

Metodología

Incorporación del Enfoque Comercial y de Mercados en la Estructuración de Proyectos Agropecuarios



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



El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia



El campo
es de todos

Minagricultura



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.



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 *Ibíd.* ⁴ Propuesta desarrollada por el equipo de la Dirección de Comercialización de la ADR durante el 2018, incluyendo el Modelo de Alianzas Público Privadas desarrollado por el Programa de Tierras y Desarrollo Rural de USAID.

1. Introducción

Entender el mercado hace referencia a la capacidad de conocer de manera anticipada y con detalle los requerimientos y las condiciones que este exige para adquirir un bien o servicio, así como identificar todos los actores y procesos requeridos para realizar una adecuada comercialización. Con ello se podrán adelantar las acciones necesarias que favorecen una planeación productiva efectiva lo cual significa saber “¿qué?”, “¿cómo?”, “¿cuánto?”, “¿cuándo?” y “¿dónde?” producir. Esto es lo que se encuentra en la presente metodología que como dice su nombre, incorpora un “Enfoque Comercial y de Mercados” con miras a orientar las inversiones en el sector agropecuario y así dar garantías al proceso de ventas, desarrollar cadenas de valor y generar sostenibilidad y mejores ingresos para los productores y sus organizaciones.

Existen decenas de manuales, guías e instructivos de formulación de proyectos en el sector rural, cada una con cierta orientación, los cuales pueden enfocarse en lo productivo, lo social, lo financiero, lo étnico, entre otros asuntos. En algunos casos, el eje principal de intervención de los proyectos es la provisión de infraestructura, bienes, insumos o servicios, bajo la premisa que estas inversiones promocionarán el desarrollo del sector agropecuarios y serán un motor para el incremento de las productividades o las producciones, y por esa vía, se contribuirá a generar ingresos y al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones.

También es común que bajo el enfoque tradicional de fomento productivo no se realice un proceso juicioso de considerar, identificar y analizar de manera real y efectiva el mercado, sus procesos y agentes como referente para la estructuración de las propuestas de intervención, dando como resultado iniciativas productivas que ven comprometida su efectividad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se describen algunos ejemplos que reflejan los más frecuentes vacíos en relación con el componente comercial y de mercados en la estructuración de proyectos:

- Cuando inicia el ciclo productivo los productores y sus organizaciones no saben a quién y en qué condiciones pueden vender su producto, ni se identificaron con anterioridad los canales de comercialización, sus agentes, funciones y requerimientos.
- Las especies, variedades o razas producidas no son las demandadas, o las calidades no cumplen con los estándares requeridos por las empresas que compran productos. Esto sumado a que el valor agregado incorporado al producto no es reconocido económicamente, reduciendo los márgenes del proceso comercial de las organizaciones de productores.
- La producción coincide con las épocas de cosecha o sobreproducción y en consecuencia con los bajos precios; es decir, no se realizó un proceso de planificación o escalonamiento de las siembras, generando sobreoferta en un periodo de tiempo.
- Los volúmenes producidos son inferiores o superiores a los que puede absorber un mercado local o regional.

- No se tiene información de los costos logísticos que demanda el proceso comercial (acopio, alistamiento para la venta, transporte, entre otros), asunto que genera que los precios, y por ende la utilidad esperada, se reduzcan dramáticamente.
- Organizaciones de productores y sus socios que no están preparados para desarrollar colectivamente el ejercicio comercial, lo que propicia la participación de intermediarios adicionales que no agregan valor al proceso, reducen la rentabilidad esperada e impiden los procesos de desarrollo organizativo de las comunidades.

Por esto, la *Agencia de Desarrollo Rural (ADR)* y su *Dirección de Comercialización*, en el marco del *Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización*, adiciona a las metodologías y guías técnicas ya desarrolladas, esta herramienta que tiene el propósito de orientar la incorporación del “Enfoque Comercial y de Mercados” en el proceso de estructuración de proyectos. De esta manera se aportan elementos necesarios que permiten que los esfuerzos y la inversión de un proyecto representen una verdadera mejora en la generación de ingresos y utilidades para los productores organizados, que se mejore el proceso de abastecimiento de sus socios comerciales, y se contribuya al desarrollo de la cadena de valor, con proyectos diseñados para que el socio comercial pueda integrarse en el desarrollo de su cadena de proveeduría, asegurando el abastecimiento de productos y cumpliendo con sus requerimientos de calidad y con los volúmenes requeridos.

2. Nombre del servicio

Metodología Incorporación del enfoque comercial y de mercados en la estructuración de proyectos agropecuarios.

3. Alcance del servicio

La presente metodología proporciona un enfoque para el abordaje y estructuración de proyectos partiendo del mercado, desarrollando los componentes de estructuración bajo sus requerimientos y aprovechando las oportunidades identificadas en el mismo. Mediante las herramientas de identificación y medición del mercado como referente fundamental, y bajo los requerimientos de éste, permite la identificación, cuantificación y definición de las metas, objetivos, actividades y presupuestos del proyecto para atender las oportunidades reales del mercado y así desarrollar iniciativas que optimizan la asignación y el uso de los recursos de inversión pública o privada.

Está dirigida al personal técnico de las instituciones encargados de formular proyectos de desarrollo agropecuario.

Es importante aclarar que esta metodología se ofrece como un instrumento de apoyo para abordar el proceso de estructuración de proyectos de manera general, es decir, no responde a procedimientos puntuales o metodologías determinadas ya existentes, y no se considera una guía para el diligenciamiento de formatos para formulación de proyectos de alguna institución o fuente de financiación en particular. Con ella se pretende acompañar cualquier procedimiento existente de estructuración de proyectos agropecuarios con pequeños y medianos productores rurales, para que cuando el estructurador se disponga a diligenciar los formatos y formularios que sean requeridos, tenga la información relevante con respecto al enfoque de mercados y esta quede incorporada en la formulación final.

Tendrá mayor efectividad cuando se cumplen las siguientes premisas:

- Cuando los beneficiarios del proyecto sea un grupo de pequeños o medianos productores rurales asociados en una forma organizativa legalmente constituida y en operación, o, aquellos grupos que tengan interés y capacidad de organizarse para atender una oportunidad de mercado. Es decir, requiere que la intervención y la operación del proyecto no esté pensada para ejercicios individuales, sino colectivos o asociativos.
- Cuando previamente se ha identificado uno o varios posibles socios comerciales y mercados potenciales y se ha determinado de manera preliminar una oportunidad de encadenar iniciativas comerciales con estos.
- Cuando la institución o el equipo de técnicos que tiene la responsabilidad de estructurar el proyecto entienden la importancia de orientar sus inversiones en función de los requerimientos del mercado y conformar un agronegocio¹ (producción – comercialización) como la mejor manera de garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la iniciativa propuesta.
- Existe una relativa cercanía entre los predios de los productores que van a participar del proyecto (iniciativa nucleada), de tal forma que facilite una adecuada implementación de este, su acompañamiento integral, el desarrollo de la etapa de inversión y logística para la entrega de los bienes o insumos; y que facilite la adecuada operación de la logística comercial de manera efectiva y rentable por parte de la forma organizativa apoyada.
- Cuando los beneficiarios tienen acceso cierto a la tierra, ya sea como propietarios, arrendadores, poseedores u otra forma que permita disponer de este factor de producción en función de la atención de la iniciativa productiva propuesta.

4. Principios orientadores del servicio

Los proyectos formulados bajo el enfoque del mercado responden a los siguientes criterios rectores en su estructuración y en la operación:

- **Participación:**

Busca el involucramiento del sector privado comercial o de transformación en la identificación, formulación, implementación y acompañamiento posterior de los proyectos.

¹ Agronegocio: apreciación más amplia y general que permite comprender el negocio agrario a través de todas y cada una de las etapas que constituyen tanto al sistema alimentario como las agrocadenas: producción, transformación, comercialización, distribución y consumo, con participación de grandes y pequeños productores, así como de sus actividades de soporte (IICA, 2010)



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

De igual forma, que los productores, así como sus organizaciones, intervengan activamente en el proceso partiendo de sus condiciones y capacidades actuales; además de obtener el mayor compromiso de su parte.

- **Competitividad:**

Pretende en el tiempo ampliar y mejorar los procesos de producción, productividad y calidad de manera sostenida para responder a las exigencias del mercado, mejorando el ingreso de los participantes en el proceso.

Permite a los productores organizados mejorar sus procesos productivos, buscando que se concentren en su actividad productiva, reduciendo el tiempo requerido para actividades comerciales que realizaban de manera individual, y deleguen en la organización la articulación con los mercados.

- **Asignación eficiente de recursos:**

Mejora la asignación de los recursos invertidos, sin importar la fuente de cofinanciación, logrando aplicarlos principalmente en los factores y los rubros críticos del proceso productivo, de transformación y comercialización que permitan aumentar la competitividad de los productores y su organización frente a sus competidores y el mercado.

- **Sostenibilidad:**

Los proyectos deben dejar instaladas en la organización y sus socios las capacidades, competencias y conexiones que hagan perdurable en el tiempo un agronegocio instalado.

- **Rentabilidad**

Se buscan proyectos rentables, que posibiliten el acceso a mercados de mayor valor, los cuales estarían en la capacidad de reconocer económicamente las mejoras en los procesos productivos una vez se atiendan sus requerimientos de calidad, cantidad y oportunidad.

Posibilita la reducción de costos en el proceso comercial. Realizar la comercialización de manera colectiva permite una baja sustancial del costo por productor en actividades de pos-cosecha, transporte, acopio, acompañamiento de cargas, cargues y descargues, entre otras.



5. Ruta de atención:

La incorporación de este enfoque en los proyectos debe iniciar con un juicioso análisis del mercado donde se cuente con una oportunidad comercial. En él se deberá realizar una adecuada identificación y caracterización de los agentes que participan en el mercado (demanda y oferta), para así determinar las reales oportunidades de acceso, los requerimientos específicos de productos exigidos en término de cantidades, calidades y oportunidad que podrían ser atendidos por las organizaciones de productores.

Estos requerimientos son el punto de partida y deberán ser atendidos en el desarrollo de la formulación de todos los componentes del proyecto (generalmente los proyectos cuentan con componentes de comercialización, sociales o empresariales, técnicos, ambientales, financieros, entre otros), buscando que lo planteado en términos de producción, productividad, organización, logística, acompañamiento técnico, empresarial y comercial, así como las inversiones requeridas, den como resultado productos que puedan ser comercializados con los socios comerciales de manera rentable y sostenible en el mercado identificado inicialmente.

A continuación, se presentan las etapas de la metodología:

Grafico 1: incorporación enfoque en formulación de proyectos



ETAPA A: Diagnóstico del mercado

Análisis del mercado

Análisis de la oferta

Análisis de la demanda • Requerimientos del mercado

ETAPA B: Componentes y actividades

Componente Comercialización

Componente Social y empresarial

Componente Técnico - Ambiental

Componente Financiero

ETAPA A: Diagnóstico

Esta primera etapa busca analizar, identificar, caracterizar el medio y los agentes que pueden llegar a participar en el proyecto, con el propósito de definir cuáles son las mejores alternativas y formas para que estos se vinculen al mismo.



ETAPA A DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DEL MERCADO

	Propósito	Determinar la existencia, tamaño y dinámica de los mercados que puedan tener el interés y la capacidad de absorber el producto planteado en el proyecto.
	¿Cómo inicia?	Con la consulta de información secundaria sobre el mercado (ubicación, volúmenes, precios de la oferta productiva y los canales y agentes del mercado) que se pretende atender, y el levantamiento de información primaria en la demanda y la oferta.
	¿Cómo termina?	Documento de análisis del mercado.
	Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Información secundaria (AGRONET², SIPSA³, EVA⁴, Registros de Gobernaciones, gremios, etc.). • Base de Agentes Comerciales de ADR. • Información primaria (agentes comerciales, gremios e instituciones públicas o privadas).
	Descripción Principales Actividades a Realizar	<p>Un buen análisis del mercado debe corresponder al contexto de mercado que se va a atender, para esto el enfoque propone los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar información general de la oferta de producto nacional, regional y local (partiendo de lo más general a lo específico) de acuerdo al mercado al que se desea atender, precisando la oferta actual de la localidad o la región en la que se desarrollará el proyecto. 2. Definir el tamaño del mercado al que tendrán posibilidades de acceder productores organizados, buscando conocer cuáles son los volúmenes de producto comercializados y cuáles son las principales épocas de oferta en el año. 3. Identificar los principales canales de comercialización⁵ que operan en la actualidad en la zona de influencia del proyecto.

² AGRONET: Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario de Colombia, liderada por el MADR. Enlace: <http://www.agronet.gov.co>

³ SIPSA: Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario, administrado por el Departamento Nacional de Estadística – DANE, enlace: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/sipsa>

⁴ EVA: Evaluaciones Agropecuarias Municipales por consenso, enlace: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Evaluaciones-Agropecuarias-por-consenso-DEPARTAMEN/u958-pr9h/data>

⁵ Canal de Comercialización: Trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo. Esta constituido por un conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria (Peris, 1999).

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DEL MERCADO



Descripción Principales Actividades a Realizar

4. Identificar y dimensionar número y tamaño de competidores (otras organizaciones de productores) que ofrecen el mismo producto o servicio con condiciones o características similares en la zona de influencia del proyecto.
5. Hacer un análisis de precios que permita identificar los precios promedio en el mercado y sus fluctuaciones a lo largo de un periodo de tiempo (se recomienda usar la Metodología Técnica Básica de Análisis de Precios de Productos de Origen Agropecuario, desarrollada por la ADR).
6. Identificar si el mercado requiere y reconoce en el precio el valor agregado del producto. Por ejemplo, labores de poscosecha, empaques, sellos de calidad o certificaciones, etc.
7. Identificar y mencionar variables que afectan el precio del producto en el proyecto e indicar cómo lo afecta, por ejemplo: estacionalidad, clima, tipo de calidades, estado de vías, disponibilidad de transporte, etc.
8. Identificar y explicar la cadena de suministro o valor a la que se integra el producto y los oferentes, que puede ser para destino en fresco, agroindustria o exportación.



Resultados esperados

Análisis de las condiciones y prácticas que identifiquen claramente al mercado meta donde se tienen opciones o se pueden generar compromisos de comercialización.



Instrumentos

Guía Técnica de Análisis de Precios de Productos de Origen Agropecuario – elaborada por ADR, 2018.

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: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información. Podrá apoyarse en la organización de productores, socios comerciales propuestos, y en otros.

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA OFERTA

	Propósito	<p>Caracterizar y valorar la capacidad y potencialidad de una organización de productores o grupo de productores en proceso de organización para atender acuerdos de comercialización con el mercado identificado. Se realiza en términos de capacidad productiva, logística, comercial, organizacional, y financiera, determinando las competencias que le faciliten o le impidan conectarse competitivamente al mercado para cumplir con el volumen, cantidad y oportunidad requerida por este.</p>
	¿Cómo inicia?	<p>Reunión con grupo de productores interesados en participar como beneficiarios del proyecto, en caso de estar organizados, con su Junta Directiva y base de productores.</p>
	¿Cómo termina?	<p>Diagnóstico del grupo de productores o su organización.</p>
	Insumos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Información primaria y secundaria de la capacidad productiva, logística, comercial, organizacional y financiera de la organización a partir del trabajo con los productores y sus representantes de la organización.
	Descripción Principales Actividades a Realizar	<p>Para realizar un adecuado análisis de la oferta deberá usar la metodología “<i>Caracterización y Valoración de Capacidades Organizacionales para la Comercialización</i>” desarrollada por la ADR. Por lo menos se debe identificar y relacionar los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información general de la organización, que permita tener certeza sobre ubicación, contacto, constitución y representación legal. 2. Tipo de forma organizativa (Asociación, Cooperativa, SAS, etc.), asociados totales, asociados activos, operatividad de Junta Directiva y Asamblea, contabilidad y servicios prestados a los asociados. 3. Tipo de forma organizativa y el objeto social de la misma es coherente con la actividad de producción y comercialización propuesta en el proyecto. 4. Comités de Trabajo, Fondos de Ahorro, equipos o maquinaria para desarrollar el proyecto que son de propiedad de la organización de productores y su operatividad.

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA OFERTA



Descripción Principales Actividades a Realizar

5. Diagnóstico productivo que permita determinar el número de productores por línea productiva, producción y rendimientos.
6. Si realizan procesos de transformación, determinar si son iniciativas individuales o colectivas y el tiempo que toma realizar el proceso.
7. Estado actual del proceso de comercialización, si este se realiza de manera individual o colectivo, canales de comercialización utilizados, valor de las ventas, logística comercial que desarrollan y si esta se hace de manera individual o colectiva.

Finalmente, es importante determinar si la información recolectada permite ser confirmada, las fuentes de información consolidada sobre producción y ventas se consideran fiables y si se solicitaron soportes sobre aquellas que puedan verificarse con los archivos y documentos de la organización.



Resultados esperados

Productores u organización de productores caracterizados y con un diagnóstico que permita establecer la capacidad real para vincularse con un mercado y atender de manera colectiva y sostenible un negocio de producción, transformación y comercialización.



Instrumentos

- Presentación de la metodología.
- Ficha caracterización de la oferta.
- Ficha estimación de la oferta.

ROLES



ADR o la entidad que lidere la metodología

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

Facilitador: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.



Organización de productores (Oferta)

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

Organización de productores: participa activamente poniendo a disposición la información requerida.

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA DEMANDA



Propósito

Identificar posibles socios comerciales con los que se puedan desarrollar oportunidades de negocios específicas, valorar la intención de vinculación de estos, definir los requerimientos del producto demandado en términos de volumen, calidad, oportunidad, y el detalle de las condiciones específicas para una potencial negociación.

En esta fase se verifica la trayectoria, idoneidad comercial y la real capacidad de compra de los posibles socios comerciales con los que se pretende vincular la propuesta productiva.



¿Cómo inicia?

Contacto con los socios comerciales identificados que potencialmente puedan estar interesados en participar en un ejercicio comercial con la organización o grupo de productores del proyecto.



¿Cómo termina?

Diagnóstico del socio o los socios comerciales propuestos.



Insumos requeridos

- Información primaria y secundaria de experiencia en comercialización del producto, con organizaciones de productores, así como capacidad comercial y financiera para la compra, a partir del trabajo con cada uno de los socios comerciales propuestos.



Descripción Principales Actividades a Realizar

Verificar la idoneidad de la demanda:

Mediante contacto con el socio o socios comerciales identificados en el ejercicio de análisis del mercado, se validará su intención de vinculación comercial con los productores organizados, así como su capacidad de adquirir los productos obtenidos en el marco del proyecto.

Se recomienda hacer esto en las instalaciones del socio comercial identificado, esto permitirá tener un diagnóstico más cercano a su realidad.

En esta etapa se deben **identificar y relacionar** los siguientes aspectos:

1. Información general por cada socio comercial propuesto que permita tener certeza sobre ubicación, contacto, constitución y representación legal. En caso de no tenerlos identificados, se recomienda consultar a través de la *ADR* en la herramienta “Base de Agentes Comerciales”.

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA DEMANDA



Descripción Principales Actividades a Realizar

2. Soportar y acreditar la experiencia y trayectoria del socio comercial en la compra o comercialización del tipo de producto que se piensa desarrollar con el proyecto, analizar su capacidad logística, financiera y organizacional que lo soporte.
3. Obtener información sobre los ejercicios que realiza de compras actuales, determinar la capacidad de absorción de la producción adicional derivada del proyecto, estimar el porcentaje que representa sobre las compras totales e identificar posibles riesgos de mercado de acuerdo con su capacidad actual de compra.
4. Determinar si tiene experiencia en procesos de comercialización con pequeños o medianos productores, y especialmente, con organizaciones de productores.
5. Determinar las políticas corporativas de compras y abastecimiento de producto, tales como:
 - o Procesos administrativos de codificación de proveedores.
 - o Personas encargadas del proceso de recibo.
 - o Horarios de recibo.
 - o Política de devoluciones.
 - o Descuentos aplicados.
 - o Empaques permitidos.
 - o Requerimientos al personal que puede acceder a las instalaciones (ARL, EPS, etc.).
 - o Otras políticas de proveeduría.

Finalmente se debe concluir con los Requerimientos del mercado:

1. **Cantidad:** determinar los volúmenes requeridos por cada calidad solicitada. Si se tiene más de un socio comercial interesado, determinar por separado los volúmenes a adquirir por cada uno de los socios propuestos para el proyecto.
2. **Calidad:** especificar de manera clara y precisa detalles del producto demandado a través de una “Ficha Técnica de Producto”, la cual permite dimensionar los requerimientos de calidad específicos exigidos por parte de cada socio propuesto.

NOMBRE DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA DEMANDA



Descripción Principales Actividades a Realizar

3. Oportunidad: permite identificar los tiempos en los cuales son requeridos los productos del proyecto, periodicidad, frecuencia, fechas, horas y formas de entrega, etc.

Este componente deberá explicar con suficiencia la capacidad de compra y la conveniencia de trabajar con los socios identificados y caracterizados. La capacidad debe definirse en términos de la posibilidad real de absorción del producto medido a través de los volúmenes y calidades específicas demandadas, los planes y expectativas de crecimiento del negocio, la participación de la oferta de la organización respecto a la demanda total del socio, el manejo habitual de sus proveedores y el análisis de la relevancia del posible acuerdo comercial.



Resultados esperados

Validar conveniencia o no de establecer un proceso comercial con el socio o los socios propuestos que fueron identificados y caracterizados.

Identificar los requerimientos en términos de cantidad, calidad y oportunidad requeridos.

Fichas técnicas de productos acordadas con la demanda.



Instrumentos

- Ficha caracterización demanda
- Lista de chequeo criterios mínimos 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: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión

Comprador: participa activamente poniendo a disposición la información requerida.

The image shows two women sitting at a table, looking at documents. The woman on the left is wearing a dark blue cap with a logo that includes a green field and the text '¡Cosechando...' and 'AGRICULTURA'. The woman on the right is wearing a dark blue cap with the text 'DR' and 'Desarrollo Rural' and '¡Trayendo progreso!' and a logo for 'TODOS POR UN NUEVO PAIS'. They are both looking at a document on the table. The background is a plain white wall with a small hole.

ETAPA B FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico propuesto en la etapa previa que arroja información de identificación y caracterización del mercado, el potencial de la oferta productiva de la organización de productores y de los posibles demandantes del producto, se podrá iniciar la formulación de la iniciativa. Sobre la base de la información encontrada, se desarrollarán cada uno de los componentes que hacen parte de la formulación de un proyecto agropecuario, el cual deberá responder a las necesidades del mercado, las oportunidades identificadas en las fases previas y las capacidades que es necesario realizar en la organización de productores de tal manera que conduzcan a desarrollar una propuesta comercial, socio empresarial, técnica, ambiental y financiera viable y sostenible.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN



Propósito

Definir las condiciones resultantes del cruce de la oferta y la demanda, en el marco de una negociación comercial para la adecuada definición del producto a comercializar, sus calidades, logística y la operación de un agronegocio que optimice los beneficios para las partes.



¿Cómo inicia?

Con los resultados del diagnóstico del mercado y la información de los requerimientos de la demanda y la capacidad de la oferta, y con la articulación de los requerimientos del producto en términos de calidad, cantidad y oportunidad.



¿Cómo termina?

Con el componente de mercados o comercialización diligenciado con el apoyo de la Guía de Apoyo a Estructuración de este componente.



Insumos requeridos

- Requerimientos y condiciones de la demanda.
- Oferta y capacidades de la oferta.



Descripción Principales Actividades a Realizar

En este componente se deberá plasmar de manera integral la propuesta de relación comercial entre los oferentes y demandantes desde una perspectiva de agronegocio, valorando las capacidades y oportunidades de los productores organizados con respecto a las necesidades del (los) socio(s) comercial(es) propuestos y las condiciones del mercado.



NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Deberá conciliar entre las calidades y los volúmenes obtenidos actualmente, si las hay, frente a la capacidad y tiempos de adopción requeridos por los productores para obtener las calidades y volúmenes solicitados por la demanda.

Este componente debe identificar y proponer en los siguientes aspectos:

1. Este componente establecerá la convergencia entre la oferta y la demanda, en relación con la negociación comercial, por lo menos bajo los siguientes criterios:

- Calidades requeridas.
- Volúmenes demandados (fijos o variables).
- Condiciones de entrega (sitio, frecuencia y requerimientos adicionales).
- Precios estimados de acuerdo con las calidades a producir y mecanismos de ajuste de precio.
- Empaques.
- Etiquetado y trazabilidad del proceso.
- Responsabilidad sobre quien asume los costos de transporte y comercialización.
- Forma y tiempo de pago.
- Mecanismos de comunicación entre las partes.
- Solución de controversias.
- Duración del acuerdo de comercialización.
- Otros criterios que se requieran.

2. En caso de necesitarse, deberá incluir requerimientos o trámites tales como: buenas prácticas requeridas, registros (Ej. Registro INVIMA⁶, predio exportador - ICA⁷), guías sanitarias de movilización, o los que sean pertinentes.



Descripción Principales Actividades a Realizar

⁶ INVIMA - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos; Obtención registro, permiso o notificación sanitaria para el alimento, Resolución 1164 de 2013.

⁷ ICA – Instituto Colombiano Agropecuario; registro de predios productores de vegetales para exportación en fresco, Resolución ICA 448 del 20 de enero de 2016.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN



Descripción Principales Actividades a Realizar

3. En caso de necesitarse, describir las actividades y procesos de poscosecha requeridos para adecuar el producto a las exigencias del demandante, por ejemplo: selección, clasificación, lavado, limpieza y todo lo que sea relevante para mantener la calidad que exige el socio comercial.
4. Desarrollar una propuesta logística que describa y explique de manera clara el proceso de recolección a utilizar, transporte, distribución y agrupamiento, manejo, centros de acopio, alistamiento, transformación, transporte y entrega del producto desde los predios de los productores, pasando por la organización, hasta el socio comercial; describiendo sus agentes, tiempos promedio y costos. (Se recomienda tener en cuenta la Cartilla de Comercialización y Logística desarrollada por el Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del MADR, 2015 y la Herramienta Red de Comercialización desarrollada por la ADR, 2018).
5. En caso de plantearse aportes del socio comercial para el desarrollo de las capacidades en la organización de productores o la inversión directa de recursos en el proyecto, se deberá **describir** las actividades y valores de contrapartida o acompañamiento.
6. Finalmente, en este componente también se deberá **evaluar** los riesgos existentes en el mercado y los planes de mitigación, tales como: cambio en los precios considerados, variaciones en los volúmenes de producción, afectaciones a la calidad y otros factores que puedan afectar las condiciones comerciales definidas previamente.

Para este módulo, se recomienda usar la *Metodología de Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación*, así como la *Guía Técnica de Celebración de Contratos de Compraventa y Suministro* que desarrolló la ADR, las cuales servirán de base para la realización de un acuerdo, convenio o contrato de comercialización entre las partes.



Resultados esperados

- Mercado identificado en el cual se espera participar, con el conocimiento de los agentes que en este participan y con información de las condiciones en las que se desenvuelve el proceso comercial del producto del proyecto.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN



Resultados esperados

- Propuesta comercial definida que servirá de base para el desarrollo de la actividad productiva, con conocimiento detallado de las especificaciones técnicas del producto demandado.
- Demanda dimensionada en términos de cantidad, calidades específicas de producto y demás criterios.



Instrumentos

- *Guía de Apoyo a Estructuración en componente de comercialización.*
- *Metodología de Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación.*
- *Guía Técnica de Celebración de Contratos de Compraventa.*
- *Cartilla de Comercialización y Logística del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas – PAAP del MADR, 2015*
- *Herramienta Red de Comercialización de la ADR, 2018.*

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: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión

Comprador: participa activamente en el ejercicio de negociación comercial.



Organización de productores (Oferta)

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

Organización de productores: participa activamente en el ejercicio de negociación comercial.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE SOCIAL Y EMPRESARIAL

	Propósito	Estructurar una propuesta que apoye el desarrollo organizativo y empresarial de la organización de productores, permitiendo su consolidación y funcionalidad en un agronegocio de manera rentable y sostenible, a través de la generación de competencias asociativas, organizacionales y empresariales que le permitan ser sostenible técnica, comercial y financieramente.
	¿Cómo inicia?	Con el análisis del diagnóstico de la organización de productores que conforman la oferta desde el punto de vista organizativo, administrativo y empresarial, así como la identificación de sus limitantes y potencialidades frente a los requerimientos de los socios comerciales.
	¿Cómo termina?	Con el componente social y empresarial diligenciado con el apoyo de la <i>Guía de Apoyo a Estructuración</i> en componente de social y empresarial.
	Insumos requeridos	Ficha diligenciada de caracterización comercial para las organizaciones (ficha caracterización de la oferta; Fuente: <i>Metodología Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación de ADR</i> , 2018).

La aplicación del enfoque comercial y de mercados, inicia con la identificación de las capacidades y potencialidades del grupo de productores o de una organización, se describen sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que se atienden a través de un plan de acompañamiento socio empresarial, orientado a generar las competencias necesarias funcionales al ejercicio productivo y comercial.

Descripción Principales Actividades a Realizar



NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE SOCIAL Y EMPRESARIAL

En este componente se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Desarrollar propuesta de fortalecimiento organizativo para los productores que debe plantear una estrategia y sus actividades orientadas a generar las capacidades y competencias en la organización y en sus productores para el adecuado manejo y sostenimiento de un agronegocio, partiendo del diagnóstico.

Debe contemplar por lo menos los siguientes hitos en lo relacionado a la formación organizacional, lo empresarial y lo comercial:

Organizacional:

- Generar competencias para el conocimiento y participación en las organizaciones de productores, mediante el conocimiento de los tipos de organizaciones en el sector rural, los beneficios de ser parte de una organización, su estructura organizacional, funciones, formas de participación y ejercicios de planeación. Con el propósito de contar con una mayor y más efectiva vinculación de todos los productores.

Empresarial:

- Generar una visión de negocio a la unidad productiva agropecuaria y dar herramientas para ese manejo implementando conceptos como “mi finca, mi empresa” o la agroempresa.
- Brindar los elementos necesarios que facilitan el diagnóstico y planeación para la agroempresa.
- Ayudar a conocer, implementar e interpretar los registros de costos de producción, ventas y utilidades en la unidad productiva, para la toma de decisiones.

Comercial:

- Generar los conocimientos necesarios sobre las ventajas de participar en procesos de comercialización colectiva y oportunidades de crecimiento de la mano de los socios comerciales, mediante ejercicios de planeación, asignación de responsabilidades, creación de Comités de Comercialización, funciones y roles del proceso comercial como: acopio, almacenamiento, poscosecha, entrega y pagos, así como la financiación del proceso comercial.



**Descripción
Principales
Actividades
a Realizar**

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE SOCIAL Y EMPRESARIAL



Descripción Principales Actividades a Realizar

2. La adecuada adopción del proceso formativo para el fortalecimiento socio empresarial, demanda contar con acompañamiento permanente durante el desarrollo del proyecto, por lo que se recomienda **definir el acompañamiento socio empresarial** que deberá tener en cuenta:
- Definir un perfil profesional o técnico, con formación y experiencia coherente con la zona y el número de productores a atender.
 - Asignar una dedicación requerida que permita la atención a los productores, la organización y el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento.
 - Destinar los recursos necesarios para financiar este acompañamiento.

Nota: es importante considerar que centrar el desarrollo de competencias en una organización de productores exclusivamente sobre la base de capacitaciones y talleres, es una propuesta limitada y de bajo impacto. El acompañamiento, la asesoría especializada, sumados al desarrollo de una propuesta integral de formación, atados a un proceso de seguimiento de resultado y cambios, son un medio más efectivo para la generación de competencias.



Resultados esperados

Propuesta desarrollada de acompañamiento para el fortalecimiento y la consolidación organizativa, administrativa y empresarial de la organización de productores.



Instrumentos

- Guía de apoyo a estructuración en componente social y empresarial.

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: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.



Organización de productores (Oferta)

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

Organización de productores: participa activamente en la definición de la propuesta de fortalecimiento.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE TÉCNICO Y AMBIENTAL



Propósito

A partir del diagnóstico de los requerimientos de producto determinado por los socios comerciales propuestos en términos de calidad, cantidad y oportunidad, como de las características y capacidades identificadas de los productores, se estructura una propuesta técnica y ambiental con su respectivo acompañamiento, que permita atender las necesidades de la demanda en función de las posibilidades de los productores organizados.



¿Cómo inicia?

Resultado del diagnóstico del mercado, de la demanda y de la oferta y los requerimientos en términos de calidad, cantidad y oportunidad requeridos por cada socio comercial propuesto.



¿Cómo termina?

Con el componente técnico y ambiental diligenciado con el apoyo de la Guía de Apoyo a Estructuración de este componente.



Insumos requeridos

- Requisitos de calidad del producto exigidos por el mercado o socios comerciales identificados (ficha técnica).
- Información sobre volúmenes y requerimientos de continuidad en las entregas solicitados por el mercado o los socios comerciales propuestos.



Descripción Principales Actividades a Realizar

El enfoque comercial aplicado a este componente orientará las actividades técnicas y ambientales con el propósito de atender los requerimientos del mercado.



NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE TÉCNICO Y AMBIENTAL

Este componente debe identificar y proponer en los siguientes aspectos:

1. Diseñar y describir una propuesta tecnológica que permita obtener los volúmenes y las especificaciones de calidad requeridos por el mercado o el socio comercial en la oportunidad demandada. Este paquete no debe entrar en conflicto con la realidad y capacidades de los productores.
 - Proponer actividades técnicas y metas que conducen a obtener la calidad del producto como el requerido y especificado por el socio comercial mediante su ficha técnica.
 - Proponer actividades para el incremento de producción y productividad, que sea razonable con el paquete tecnológico propuesto, con incrementos en el tiempo justificados y que sea razonable con el conocimiento y experiencia productiva de la base organizativa, las condiciones de la zona y las inversiones que puede realizar el proyecto.
 - Proponer un cronograma de siembra-cosecha que atienda los volúmenes y frecuencias de producción que demanda el mercado.
2. Definir claramente el material vegetal o genético a usar o especie, variedad o raza requerida de acuerdo con el producto solicitado, junto a los requerimientos frente a la proveeduría del material vegetal o genético en términos de disponibilidad, oportunidad, suficiencia y garantía de calidad genética y sanitaria.
3. Establecer con el nivel de detalle necesario las medidas o actividades de manejo ambiental coherentes con los alcances de la propuesta técnica necesarias para prevenir, compensar, mitigar o corregir los impactos ambientales significativos de la propuesta, que no estén en contravía de las exigencias de los mercados en este ámbito.
4. Incorporar y financiar las actividades de manejo ambiental en el componente financiero.

Es muy importante que la propuesta tecnológica no sea experimental y que tenga una validación local o institucional.



**Descripción
Principales
Actividades
a Realizar**

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE TÉCNICO Y AMBIENTAL



Descripción Principales Actividades a Realizar

Implementar de manera adecuada el componente técnico ambiental exige contar con acompañamiento técnico idóneo y permanente, para esto se propone:

1. Definir con claridad un perfil profesional o técnico, que deberá contar con la formación técnica adecuada para el cambio tecnológico esperado y con experiencia con organizaciones y productores rurales.
2. Estimar la dedicación de tiempo requerida para el desarrollo del proyecto, soportada de acuerdo con la cantidad de beneficiarios a atender, su dispersión y los requerimientos técnicos de la actividad productiva.
3. Detallar claramente las actividades de asistencia, que contempla formación grupal, acompañamiento predial y otras que se requieran para lograr implementar de manera adecuada el paquete técnico propuesto.
4. Destinar los recursos necesarios para financiar este acompañamiento.

Es recomendable que la propuesta contemple y financie el acompañamiento técnico de dedicación exclusiva para el proyecto, el acompañamiento ofrecido por terceros puede considerarse complementario, un acompañamiento especializado en la línea productiva y de manera permanente permitirá aumentar los factores de éxito en la implementación del proyecto.



Resultados esperados

Propuesta de componente técnico que atiende a las capacidades y potencialidades ambientales, culturales y técnicas de los productores organizados a partir de los requerimientos del producto de los socios comerciales propuestos.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE TÉCNICO Y AMBIENTAL

	Instrumentos	Guía de Apoyo a Estructuración en componente técnico y ambiental.
Actores de interés		ROLES
	ADR o la entidad que lidere la metodología La entidad deberá delegar una persona o equipo que lidere el proceso	<i>Facilitador:</i> coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.
	Empresa Privada (Demanda) La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión	<i>Comprador:</i> participa activamente en la definición de los estándares y los términos requeridos para la compra del producto.
	Organización de productores (Oferta) Estarán invitados las directivas y demás miembros de la organización que tengan interés en la alianza.	Organización de productores: participa activamente en la definición de las actividades necesarias para alcanzar los estándares y los términos requeridos para la venta del producto.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE FINANCIERO



Propósito

El enfoque comercial y de mercados permite generar los insumos necesarios para la estructuración de este componente, mediante la identificación, cuantificación y costeo de las inversiones, insumos, actividades y acompañamiento, las fuentes de financiación y los análisis financieros más aproximados posibles para dar la dimensión adecuada al proyecto, orientándolo para garantizar la adecuada implementación de acuerdo con la adecuada atención del agronegocio planteado.



¿Cómo inicia?

En conjunto con los módulos de comercialización, socio empresarial, técnico y ambiental.



¿Cómo termina?

Con un conjunto de elementos requeridos que servirán de apoyo a la estructuración financiera con ayuda de la *Guía de Apoyo a Estructuración* en el componente financiero.



Insumos requeridos

Ingresos:

Los volúmenes y precios específicos de los productos a comercializar como resultado del proyecto.

Costos:

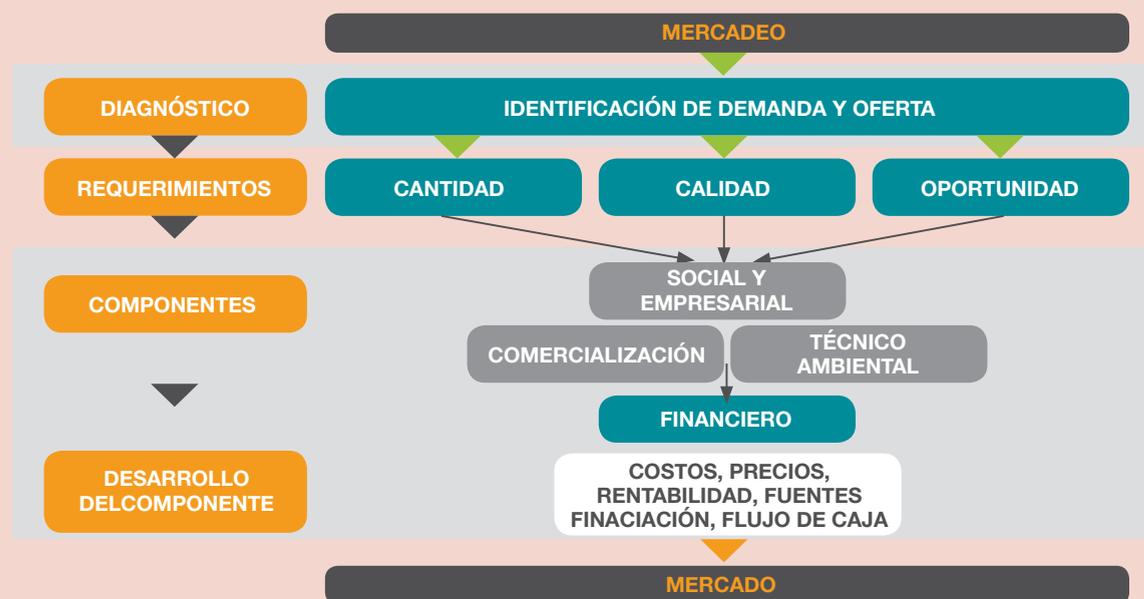
Las inversiones productivas y de poscosecha que demanda la implementación de una propuesta tecnológica que responde a un compromiso específico de mercado, y las inversiones en el acompañamiento que requieren las organizaciones de productores para generar las competencias para atender el mercado (acompañamiento técnico, acompañamiento socio empresarial, otras).



Descripción Principales Actividades a Realizar

En la mayoría de las metodologías para la estructuración de proyectos el componente financiero cuenta con herramientas como costos de producción, flujos de caja, fuentes de financiación, medición de la bondad financiera, ejercicios de sensibilidad, etc. Esta metodología, no pretende ahondar en ellos, busca que se tengan en cuenta algunos aspectos del enfoque de comercialización y mercado, mencionados en los anteriores componentes para que queden debidamente referidos y costeados.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE FINANCIERO



Descripción Principales Actividades a Realizar

Para esto, en el componente se debe considerar por lo menos lo siguiente:

1. Usar los precios ofrecidos por el mercado identificado, es preciso tener en cuenta que pueden variar para las diferentes calidades y en las proporciones planteadas en el componente técnico ambiental. (Si se requiere proyectar precios se recomienda usar la *Guía Técnica de Precios* desarrollada por la ADR.)
2. Cuidar que los volúmenes de producción de las diferentes calidades por unidad técnica, y en su conjunto no sobrepasen los requerimientos del mercado.
3. Incluir los costos del acompañamiento técnico ambiental, preferiblemente de manera permanente y remunerada adecuadamente para garantizar la calidad del servicio.
4. Incluir los costos de las actividades de fortalecimiento socio empresarial, materiales, visitas, jornadas y demás requeridos para el mismo.
5. Incluir los costos del acompañamiento socio empresarial preferiblemente de manera permanente.
6. Incluir los costos de comercialización y los requeridos para la logística comercial.

NOMBRE DE LA FASE: COMPONENTE FINANCIERO



Resultados esperados

Componente financiero diligenciado, que permita apalancar todos los costos, inversiones y actividades de los componentes del proyecto, además medir la bondad financiera de la propuesta productiva.



Instrumentos

Guía de Apoyo a Estructuración en componente financiero.

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: coordina el proceso, solicita, verifica, analiza y consolida la información.



Empresa Privada (Demanda)

La empresa deberá delegar una persona o equipo con poder de decisión

Comprador: participa activamente en el ejercicio de negociación comercial.



Organización de productores (Oferta)

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

Organización de productores: participa activamente el ejercicio de negociación comercial.



Otros interesados

De acuerdo con el interés de cofinanciar esta iniciativa podrán vincularse entidades públicas o privadas que permitan apalancar actividades específicas o hacer el cierre financiero.

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. **Guía Técnica de Análisis de Precios de Productos de Origen Agropecuario:** herramienta que permite conocer el comportamiento precios y sus determinantes en los mercados a partir de series de datos conocidas.



2. **Presentación Metodología** presentación en *PowerPoint* en donde se expone de manera resumida la metodología en forma clara y visual para su difusión.



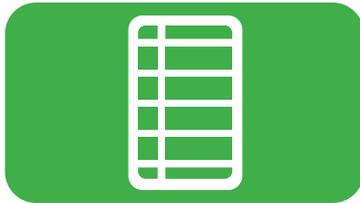
3. **Ficha de Caracterización de la Oferta:** herramienta tipo formulario la cual permite evaluar diferentes ámbitos de la organización de productores tales como: información general, organizacional, productiva, así como sobre su infraestructura financiera, logística y comercial.



4. **Ficha de estimación capacidad de la Oferta:** herramienta que permite evaluar detalladamente la capacidad producción de la organización mediante la recolección de información de cada uno de los productores de la organización para consolidarla.



5. **Ficha de caracterización Demanda:** herramienta tipo formulario la cual permite conocer información detallada sobre los socios comerciales propuestos.



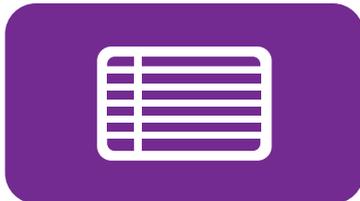
6. **Lista de chequeo de criterios mínimos de la demanda:** lista de chequeo con base en los criterios mínimos con el fin de verificar que el socio comercial propuesto cumpla con las condiciones mínimas para una posible alianza.
-



7. **Guía de apoyo a estructuración en componente de comercialización:** herramienta estructurada que a través de preguntas orienta el diligenciamiento del componente.
-



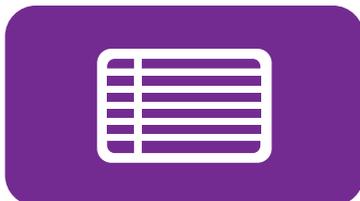
8. **Metodología de Alianzas Comerciales, Agroindustriales y de Exportación:** herramienta que orienta la facilitación de procesos de negociación para el desarrollo de alianzas comerciales.
-



9. **Guía Técnica de Celebración de Contratos de Compraventa:** herramienta que brinda la información requerida para el desarrollo de acuerdos y convenios de compraventa y de suministro.
-



10. **Cartilla de Comercialización y Logística del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas – PAAP del MADR, 2015**
-



11. **Herramienta Red de Comercialización de la ADR, 2018:** base de datos que permite cuantificar costos de transporte de carga de productos agropecuarios, usando información de origen, destino, tipo carga, etc.



12. **Guía de Apoyo a Estructuración en componente social y empresarial:** herramienta estructurada que a través de preguntas orienta el diligenciamiento del componente.
-



13. **Guía de Apoyo a Estructuración en componente técnico y ambiental:** herramienta estructurada que a través de preguntas orienta el diligenciamiento del componente.
-



14. **Guía de Apoyo a Estructuración en componente financiero:** herramienta estructurada que a través de preguntas orienta el diligenciamiento del componente.

Bibliografía y fuentes:

Fundación Manuel Mejía, 2012; Proyecto Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios. Panamericana Medios e Impresos, Bogotá.

IICA, Identificación de mercados: Guía básica para microempresarios rurales, Bogotá, Colombia.

MENDOZA, Gilberto, Compendio de mercado de productos agropecuarios, 2ª revisión, San José de Costa Rica, IICA, 1995.

ADR, Procedimiento para estructuración de proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural – PIDAR, Versión: 2, Fecha: 27/Oct/2017.

Notas de profesionales Dirección de Comercialización ADR.



Notas



Aspecto financiero

4.1

1. 5 - de 15 = 33%
2. NO ha determinado la estructura d
- 3 Capacitación por el Gena

4.2 INDICADOR

- 1 Si
- 2 Control de tesorería. y Fiscal.

4.3 Indicad

Metodología

Incorporación del Enfoque Comercial y de Mercados en la Estructuración de Proyectos Agropecuarios



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