Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión o visita de la FASE D. • Cronograma actualizado en la FASE D. • Correo electrónico por parte de la demanda confirmando la creación del proveedor.
 Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación cerrada • Definición de mecanismo de seguimiento al acuerdo.
 Descripción Principales Actividades y Productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y organizar las reuniones que sean necesarias para cierre de negociación: se deben considerar todos los aspectos logísticos como salón, ayudas audiovisuales y alimentación de ser necesario, contemplando el número de participantes y asegurando su participación mediante convocatoria y confirmación. <ul style="list-style-type: none"> o El facilitador deberá estudiar la guía técnica de contratos y usarla como fuente de información para realizar aportes a la mesa de trabajo y asegurar que los temas de la lista de chequeo sean abordados. (Instrumento: guía técnica de contratos, Lista de chequeo para el seguimiento de la negociación.) 2. Verificar la creación del proveedor: es importante que el proveedor se encuentre creado en como proveedor del comprador, dado que este trámite es indispensable para le negociación y puede tomar mucho tiempo. 3. Analizar la guía técnica de contratos: se revisará de forma participativa la guía técnica de contratos con el objeto de definir el método más apropiado para la formalización de la negociación. <p>(Instrumento: Guía técnica de contratos)</p>

NOMBRE DE LA FASE: CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN

4. Establecer la ruta de trabajo para la legalización de la alianza comercial: se debe definir el conducto regular para la construcción y firma del documento de acuerdo o contrato teniendo en cuenta lo siguiente:
- ¿Cuál de las partes proyectará el documento del método para la formalización?
 - La persona que internamente en la organización o en la empresa, hará la revisión.
 - Los canales de comunicación (listado de correos electrónicos, nombres y números de contacto de los responsables).
 - Los mecanismos de seguimiento deben ser definidos por la oferta y la demanda y debe quedar explícito en el contrato.
 - Los tiempos estimados de revisión y respuesta.
 - La fecha estimada para la firma.
 - Formalizar la alianza mediante el método seleccionado: firma del documento que acredita la legalización de la alianza. (Instrumento: Guía técnica de contratos)
 - Levantar Acta Final: mediante declaración explícita en el acta, la oferta y la demanda deben confirmar la intención de continuar en el proceso de la alianza, en este caso del monitoreo pos firma; también se deben consignar los comentarios y sugerencias generados en esta sesión sobre la metodología de alianza. (Instrumento: Hoja de asistencia, acta de reunión o visita)

Nota: Es posible que en este paso se requieran varias reuniones que permitan lograr el resultado las cuales se deberán registrar mediante actas y hojas de asistencia.



Descripción Principales Actividades y Productos

NOMBRE DE LA FASE: CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN



Instrumentos

- Hojas de asistencia.
- Formato acta de reunión.
- Lista de Chequeo para el seguimiento de la negociación.
- Guía técnica de contratos.

Actores de interés

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere el proceso

Facilitador: propiciar los espacios, coordinar el desarrollo de la agenda propuesta y de las actividades de la fase así como la verificación de los instrumentos e insumos necesarios para la sesión.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión sobre compras y alianzas comerciales

Comprador: tener actitud diligente en la construcción de los documentos necesarios, en la revisión de dichos documentos y en el manejo del flujo de información con el fin de dar celeridad a la firma del acuerdo. Actitud conciliadora para cerrar negocios.



Organización de productores (Oferta)

Estarán invitados las directivas y demás miembros de la organización que tengan interés en la alianza

Vendedor: tener actitud proactiva en el envío de documentos, firmas y demás insumos que se necesiten para el acuerdo. Tener actitud conciliadora para cerrar un negocio.

6. Instrumentos

Todos los instrumentos reseñados a continuación, fundamentales para el desarrollo de la metodología, se encuentran disponibles en línea en el siguiente vínculo:

www.adr.gov.co/MetodologiasDeComercializacion



1. **Presentación Metodología:** presentación en *PowerPoint* en donde deben quedar consignados, de manera clara y visual los pasos de la metodología en el momento de su socialización en la FASE A.
-



2. **Cronograma de trabajo:** este cronograma debe construirse con la oferta y la demanda en la FASE A; el cronograma será un borrador guía para implementar la metodología; deben quedar condensadas las fechas de visitas a las partes, las fechas de las siguientes fases.
-



3. **Hojas de asistencia:** formato que maneje la entidad facilitadora, el cual deben firmar todos los participantes de las reuniones, debe tener una pequeña descripción de los temas tratados, la fecha y el lugar.
-



4. **Acta de reunión o visita:** formato que maneje la entidad facilitadora, en el cual se debe consignar con detalle los temas tocados en la reunión, los compromisos adquiridos y el interés de seguir en el proceso. El acta debe ser firmada por los representantes de las partes (UTT, Oferta y Demanda).



5. **Lista de Chequeo para el seguimiento de la negociación:** es un documento guía que permitirá a los facilitadores (UTT) hacer un derrotero de los temas que se deben tocar en la negociación, para que no quede nada por fuera y se deberá diligenciar en cada reunión que se realice con el objeto de registrar el avance.” de pago, sus condiciones organizacionales, su experiencia, entre otros. FASE B.
-



6. **Ficha de Caracterización Demanda:** herramienta tipo formulario la cual permite conocer diferentes ámbitos de la empresa con el fin de evaluar su capacidad de pago, sus condiciones organizacionales, su experiencia, entre otros. FASE B.
-



7. **Lista de chequeo de criterios Mínimos de la Demanda:** lista con base en los criterios mínimos del punto 3.1, con el fin de verificar que la empresa privada cumpla con las condiciones mínimas para una posible alianza. FASE B.
-



8. **Ficha Técnica de producto:** formato de ficha técnica que debe ser aportado por la demanda en la FASE B y servirá como insumo para las FASES C y D.
-



9. **Ficha de Caracterización de la Oferta:** herramienta tipo formulario la cual permite evaluar diferentes ámbitos de la organización tales como: Información general, información organizacional, información productiva, información sobre su infraestructura financiera, logística y comercial.



10. **Lista de chequeo de criterios mínimos de la Oferta:** lista con base en los criterios mínimos del punto 3.1, con el fin de verificar que la organización de productores pueda cumplir las condiciones mínimas para una posible alianza. FASE C.
-



11. **Carta de compromiso:** es un formato escrito de carta la cual debe ser firmada por todos los miembros de la asociación (oferta) que van a participar en la negociación y donde respaldan las actuaciones del representante legal en el marco de la alianza, este documento deberá ser presentado a la mesa de trabajo de la alianza en la FASE B.
-



12. **Ficha de estimación capacidad de la Oferta:** herramienta que permitirá evaluar detalladamente la capacidad producción de la organización mediante la recolección de información de cada uno de los productores de la organización para consolidarla en un dato global de la organización.
-



13. **Guía técnica de Contratos:** es una metodología que orienta sobre los aspectos y contenidos que deben considerarse para la celebración de un contrato escrito entre organizaciones de productores y empresas privadas.



Notas



Metodología

Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación



ADR

Agencia de Desarrollo Rural
¡Cosechando progreso!

· Calle 43 # 57 - 41 CAN · (57-1) 383 0444 · www.adr.gov.co