



Publicación DAPMDER/N° 05/16

Programa de cooperación a favor de Ecuador

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL¹

Consultora responsable: Fundación S2M

¹ *Este informe ha sido preparado con la asistencia financiera de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI. La responsabilidad sobre los puntos de vista y opiniones expresadas en el mismo corresponde exclusivamente a la Consultora y no reflejan de ningún modo la opinión oficial de la ALADI ni de ninguna de las instituciones implicadas en el proyecto. El presente informe conserva el formato original presentado por la Consultora salvo numeración de las páginas.*

Presentación

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el estudio titulado “Plan estratégico comercial, 2013-2018” que busca potenciar la unidad de políticas de negociación con mercados y homogeneizar líneas de acción comerciales comunes entre todas las asociaciones que conforman la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ).

Este análisis fue elaborado en el marco del proyecto denominado “Fortalecimiento institucional y desarrollo de las cadenas productivas para los productores de la CECJ”.

El objetivo general del mencionado proyecto es contribuir al fortalecimiento institucional de la CECJ para mejorar las cadenas productivas de las organizaciones de base vinculadas al mercado nacional e internacional.

RESUMEN

El presente Plan Estratégico Comercial es un documento corto y de fácil manejo que servirá para potenciar la unidad de políticas de negociación con mercados y homogeneizar líneas de acción comerciales comunes entre todas las Asociaciones que conforman la CECJ.

Su comprensión común e insumos aportados por parte de los compradores nacionales e internacionales, así como por parte de las comunidades productoras en Ecuador se ha visto facilitada por el proceso participativo con el cual se ha realizado.

Con apoyo de ALADI, sus expertos, y el liderazgo de las Asociaciones, se tuvo el máximo espacio temporal y geográfico, así como el apoyo de técnicos y equipo administrativo y de liderazgo comercial y organizacional de todas las asociaciones.

El presente documento recoge, en lo principal, los criterios comunes priorizados y analizados como estratégicos por los asociados, quienes aportaron y acordaron las ideas en base a su conocimiento, experiencia y cifras de comercio, precios y otros factores claves, lo cual ha servido para constatar el sentido de pertenencia y apropiación con respecto a este documento y Plan.

Contenido

RESUMEN	1
PLAN ESTRATÉGICO GENERAL.....	4
Visión Organizacional	4
Misión Organizacional	4
PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	5
Cliente Objetivo.....	5
Factor Diferenciador	5
ANÁLISIS DE CONTEXTO Y REALIDAD	6
FODA (COMERCIAL).....	6
ESTRATEGIA COMERCIAL	8
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA AGENDA COMERCIAL PRIORITARIA:.....	9
MAPEO DE ACTORES	10
HOJA DE RUTA DE ESTRATEGIAS POR ACTOR, TEMA Y TIEMPOS:.....	11
ANÁLISIS DE ACTORES CLAVES	13
ESTRATEGIA COMERCIAL: OBJETIVOS PLANTEADOS POR AÑO	15
Al año 1:	15
A los 3 años:	15
A los 5 años:	15
ANEXO:	16
DOCUMENTACIÓN DE BASE	16
Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Machala, 7 de Diciembre 2012.....	16
Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Riobamba, 11 de Diciembre 2012	18
Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Portoviejo, 20 de Diciembre 2012	19
Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Loja, 17 de Enero de 2013	21

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Tonchigüe, 29 de Enero de 2013	23
REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: MACHALA	25
REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: RIOBAMBA	27
REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: PORTOVIEJO	29
REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: LOJA.....	32
REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: ESMERALDAS.....	34

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

La Coordinadora ha enfocado su Plan Estratégico Comercial como un complemento de su Plan Estratégico General vigente. A continuación se presenta la visión y misión organizacional definida en procesos de trabajo y planificación previos:

Visión Organizacional

“CECJ, es una asociación con capacidad fortalecida que brinda asistencia y capacitación a las organizaciones de base, con una participación efectiva de los diferentes actores de la estructura, con nuestra propia alternativa de comercio justo, incidiendo en instancias que generan políticas de desarrollo y comercio, logrando posicionamiento a nivel, nacional e internacional, alcanzando diferenciación y promoción de los productos de nuestros pequeños productores”

Misión Organizacional

“Somos una instancia de representación de organizaciones de pequeños productores demográficamente organizados, dirigida al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de base, que facilitan asistencia a nuestros miembros, promocionamos nuestros productos, valores e incide en instancias sociales, políticas y económicas, dentro del marco de Comercio Justo”

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL

Cliente Objetivo

En el contexto bajo el cual ha venido operando la CECJ, el cliente objetivo está concentrado básicamente en el mercado internacional y lo conforman empresas e instituciones asociadas comercialmente con CECJ para exportar sus productos hacia países desarrollados, bajo acuerdos característicos del comercio justo tradicionales.

No obstante, la CECJ adicionalmente, busca hoy enfocarse en un **Comercio Justo Directo**, que es aquel que no solamente busca comprar productos en el mercado de comercio justo, sino en aquel que es capaz de entender el concepto de maximizar la conexión entre los “Pequeños Productores” y el “Consumidor Ético”, reduciendo los márgenes internacionales de intermediación.

La CECJ y sus asociados han recibido apoyo de ALADI en este esfuerzo, y espera que bajo este nuevo enfoque estratégico y concepto, la mejorada relación entre compradores y vendedores permita alcanzar un mayor diferencial en el precio recibido, generando no solo beneficio económico en favor de las comunidades y sus habitantes, sino que también el comprador conozca de manera más directa respecto a los impactos que su contribución tiene en las condiciones de vida de sus proveedores y sus familias, la forma en que su compra ha mejorado sus condiciones laborales y cómo se financia el acceso a salud, educación, vivienda y otros aspectos sociales de fondo.

En este sentido, la CECJ ha realizado el presente Plan Estratégico Comercial, que le permite identificar la mejor forma de mantener su actual colectivo de clientes y orientarse con ellos y sus alianzas, hacia los que garanticen las condiciones del “cliente plus” y focalizar sus acciones, poco a poco, en este segmento de clientes.

Factor Diferenciador

CECJ, a diferencia de nuestra competencia, ofrece no solo Comercio Justo Directo, sino principios de generación permanente de productos orgánicos que:

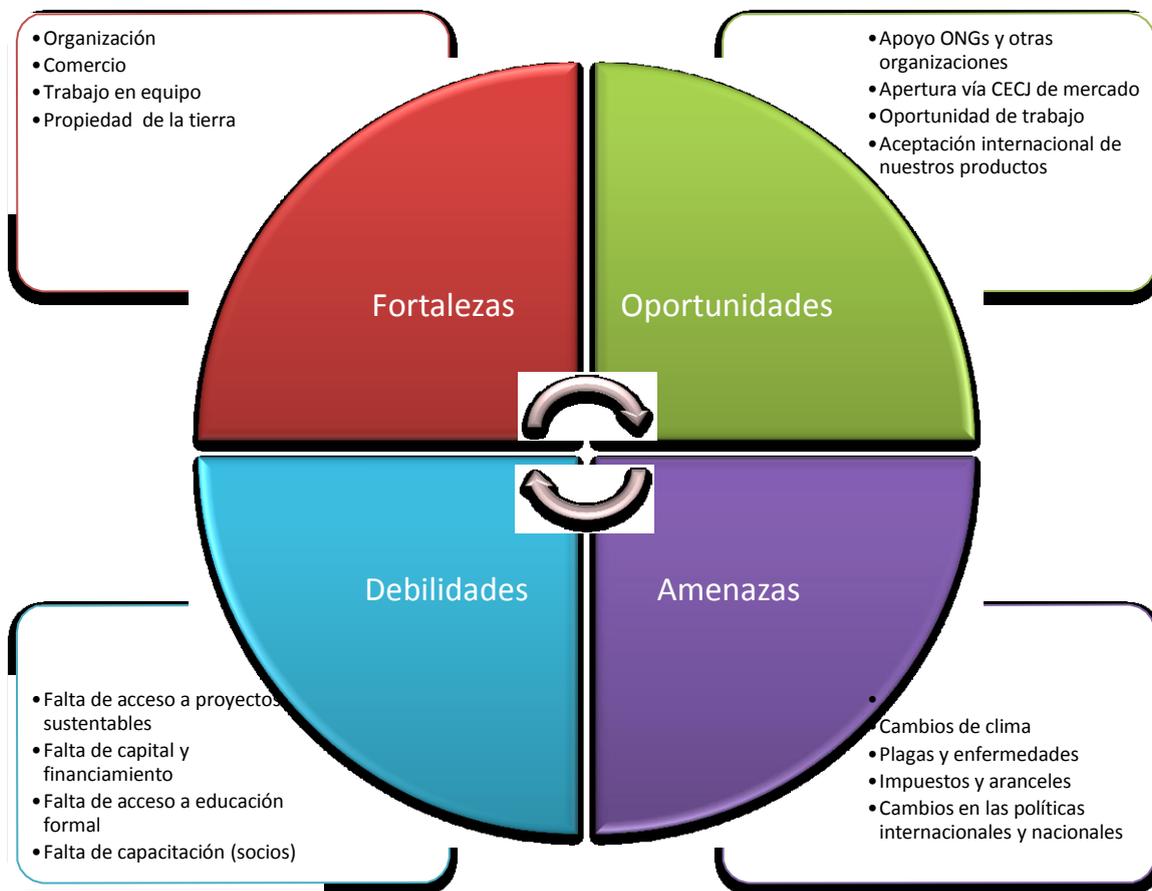
- Utilizan materiales enriquecidos por la naturaleza, que se devuelven y fertilizan el suelo, manteniendo la fuerza y la vida en la tierra.
- Proviene de las manos y esfuerzo de seres humanos organizados, comprometidos con los proyectos de desarrollo que requieren y apoyan sus comunidades.
- Se generan en base a una compleja red de relaciones entre lo humano, lo social, lo productivo y organizativo; su producción no solo genera valor comercial, sino que dinamiza una economía social, solidaria, agraria, de base.
- Permiten la formación de microempresas con afán de convertirse, vía organización y coordinación, en empresas pequeñas, medianas y grandes, dando perspectiva a las nuevas generaciones con respecto a una vida ligada a los principios de sus mayores.
- Financian no solo la cantidad, sino la calidad evaluada de la educación, la salud y la capacitación de nuestros Jóvenes, para que no abandonen el campo, tanto hombres como mujeres, trabajando juntos y sumando talentos mayores y menores.
- Utilizan técnicas de cultivo alternativas, actualizando y mejorando el conocimiento ancestral de métodos de producción, y combinándolo con la investigación de organizaciones modernas pero siempre acordes con nuestros principios fundamentales aquí expresados.

ANÁLISIS DE CONTEXTO Y REALIDAD

FODA (COMERCIAL)

El gráfico a continuación muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron identificadas por todas y cada una de nuestras asociaciones participantes a nivel nacional. En este sentido se puede afirmar que el gráfico que se presenta a continuación es un mapa completo de nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).

Tanto a nivel de nuestra Coordinadora, como de nuestras Organizaciones, asumimos el desafío de avanzar en un proceso de transformación de fortalezas en oportunidades, de modo de afrontar amenazas y reducir debilidades bajo el siguiente ciclo de perfeccionamiento organizacional 2013-2018:



En la medida en que mantengamos nuestra organización, la fortalezcamos, y a partir de ella construyamos oportunidades de comercio que nos permitan continuar trabajando en equipo, y ganando mayor certeza en la propiedad de la tierra, podremos aprovechar mejor las oportunidades que se abren por el apoyo de socios estratégicos, que apoyan a nuestra coordinadora para abrir los mercados objetivo que hemos definido, generando las oportunidades de trabajo que requieren nuestras familias, y garantizando resultados de desarrollo que mejoren la aceptabilidad de nuestros productos.

Actuar así nos permitirá incidir sobre organizaciones que nos puedan respaldar frente a inversiones y situaciones mayores a nuestra capacidad, como los cambios de clima, las plagas, enfermedades, y nos cubran para entregar cantidades justas de tributos con respecto a nuestra capacidad de pago y nos aseguren la estabilidad de las políticas que sustentan nuestras oportunidades comerciales. Si logramos control de estas amenazas podremos tener la

tranquilidad de orientar mejor nuestro tiempo hacia el desarrollo de nuevos proyectos, hacia la consecución de nuevas fuentes de recursos no solo monetarios, sino de formación del talento humano de nuestros asociados y sus familias.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Para cumplir con este ciclo de mejora continua, a nivel nacional, el liderazgo máximo de las Asociaciones ha destacado algunos puntos de acción prioritarios, creando una agenda de 19 puntos programáticos selectos.

Dichos puntos programáticos han sido extraídos y priorizados en la Ciudad de Loja, en Asamblea, a partir de la identificación previa de preocupaciones de fondo, identificadas en Asambleas locales en las que participaron líderes, productores, equipo administrativo y socios estratégicos de base, bajo formato de talleres con votación abierta, directa y sincera para seleccionar puntos de agenda observables, verificables y exigibles.¹

El interés priorizado ha partido de 19 puntos seleccionados entre aquellos que alcanzaron un voto de 80% o más de los asociados, en todos los casos. La lista de dichos puntos se presenta en el Anexo Único (al final de este documento).

De entre los puntos así validados, a nivel de dirigentes y organizaciones de base, la estrategia se presentó en tramos de máxima, alta y media prioridad. A continuación, se resumen específicamente los cinco temas de máxima prioridad (que superan nuevamente el 80% de votos desde el interés de los dirigentes), que están referidos a los siguientes puntos programáticos y resultados vitales esperados, en lo comercial:

- 1) Fidelización incrementada de socios productores hacia organizaciones de base,**
- 2) Aumento comprobado de espacios de mercado y niveles de ventas,**
- 3) Fijación acordada de precios sustentables de comercio, de equilibrio, justos**
- 4) Continuada mejora de la calidad de nuestros productos, ligando siempre a precios justos,**
- 5) Fortalecimiento y acercamiento de la CECJ en la gestión comercial de las organizaciones.**

¹ Estos elementos fueron levantados con el apoyo de ALADI, a través de la facilitación del equipo técnico de Fundación S2M, contando con la herramienta HexagonToolkit®, cedida para su uso comunitario por parte de CECJ en este proceso. Dicha herramienta facilitó grandemente el proceso de consulta, priorización y análisis de factibilidad.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA AGENDA COMERCIAL PRIORITARIA:

Dentro de este contexto, en lo que sigue del presente documento se desarrollará la agenda de prioridad máxima, de modo de analizar su factibilidad en función de intereses para los asistentes, sus organizaciones y el país.

En primer lugar, se revisa la hoja de ruta de alianzas con organizaciones colegas dentro de CECJ, la identificación de posible interés propios de los dirigentes, del grupo al que estos representan, y el potencial interés que podría tener para el ciudadano, y la conjunción de todos estos intereses.

Para facilitar la interpretación de los cruces de intereses (agenda de 5 puntos) con grupos de interés genéricos (Asamblea, Dirigentes Individuales, Organización y Ciudadanía en General), se ha colocado colores que colocan una imagen de “Semáforo” para mostrar las rutas más fáciles de acordar en la aplicación (verde) y más trabajosas en la gestión (rojo):

PROBLEMÁTICA	DE LA SIMULACION DE ALIANZAS	SUS COLEGAS EN LA SIMULACION DE ALIANZAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1 FIDELIZACION DE SOCIOS PRODUCTORES HACIA ORGANIZACIONES	80%	91%	68%	48%	72%	
2 AUMENTAR MERCADO VENTAS Y	80%	86%	85%	57%	77%	
3 MEJORAR CALIDAD Y LIGARLO A UN PRECIO JUSTO	88%	90%	86%	66%	83%	
4 FORTALECER Y ACERCAR LA CECJ (COORDINADORA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO)	90%	84%	57%	42%	68%	
5 PRECIOS SUSTENTABLES	94%	94%	90%	51%	82%	
TOTAL	86%	89%	77%	53%	76%	

Como se observa, a nivel de Asamblea y dirigentes, el trabajo de CECJ está consolidado. Se requerirá trabajar más con las bases, posiblemente con elementos de capacitación a desarrollar con apoyo de los socios estratégicos de la organización. Posiblemente dichos esfuerzos sirvan para incrementar también la fidelización de los productores hacia las organizaciones.

Por otro lado, en el total general, una vez analizada en términos de factibilidad la agenda prioritaria, se muestra que los elementos de mayor factibilidad están ligados a construir precios sustentables, avanzar en temáticas de calidad y precios justos, seguidos por el alto interés por aumentar mercado y ventas; el éxito en estas tareas deberá utilizarse como insumo y sustento para avanzar hacia la fidelización de los socios productores hacia las organizaciones, y finalmente, servirá como elemento central para darle impulso máximo al trabajo de la CECJ.

A la hora de implementar esta agenda se requiere trabajar alianzas estratégicas.

MAPEO DE ACTORES

Los actores priorizados y ratificados por la Asamblea, para establecer alianzas y desarrollar la agenda programática de 5 puntos, en su orden (de más a menos prioritarios), son los siguientes:

ALIADO	INDICE (%)
1. PRODUCTORES DE BASE	26 (96%)
2. NUESTRAS PROPIAS ORGANIZACIONES DE BASE AQUI REPRESENTADAS	25 (93%)
3. IMPORTADORES EXTRANJEROS	25 (93%)
4. ACTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA	24 (89%)
5. CECJ: COORDINADORA ECUATORIANA	24 (89%)
6. CLAC: COORDINADORA LATINOAMERICANA	22 (81%)
7. ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS	22 (81%)
8. ALADI: DONANTE / FUNDACION S2M	22 (81%)
9. COMPRADORES NACIONALES Y LOCALES	21 (78%)
10. FEDERACIONES DE PRODUCTORES ESPECIALIZADAS	21 (78%)
11. ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS	20 (74%)
12. OTROS COOPERANTES INTERNACIONALES	20 (74%)
13. MINISTERIOS SECTOR PRODUCTIVO	20 (74%)
14. EQUIPOS TECNICOS DE ORGANIZACIONES	20 (74%)
15. ONGS EXTRANJERAS	20 (74%)
16. GAD PROVINCIAL	19 (70%)
17. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	18 (67%)
18. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE PRODUCTORES SECTORIALES (CAFE, CACAO, AROMATICAS, BANANO Y OTROS PRODUCTOS)	17 (63%)
19. MEDIOS DE COMUNICACION (RADIO, TV, PRENSA)	17 (63%)
20. ENTIDADES DE ASISTENCIA TECNICA INTERNACIONAL	16 (59%)
21. INVERSIONISTAS	16 (59%)
22. SECAP Y ENTIDADES DE CAPACITACION	12 (44%)

Conforme se observa, el trabajo con productores de base, con nuestras propias organizaciones de base, con los importadores extranjeros, los actores de la cadena productiva, la misma CECJ como coordinadora ecuatoriana, la CLAC como coordinadora latinoamericana, las entidades financieras privadas, y ALADI, supera el 80% de preferencia estratégica.

Hay, sin embargo, tres actores que superan el 90% de preferencia y son los principales a tomar en cuenta para trabajar nuestra estrategia durante entre 2013 y 2018: nuestros productores de base, nuestras organizaciones, y los importadores. El avanzar en la consolidación de estas alianzas nos permitirá que la prioridad comercial de esta estrategia sea efectiva.

Se debe destacar, dentro de ello, que en lo comercial, junto con el trabajo con CECJ se ha identificado como socio estratégico, entre los ocho actores que están sobre el 80% de preferencia, a ALADI (como donante).

Finalmente, no hay que descuidar, por prioridad que se tenga, a ninguno de los 17 actores que cuentan con el apoyo de 2 de cada 3 miembros del grupo de líderes participante en el taller (67% o más en la tabla, arriba).

HOJA DE RUTA DE ESTRATEGIAS POR ACTOR, TEMA Y TIEMPOS:

Para conocer la mejor forma de actuar, se procede a reportar el cruce realizado por nuestra dirigencia en torno a la planificación estratégica comercial de las temáticas antes definidas, con los actores antedichos, en un marco temporal de corto plazo (2013-2014), mediano plazo (2015-2016) y largo plazo (2017-2018).

Esta hoja de ruta se trabaja, estratégicamente, en función de los tres actores principales identificados, empezando por el trabajo a desarrollar, temática por temática y momento a momento con los productores de base, siguiendo luego con nuestras propias organizaciones de base representadas, y con los importadores extranjeros.

El trabajo a desarrollar, así como se presenta en la siguiente tabla, se muestra ya entonces, como el resultado de estrategias propiamente dichas. Nótese que la tabla no debe ser vista como la cantidad de esfuerzo que se debe poner, sino como la expectativa de que, con el máximo esfuerzo puesto en estas prioridades estratégicas, se obtenga resultados concretos:

RESULTADOS ESPERADOS DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PRINCIPALES EN EL TIEMPO

TEMAS DE INTERES				
1	PRODUCTORES DE BASE	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	FIDELIZACION DE SOCIOS PRODUCTORES HACIA ORGANIZACIONES	0 %	33 %	78 %
	AUMENTAR MERCADO Y VENTAS	33 %	56 %	56 %
	MEJORAR CALIDAD Y LIGARLO A UN PRECIO JUSTO	0 %	67 %	67 %
	FORTALECER Y ACERCAR LA CECJ (COORDINADORA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO)	17 %	50 %	50 %
	SUBTOTAL	13 %	52 %	63 %
2	NUESTRAS PROPIAS ORGANIZACIONES DE BASE AQUI REPRESENTADAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	FIDELIZACION DE SOCIOS PRODUCTORES HACIA ORGANIZACIONES	44 %	67 %	78 %
	AUMENTAR MERCADO Y VENTAS	33 %	56 %	78 %
	MEJORAR CALIDAD Y LIGARLO A UN PRECIO JUSTO	67 %	67 %	67 %
	FORTALECER Y ACERCAR LA CECJ (COORDINADORA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO)	0 %	50 %	17 %
	SUBTOTAL	36 %	60 %	60 %
3	IMPORTADORES EXTRANJEROS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	FIDELIZACION DE SOCIOS PRODUCTORES HACIA ORGANIZACIONES	11 %	67 %	78 %
	AUMENTAR MERCADO Y VENTAS	11 %	44 %	67 %
	MEJORAR CALIDAD Y LIGARLO A UN PRECIO JUSTO	33 %	67 %	67 %
	FORTALECER Y ACERCAR LA CECJ (COORDINADORA ECUATORIANA DE COMERCIO JUSTO)	-60 %	0 %	40 %
	SUBTOTAL	-1 %	45 %	63 %

Se puede observar que la estrategia entregará resultados intermedios a mediano plazo (un 45% de los resultados esperados), y se llegaría a una expectativa de 63% de resultados promedio a largo plazo, con pocos resultados a corto plazo, teniendo como nudo crítico para definir un margen positivo al fortalecimiento y acercamiento de la CECJ hacia las comunidades y organizaciones. Sobre todo, aquello en lo que se va a medir a la CECJ es en la relación con

importadores extranjeros, y es allí donde se le va a exigir resultados que hoy por hoy se esperan negativos a corto plazo (por ser el nudo crítico comercial) pero que también se espera se establezcan a partir de 2014 y pasen a niveles positivos de la mitad de la actual década en adelante.

Para que la CECJ logre avanzar en este enorme reto, se desarrolló en la Asamblea un análisis de capacidades de alianza de los actores claves, a ser considerados, en función de su confiabilidad (medida por respetabilidad de los dirigentes hacia dichas organizaciones), por la capacidad esperada de sus equipos de trabajo, sus intenciones y compromiso en futuras alianzas, su nivel de comportamiento esperado hoy en día, sus valores y principios permanentes, y su estructura y sistemas funcionales:

ANÁLISIS DE ACTORES CLAVES

PRODUCTORES DE BASE	
CONFIABILIDAD (RESPETABILIDAD)	73 %
EQUIPO DE TRABAJO (CAPACIDAD)	75 %
INTENCIONES Y COMPROMISO (PPP)	65 %
COMPORTAMIENTO ESPERADO (HOY)	81 %
VALORES Y PRINCIPIOS (PERMANENTE)	82 %
ESTRUCTURA Y SISTEMAS (FUNCIONAL)	76 %
TOTAL	75 %

Como se observa, hay una buena apreciación, que da confianza en que el trabajo fructifique, al ligar la estrategia con los productores de base y sus necesidades. Sin esto, el concepto mismo de comercio justo no estaría fundamentado. Afortunadamente, hay esta confianza y esto hace que se pueda esperar una aplicación comprometida con esta estrategia.

NUESTRAS PROPIAS ORGANIZACIONES DE BASE AQUI REPRESENTADAS	
CONFIABILIDAD (RESPETABILIDAD)	68 %
EQUIPO DE TRABAJO (CAPACIDAD)	50 %
INTENCIONES Y COMPROMISO (PPP)	60 %
COMPORTAMIENTO ESPERADO (HOY)	73 %
VALORES Y PRINCIPIOS (PERMANENTE)	64 %
ESTRUCTURA Y SISTEMAS (FUNCIONAL)	58 %
TOTAL	62 %

En cuanto a las organizaciones de base, también se tiene una buena expectativa, pero no tan alta de real apoyo en la práctica. Un punto clave a fortalecer consiste en la posibilidad de mejorar la capacidad (capacitación) del equipo de trabajo (50%), lo mismo, se requerirá reforzar la estructura y funcionalidad de los sistemas.

IMPORTADORES EXTRANJEROS	
CONFIABILIDAD (RESPETABILIDAD)	66 %
EQUIPO DE TRABAJO (CAPACIDAD)	79 %
INTENCIONES Y COMPROMISO (PPP)	75 %
COMPORTAMIENTO ESPERADO (HOY)	61 %
VALORES Y PRINCIPIOS (PERMANENTE)	68 %
ESTRUCTURA Y SISTEMAS (FUNCIONAL)	71 %
TOTAL	70 %

En cuanto a los importadores extranjeros, se observa que hay también una buena expectativa, pero se presenta el reto de asegurar su comunión verdadera, directa, con los valores y principios (permanentes) descritos al inicio de este documento, de modo de mejorar la confiabilidad y respetabilidad para con los mismos.

ESTRATEGIA COMERCIAL: OBJETIVOS PLANTEADOS POR AÑO

Para terminar, y en resumen, se presentan los objetivos estratégicos que la CECJ cumplirá para lograr sus objetivos estratégicos comerciales 2013-2018, y son los siguientes:

Al año 1:

- Fortalecer a los productores de base: Fomentando la Transparencia en la información, capacitación en contabilidad general, capacitación en contabilidad de costos.
- Promover la fidelización de las asociaciones a la CECJ: promover la legalización de tierras, trabajo entre la CECJ y gobiernos locales y gobierno nacional. Homogenizar la contabilidad general y de costos de las asociaciones.

A los 3 años:

- Aumento de la Producción: legalización de tierras, acceso a riego y prácticas sustentables
- Mejorar Calidad: Capacitación en gestión productiva y empresarial, fomento de prácticas productivas ancestrales

A los 5 años:

- Abrir Nuevos Mercados y acceso a Precio Justo: Capacitación de mercados alternativos
- Fortalecer a la CECJ: alianzas público privadas, alianzas con gobiernos locales, alianzas con gremios empresariales, alianzas con organismos internacionales. Promoción de líderes al interior de la CECJ.

ANEXO:

DOCUMENTACIÓN DE BASE

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Machala, 7 de Diciembre 2012

Sede de UROCAL

NUEVO MUNDO

FORTALEZAS

Coordinación
Planificación
Información y Capacitación a Productores
Fomentar Producción
Información de nuevas técnicas
Organización
Compañerismo
Conocerse y trabajar unidos
Fijación del costo del banano por parte del Estado y esto sirve de marco de referencia
Uso de materiales orgánicos para enriquecer el suelo
Tierras son legales
Tecnología ayuda con las tareas
Simplificar procesos de exportación por ser una federación
Tienen el certificado de la FLO en SPP

OPORTUNIDADES

Tienen asociaciones con otras entidades incluido el Estado
Trabajar con Comercio Justo
Aceptación en otros gremios
Ser conocidos a nivel mundial por sus

	<p>productos Conocer de proyectos Regionales Trabajar con Organización Mundial del Banano Mejora de carreteras ayuda a sacar sus productos Innovaciones tecnológicas Se tiene la oportunidad de sacar sellos y licencias ambientales con las nuevas leyes</p>
DEBILIDADES	<p>Sistema obsoleto de contabilidad No conocen formas alternativas del control de plagas Investigación sobre herbicidas Producción no es constante No hay suficiente acceso a educación formal No conocen la Demanda a nivel Mundial No conocer el costo de su tiempo y trabajo Celos por parte de los asociados en ocasiones Comunicación Interna no es fluida No poseen fichas ambientales en algunos casos por exceso de trámites y la distancia donde hacer los trámites Algunos no poseen sellos del Ministerio del Ambiente</p>
AMENAZAS	<p>Plagas que muchas veces vienen desde otros territorios Trámites Burocráticos siempre están cambiando y renovándose Políticas de Comercio Mundial Pagos de Impuestos excesivos, encarece los productos Países proteccionistas de sus productores Competencia con Países Vecinos</p>

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Riobamba, 11 de Diciembre 2012

Sede de JAMBI KIWA

Santa Cruz Riobamba

FORTALEZAS	<p>Organización Asociatividad Unión en amistad y en trabajo Hacen asambleas Socialización Son dueños de las tierras Las reuniones son constantes Tienen una estructura Tienen buenos dirigentes que saben desenvolverse y negociar Los emprendimientos respetan la categoría género y la variable manejo de sus lugares Tienen buenas relaciones Utilizan técnicas alternativas</p>
OPORTUNIDADES	<p>Apoyo de ONGs, Fundaciones Capacitación desde diferentes sectores Tienen una buena imagen hacia afuera Existe mercado abierto Reciben un precio justo de parte de la CECJ Han podido reducir costos Tienen asociaciones con otras entidades</p>
DEBILIDADES	<p>Algunos de sus miembros no han tenido acceso a la educación formal por lo cual existe analfabetismo Existe falta de conocimiento sobre cómo proteger su cuerpo al hacer fumigaciones La producción no es suficiente Existe una falta de riego en el verano No tienen calculado tiempo y costo de su trabajo</p>

AMENAZAS

El clima es cambiante y no predecible lo que afecta su producción
Falta de apoyo de algunas instituciones sobre todo estatales que deben ayudarles
Desconocimiento de normas internacionales para exportar
Trabas a las exportaciones por proteccionismo de países desarrollados que importan sus productos
Excesiva burocracia que cobra muchos impuestos
El exceso de pertenencia les ha generado mucha debilidad

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Portoviejo, 20 de Diciembre 2012

Sede de FECAFEM

Portoviejo

FORTALEZAS

Planificación
Estar organizados
Fuerza de Unión
Comercialización Asociativa
Recursos propios
Entrega de premios directo a los Socios
Bienes de Organización
Contar con Sede Propia
Capacitaciones constantes tanto de ONGs como del Estado
Acceso a nichos de mercado
Aplicación de valores
Fortaleza de nuevos Socios
Trabajo en igualdad de condiciones
Seguro Campesino
Directivos conocedores de problemáticas
Tener café certificado orgánico
Sellos de Calidad y Comercio justo

OPORTUNIDADES

Buscar Proyectos de Crecimiento y Desarrollo

	<p>Capacitaciones a Jóvenes para que no abandonen el campo Formación de Microempresas Ejecutar Proyectos en Conjunto Créditos productivos que se han desarrollado desde el Gobierno Créditos para Fortalecer las Asociaciones Crédito desde la Organización a sus Asociados Iniciativas de comercialización desde el Estado Eliminación de intermediarios Abrir nuevos Mercados gracias al uso de Tecnología Uso de productos amigables con el ambiente Desarrollar tecnologías orgánicas Mercados en Alemania y Bélgica</p>
DEBILIDADES	<p>Impuestos muy altos Litigios entre compañeros No siempre cuentan con apoyos No hay una buena organización en algunas Asociaciones Indisciplina de los Socios Falta de compromiso de todos los socios No se cumplen con los objetivos tratados Falta de comunicación directa Base Social Limitada Analfabetismo sobre todo en los mayores Productores Envejecidos No cuentan con buena Infraestructura Gobiernos Nacionales y Seccionales no apoyan tanto como necesitan Juventud se avergüenza de trabajar en el campo No se paga salarios mínimos a los jóvenes y por eso ellos abandonan el campo y sus faenas Algunos productores prefieren vender a compradores internacionales y luego no se logra el cupo Falta de agua de riego, se necesitan nuevos sistemas de riego Enfermedades por el uso de Químicos Falta de capital de Trabajo</p>
AMENAZAS	<p>El clima es cambiante y muchas veces hay falta de agua No siempre se puede acceder al crédito por no tener papeles Se abandona los terrenos por inundaciones</p>

Peruanos y Colombianos no pagan impuestos de exportación del Ecuador y por eso se llevan el producto
Requisitos de préstamos son muchos
Intermediarios siempre están amenazando a la Federación
Impuestos en otros países
Sembrar nuevos tipos de café que traen sus propias plagas y enfermedades
Competencia desleal con otros países del programa de Comercio Justo
Cambio en las necesidades de los países importadores
Políticas Externa e Interna

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Loja, 17 de Enero de 2013

Sede de FAPECAFE LOJA

FORTALEZAS

Ubicación Geográfica
Clima
Organización
Capacitaciones y Asistencia Técnica
Mejoramiento de semillas y plantas
Conocimiento de Cosecha y Secado
Desarrollo de producto de calidad
Experiencia
Trabajo en Equipo
Estructura organizativa
Materia prima de excelencia
Maquinaria y equipo Técnico
Infraestructura para secado y post cosecha
Técnica de sembrado
Mercado ya abierto
Eficiencia en Transformación
Diversidad de variedades de café
Reconocimientos Nacionales
Saber cómo seleccionar granos
Tener café certificado orgánico

Sellos de Calidad y Comercio justo	
OPORTUNIDADES	<p>Ventanas que se abren en el exterior</p> <p>Reconocimiento de calidad de producto logra apoyo económico del Estado, ONGs, GADS</p> <p>Premios económicos y certificaciones</p> <p>Oportunidad de trabajo a Socios y sus hijos</p> <p>Mejores precios en grupo</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Asistencia a eventos Internacionales</p> <p>Intercambio de Experiencias entre todos los afiliados</p> <p>Desarrollar Responsabilidad Social</p> <p>Conocer necesidades en otros países de café orgánico</p> <p>Desarrollar mejores cultivos orgánicos</p>
DEBILIDADES	<p>Representantes no siempre están empapados de las necesidades de los agremiados</p> <p>Falta capacitación de representantes en temas de organización</p> <p>Rotación Laboral en campos y oficinas</p> <p>Baja de producción o exceso de producción</p> <p>Divisiones internas por problemas políticos</p> <p>Divisiones Económicas</p> <p>Incumplimiento en estimaciones</p> <p>No seguir las normativas de la Federación</p> <p>Técnicos necesitan ser fiscalizados</p> <p>Falta de lealtad y ética por parte de algunos productores</p> <p>Infidelidad de socios (a veces venden a intermediarios)</p> <p>No se cuenta con un capital de la federación para ayudar con préstamos a los Socios</p> <p>Infraestructura para agua de riego</p> <p>Enfermedades de los productores abandonan sus campos</p> <p>Falta de capital de Trabajo</p>
AMENAZAS	<p>Inestabilidad de los precios en mercado</p>

externo
Lluvia, se cae la flor
Plagas y Enfermedades que han llegado
Comerciantes Informales
Intermediarios siempre están ofreciendo comprar el café
Variación de precios en la bolsa
Pago de impuestos
Cambio de leyes tributarias constantes
Ser zona fronteriza
Distancia con la capital no permite acceso a créditos directos, aunque ahora ya está cambiando pero todavía hay trámites para los cuales necesitan trasladarse.

Taller sobre Fortalecimiento Institucional de la CECJ para el desarrollo de las cadenas productivas de sus asociados, Tonchigüe, 29 de Enero de 2013

Sede de FONMSEAM Tonchigüe

FORTALEZAS

Organización
Recurso humano
La Unión hace la Fuerza
Exportan y son reconocidos
Mundialmente
Tierra muy fértil
Territorio definido
Producción es constante
Ser una Reserva impide invasiones
Vivir en un lugar sano
Cuidar el Bosque de la tala
Asambleas constantes
Toma de decisiones en consenso
Fortaleza en la estructura
Tienen buenos dirigentes
Saben desenvolverse y negociar su cacao
Han aprendido técnicas naturales de agricultura

	<p>Usan métodos tradicionales para el secado</p> <p>Compraron tierras con un premio de Comercio Justo y ahora las tierras han ganado Plusvalía</p>
OPORTUNIDADES	<p>Planes y guías constantes por parte de Entidades públicas</p> <p>Planes de manejo desde las ONGs</p> <p>Enviar oficios para conocer de beneficios</p> <p>Trabajar más de cerca con la CECJ</p> <p>Todas las capacitaciones que vengan son bienvenidas</p> <p>Entrar en proyectos de reforestación Ser socios de programa Socio Bosque Abrir Mercado una vez que consigan más sellos y certificaciones</p> <p>El cacao de Ecuador ya es conocido entonces hay oportunidades de desarrollo</p> <p>Aprovechar de la Tecnología para saber dónde ir y como hacer las presentaciones del cacao</p>
DEBILIDADES	<p>La principal debilidad es el no poseer título de propiedad de sus tierras</p> <p>No conocen de los proyectos sustentables</p> <p>No pueden heredar su tierra a sus hijos</p> <p>Falta caminos vecinales y no se puede abrir vías por estar en una Reserva Forestal</p> <p>No conocen de las reglas que les rigen completamente</p> <p>Se protege a las especies nativas pero no a los seres humanos que habitan la reserva</p> <p>Pertenecen a 5 cantones de dos provincias distintas y no saben a quién deben dirigirse para solicitar ayuda</p> <p>Peligro de división entre las diferentes asociaciones</p> <p>División de los premios no es equitativa</p> <p>No se prioriza los gastos en las asociaciones</p>
AMENAZAS	<p>Las leyes sobre la reserva cambian constantemente</p> <p>Cambios del clima en el futuro es una amenaza</p> <p>Las autoridades que manejan la reserva no siempre conocen de sus problemáticas</p>

Ministerio de Ambiente no les protege como lo publicitan
 Hay extranjeros sobre todo Colombianos que invaden sus territorios
 No todos fueron censados y tienen la amenaza de perder sus hogares
 Hay gente que los quiere separar y formar nuevas Asociaciones
 Política les divide
 Quedarse sin tierra cuando sean viejos

REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: MACHALA

ASOCIACIÓN: UROCAL

FECHA: 7 DE DICIEMBRE DE 2012

TIPO DE LIDERAZGO

De acuerdo a la tabla a continuación, se puede observar que en esta asociación existe un nivel de liderazgo de poco más del 57%, es importante señalar que este es el porcentaje de liderazgo más bajo registrado en todos los talleres realizados.

PARTICIPANTES	TOTALES	LIDERAZGO INDIVIDUAL	LIDERAZGO GRUPAL	LIDERAZGO DE PAIS	TOTAL
508	86.67 %	30.77 %	30.77 %	38.46 %	100%
509	33.33 %	0%	20%	80%	100%
510	86.67 %	38.46 %	30.77 %	30.77 %	100%
511	33.33 %	20%	20%	60%	100%
512	46.67 %	14.29 %	42.86 %	42.86 %	100.01 %
	57.33 %	20.7 %	28.88 %	50.42 %	100%

Este total de 57%, indizado a 100% se distribuye de la siguiente manera: en un interés de país (Ciudadano: 50%), seguido de un interés por el grupo (Comercio Justo: 29%) y un valor menor individual (personal: 21%).

Cabe mencionar que el equipo de trabajo de esta asociación tiene dosis de liderazgo menores al 50%, salvo dos casos puntuales orientados a las expectativas del interés a

nivel país. Es necesario generar una cohesión al interior del grupo de modo de fortalecer dicho liderazgo.

En tal virtud, a continuación se detallan los lineamientos estratégicos definidos por el grupo, también ordenados en función del interés propio, de los colegas presentes, del grupo al que representaban en el taller, y del país en general:

PROBLEMÁTICA	SIMULACION DE ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1. Aumentar Mercado	90%	82%	90%	44%	77%
2. Buscar precios sustentables	88%	90%	84%	40%	76%
3. Comunicación (con fortalecimiento organizacional)	82%	94%	82%	36%	74%
4. Promocionar nuestra marca	80%	90%	76%	26%	68%
TOTAL	85%	89%	83%	37%	74%

En lo agregado, se observa que hay empatía entre las expectativas de lo que cada uno de los grupos y personas tiene por interés propio, con respecto a lo que esperan sea del interés de sus colegas y de quienes pertenecen a las comunidades pero no fueron al taller (85%, 89% y 83% respectivamente).

Al desagregar, se observa que los 4 temas planteados como problemática de interés registran niveles de interés muy similares en las tres primeras columnas (de sus colegas, propio interés e interés del grupo), no obstante, a nivel país el porcentaje de las expectativas de interés en todas y cada uno de los temas identificados no alcanzan ni siquiera el 50% (oscilan entre el 26% y 44%).

Se puede observar que la temática No.4 “Promocionar Nuestra Marca” registra los porcentajes más bajos en cada uno de los grupos de interés especialmente a nivel país con un 26%. Esto muestra la necesidad de trabajar más a profundidad con todos los actores, al menos de manera comunicacional y principalmente a nivel de autoridades.

Con esta información, se procedió a realizar un mapeo de actores que permita desarrollar y fortalecer líneas de trabajo sensibles:

ALIADO	PUNTAJE (%)
1. Importadores fuera del país	12 (80%)
2. CLAC	12 (80%)
3. CECJ	12 (80%)
4. Pan para el Mundo	11 (73%)
5. Veco Andino	9 (60%)
6. MAGAP	8 (53%)
7. Otros Estados (Exterior)	8 (53%)
8. MIPRO	8 (53%)
9. MRECI (Cancillería)	8 (53%)
10. Presidencia de la República	5 (33%)

Los actores de mayor interés para un futuro relacionamiento son: importadores extranjeros, la CLAC y la propia CECJ (con 80% de los votos del taller), seguido de Pan para el mundo con 73% de las preferencias y VECO Andino con el 60%.

En un segundo grupo se tiene a carteras de Estado como el MRECI, MAGAP y MIPRO con 53%, al igual que otros países (exterior) y finalmente con un 33% a la Presidencia de la República. Estos resultados muestran nuevamente la necesidad de comunicación con las autoridades a nivel nacional.

REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: RIOBAMBA

ASOCIACION: JAMBI KIWA / COPROBICH

FECHA: 11 DE DICIEMBRE DE 2012

TIPO DE LIDERAZGO

Conforme se puede observar en la tabla a continuación, en el lugar existe un nivel de liderazgo de 62%:

513	53%	25%	38%	38%	100%
514	33%	20%	20%	60%	100%
515	80%	33%	25%	42%	100%
516	60%	11%	56%	33%	100%
517	53%	25%	25%	50%	100%
518	53%	38%	25%	38%	100%
519	100%	33%	33%	33%	100%
	62%	26%	32%	42%	100%

Este total de 62%, indizado a 100% se distribuye mayormente en un interés de país (Ciudadano: 42%), seguido de un interés por el grupo (Comercio Justo: 32%) y un valor menor individual (personal: 26%).

Esto implica que el equipo de trabajo tiene dosis de liderazgo superiores al 50%, salvo en un caso, pero se puede orientar hacia causas de trabajo comunitario que pueden tener impacto a nivel más general, que es el caso de las iniciativas de Comercio Justo.

En este marco, se ha elegido los siguientes lineamientos estratégicos, también ordenados en función del interés propio, de los colegas presentes, del grupo al que representaban en el taller, y del país en general:

TOTALES					
PROBLEMÁTICA	DE SUS COLEGAS EN LA SIMULACION DE ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1 COSTOS DE PRODUCCION	90%	89%	73%	54%	77%
2 COMERCIO JUSTO; Precio y Peso Justo	94%	93%	80%	67%	84%
3 abrir más mercados para nuestros productos	89%	87%	79%	73%	82%
4 incremento de producción en el campo	91%	91%	74%	71%	82%
5 Buen Trato al Personal	94%	100%	90%	86%	93%
6 MEJORAR PRODUCCION	100%	100%	90%	100%	98%
TOTAL	93%	92%	79%	70%	83%

En lo agregado, se observa que hay empatía entre las expectativas de lo que cada uno de los grupos y personas tiene por interés propio, con respecto a lo que esperan sea del interés de sus colegas (92% y 93% respectivamente).

Al desagregar, se observa que la problemática Nro. 5 (Buen Trato al Personal) es de más interés personal, y no se esperaba un mismo nivel de interés del resto; sin embargo, el nivel igualmente es alto (100% vs 94%, respectivamente).

Donde sí hay diferencias más marcadas es entre el interés de quienes fueron al taller (columnas 1 y 2) frente a quienes pertenecen a las comunidades pero no fueron al taller (columna 3). Se ve una diferencia de 93 y 92% vs 79%, teniéndose una diferencia

apreciable en las expectativas. Esto muestra la necesidad de trabajar más a profundidad con todos los actores, al menos de manera comunicacional.

Finalmente, desde el interés del país, se observa que el tema de menor expectativa es la materia relacionada con costos de producción. Este elemento está en un interés del 54% para la ciudadanía (en la percepción del taller), mientras que es de 89% y 90% para quienes asistieron. Nuevamente, refuerzos de comunicación, esta vez con el mercado y las autoridades, resultaría clave.

Por esta razón, se procedió a realizar un mapeo de actores claves con quienes desarrollar comunicación, acuerdos y líneas de trabajo estratégicas:

MAPEO DE ACTORES

RESULTADOS PRIORIZACION ALIADOS	
ALIADO	PUNTAJE (%)
1. CECJ	15 (71%)
2. Compradores	14 (67%)
3. ALADI	13 (62%)
4. Etiquable, Just Us, y Otros (Clientes)	13 (62%)
5. Jambi Kiwa	12 (57%)
6. Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras	7 (33%)
7. GAD Provincial Chimborazo	5 (24%)
8. SECAP	4 (19%)

Los actores de mayor interés para un futuro relacionamiento son: la propia CECJ (con 71% de los votos del taller), seguida de los compradores con dos tercios de las preferencias.

En un segundo grupo se tiene a ALADI, Organizaciones especializadas, y la organización comunitaria, todas sobre un 50% de interés.

REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: PORTOVIEJO

ASOCIACION: FECAFEM

FECHA: 20 DE DICIEMBRE DE 2012

TIPO DE LIDERAZGO

Conforme se puede observar en la tabla a continuación, en el lugar existe un nivel de liderazgo de 61,33%:

PARTICIPANTES	TOTALES	LIDERAZGO INDIVIDUAL	LIDERAZGO GRUPAL	LIDERAZGO DE PAIS	TOTAL
520	40%	16.67 %	33.33 %	50%	100%
521	66.67 %	30%	50%	20%	100%
522	86.67 %	30.77 %	30.77 %	38.46 %	100%
523	80%	33.33 %	33.33 %	33.33 %	99.99 %
525	33.33 %	20%	20%	60%	100%
TOTAL	61.33 %	26.15 %	33.49 %	40.36 %	100%

Este total de aproximadamente 61%, indizado a 100% se distribuye mayormente en un interés de país (Ciudadano: 40%), seguido de un interés por el grupo (Comercio Justo: 33,5%) y un valor menor individual (personal: 26%).

Como se puede observar el equipo de trabajo en este caso, muestra dosis de liderazgo fluctuante que oscilan entre el 33% y 86%, en este caso valdría la pena cohesionar al grupo en torno a un objetivo común que para el caso de estudio podrían ser las iniciativas de Comercio Justo.

En este marco, los lineamientos estratégicos y temas de interés identificados son 4, también ordenados en función del interés propio, de los colegas presentes, del grupo al que representaban en el taller, y del país en general:

PROBLEMÁTICA	DE SUS COLEGAS EN LA SIMULACION DE ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1. Articular alianzas nacionales y locales que permitan convocar a más productores para exportar con más volumen	86%	86%	76%	54%	76%
2. Construir un sistema contable (costos) y de fijación de precios para negociar mejor	94%	94%	84%	58%	83%
3. Mejorar la producción y calidad para tener precio justo	90%	90%	86%	74%	85%
4. Mejorar el sistema de acopio y trazabilidad en cada una de las organizaciones	86%	92%	80%	46%	76%
	90%	91%	85%	61%	82%

En lo agregado, al igual que en el caso del taller de Riobamba, se observa que hay empatía entre las expectativas de lo que cada uno de los grupos y personas tiene por interés propio, con respecto a lo que esperan sea del interés de sus colegas (90% y 91% respectivamente).

Al desagregar, se observa que la problemática Nro. 3 (Construir un Sistema Contable y de Fijación de Precios) es de más interés personal y de grupo (94%), mientras que en el caso del interés a nivel de país se sitúa en un 58%.

Se puede observar que el interés de quienes fueron al taller (columnas 1 y 2) y quienes pertenecen a las comunidades pero no fueron al taller (columna 3) es bastante homogéneo (90%, 91% y 85% respectivamente). No obstante se registra una brecha importante respecto a los intereses a nivel de país con un 61%. Esto muestra la necesidad de trabajar más a profundidad con todos los actores, no solamente a nivel local sino a nivel nacional.

Desde el interés del país, se observa que el tema de menor expectativa es la materia relacionada con la articulación de alianzas nacionales y locales que permitan convocar más productores para aumentar el volumen de exportación. Este elemento está en un interés del 54% para la ciudadanía (en la percepción del taller), mientras que es de 86 para quienes asistieron. Nuevamente, refuerzos de comunicación, esta vez con el mercado local y principalmente con las autoridades a nivel nacional se hace imprescindible.

Dentro de este contexto el mapeo de actores claves con quienes desarrollar comunicación, acuerdos y líneas de trabajo estratégicas identificados son los siguientes:

MAPEO DE ACTORES

ALIADO	PUNTAJE (%)
1. FECAFEM (Productores)	14 (78%)
2. ALTERFIN	14 (78%)
3. FUNDEPO	12 (67%)
4. InterAmerican Coffee	12 (67%)
5. VECO	11 (61%)
6. CECJ	11 (61%)
7. CLAC	9 (50%)
8. ONGs en General	9 (50%)
9. COFENAC	8 (44%)

Los actores de mayor interés para un futuro relacionamiento son: la propia FECAFEM y ALTERFIN (entidad de financiamiento de recursos), ambas con una priorización por parte de los participantes del taller de 78%, seguida de los compradores con un 67%.

REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: LOJA

ASOCIACION: FAPECAFES

FECHA: 17 DE ENERO DE 2013

TIPO DE LIDERAZGO

La tabla a continuación muestra el nivel de liderazgo que existe en esta asociación, esto es 61%:

PARTICIPANTES	TOTALES	LIDERAZGO INDIVIDUAL	LIDERAZGO GRUPAL	LIDERAZGO DE PAIS	TOTAL
535	60%	22.22 %	33.33 %	44.44 %	99.99 %
536	86.67 %	30.77 %	30.77 %	38.46 %	100%
538	60%	22.22 %	33.33 %	44.44 %	99.99 %
539	46.67 %	28.57 %	28.57 %	42.86 %	100%
544	53.33 %	25%	25%	50%	100%
545	40%	16.67 %	33.33 %	50%	100%
546	80%	33.33 %	25%	41.67 %	100%
TOTAL	60.95 %	25.54 %	29.9 %	44.55 %	99.99 %

Este valor del 61%, indizado a 100% se distribuye mayormente en un interés de país (Ciudadano: 45%), seguido de un interés por el grupo (Comercio Justo: 30%) y un valor menor individual (personal: 26%).

Esto implica que el equipo de trabajo tiene dosis de liderazgo que fluctúan entre el 40% y 87%.

En este marco, se ha elegido los siguientes lineamientos estratégicos, también ordenados en función del interés propio, de los colegas presentes, del grupo al que representaban en el taller, y del país en general:

PROBLEMÁTICA	DE SUS COLEGAS EN LA SIMULACION DE ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1. BAJA PRODUCCION	96%	94%	77%	49%	79%
2. CONCIENTIZAR A LOS SOCIOS DE LOS LOGROS QUE HA OBTENIDO Y MATENER SU FIDELIDAD A LA EMPRESA	83%	90%	80%	31%	71%
3. Fortalecer la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, CECJ	90%	87%	79%	37%	73%
4. FALTA DE CAPITAL PROPIO Y FALTA DE FINANCIAMIENTO	94%	87%	90%	39%	78%
	91%	90%	83%	38%	76%

Se observa que la problemática Nro. 1 (Baja Producción) tiene más interés personal (94%), no obstante este mismo nivel de interés no se refleja a nivel de grupo (77%), esto es 17 puntos porcentuales de diferencia. Esta situación no se repite con el resto de los temas incluidos en la problemática de interés.

Donde sí hay diferencias más marcadas es entre el interés de quienes fueron al taller (columnas 2 y 3) frente al interés a nivel del país (columna 4). La expectativa de los temas de interés a nivel país es baja; prueba de ello es que los porcentajes no alcanzan el 50%. Una vez más existe evidencia de que las asociaciones no se sienten respaldadas por las autoridades del Estado a nivel Nacional.

Finalmente, desde el interés del país, se observa que el tema de menor expectativa es la materia relacionada con el punto No. 2 (concientizar a los socios de los logros obtenidos y mantener la fidelidad a la empresa). Este elemento está en un interés del 31% para la ciudadanía (en la percepción del taller), mientras que es de 90% y 80% para quienes asistieron. Esto muestra que la expectativa de apoyo por parte de las autoridades nacionales a las iniciativas de asociatividad es muy limitada. Este es un tema reiterativo que requiere de atención.

El mapeo de actores claves en este taller se muestra en la tabla a continuación:

MAPEO DE ACTORES

ALIADO	PUNTAJE (%)
1. CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS	20 (56%)
2. ORGANIZACIONES	19 (53%)
3. FAPECAFES	19 (53%)
4. PRODUCTORES - ACTORES DIRECTOS	19 (53%)
5. ENTIDADES FINANCIERAS – COOPERATIVAS	18 (50%)
6. EQUIPOS TÉCNICOS FAPECAFES	17 (47%)
7. MINISTERIO AGRICULTURA	16 (44%)
8. FINANCIADORES EXTRANJEROS	15 (42%)
9. GOBIERNO NACIONAL EN GENERAL	15 (42%)
10. ONG	15 (42%)
11. MIPRO	14 (39%)
12. RADIO Y MEDIOS	13 (36%)
13. GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado)	7 (19%)

Los actores de mayor interés para un futuro relacionamiento son: clientes nacionales y extranjeros (con 56% de los votos del taller), un segundo grupo con 53% de las preferencias son la propia FAPECAFES, otros productores y organizaciones varias.

Otro actor relevante constituye las entidades financieras y cooperativas de ahorro y crédito con un 50% de interés.

REPORTE DE TALLER DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA: ESMERALDAS

ASOCIACIÓN: FONMSOEAM

FECHA: 29 DE ENERO DE 2013

TIPO DE LIDERAZGO

Conforme se puede observar en la tabla a continuación, en el lugar existe un nivel de liderazgo de 80%, en este caso es importante mencionar que este valor está muy por encima del porcentaje de liderazgo registrado en las otras ciudades, el equipo consultor pudo constatar el entusiasmo y nivel de organización que caracterizó a este grupo:

PARTICIPANT ES	TOTALES	LIDERAZGO INDIVIDUAL	LIDERAZGO GRUPAL	LIDERAZGO DE PAIS	TOTAL
555	100%	33.33 %	33.33 %	33.33 %	99.99 %
556	53.33 %	25%	37.5 %	37.5 %	100%
557	100%	33.33 %	33.33 %	33.33 %	99.99 %
558	100%	33.33 %	33.33 %	33.33 %	99.99 %
559	100%	33.33 %	33.33 %	33.33 %	99.99 %
560	60%	22.22 %	44.44 %	33.33 %	99.99 %
561	46.67 %	28.57 %	28.57 %	42.86 %	100%
TOTAL	80%	29.87 %	34.83 %	35.29 %	99.99 %

Este porcentaje (80%), indizado a 100% se distribuye mayormente en un interés de país (Ciudadano: 35%), seguido de un interés por el grupo (Comercio Justo: 35%) y un valor menor individual (personal: 30%).

Esto implica que el equipo de trabajo tiene dosis de liderazgo superiores al 50%, salvo en un caso. Se registran observaciones que alcanzan el 100%, y a nivel desagregado se puede observar que existe absoluta homogeneidad en los diferentes niveles de liderazgo, es decir un tercio de la calificación en cada uno de los grupos de interés.

En este marco, se ha elegido los siguientes lineamientos estratégicos, también ordenados en función del interés propio, de los colegas presentes, del grupo al que representaban en el taller, y del país en general:

Al desagregar, se observa que la problemática Nro. 4 (Que el Estado entregue la escritura de la propiedad) es de gran interés tanto personal como del grupo (99% vs 97%, respectivamente). En este caso también es importante señalar que este tema de interés planteado por esta asociación no aparece en los otros talleres.

PROBLEMÁTICA	DE SUS COLEGAS EN LA SIMULACION DE ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS	PARA/DESDE SU PROPIO INTERES	PARA/DESDE EL INTERES DE SU GRUPO	PARA/DESDE EL INTERES DEL PAIS	TOTAL
1. Trabajar de cerca con CECJ (Coordinadora de Comercio Justo)	94%	94%	83%	64%	84%
2. Legalización de Tierra	100%	96%	94%	76%	92%
3. QUE EL ESTADO NOS DE LA ESCRITURA DE LA PROPIEDAD	100%	99%	97%	89%	96%
4. VENDER TODO NUESTRO CACAO ENTRE OTROS PRODUCTOS	94%	96%	81%	69%	85%
	97%	96%	89%	74%	89%

Finalmente, desde el interés del país, se observa que el tema de menor expectativa es la materia relacionada con la problemática No. 1 (Trabajar de cerca con la CECJ), este elemento es del 64% para la ciudadanía (en la percepción del taller), mientras que es de 94% y 83% para quienes asistieron. Nuevamente, refuerzos de comunicación, esta vez con el mercado y las autoridades, resultaría clave.

El mapeo de actores claves con quienes desarrollar comunicación, acuerdos y líneas de trabajo estratégicas se detalla a continuación:

MAPEO DE ACTORES

ALIADO	PUNTAJE (%)
1. CECJ	21 (100%)
2. Subsecretaría de Tierras	18 (86%)
3. Etiquable	17 (81%)
4. BENRAI, Suiza	17 (81%)
5. ACEPRO-CACAO	15 (71%)
6. Ministerio del Interior	15 (71%)
7. BNF	14 (67%)
8. MAGAP	14 (67%)
9. Estado	11 (52%)
10. giz	10 (48%)

Los actores de mayor interés para un futuro relacionamiento son: la propia CECJ (con 100% de los votos del taller), seguida de la subsecretaría de tierras con 86% de las preferencias.

El Estado y la GIZ son los actores menos preferidos por los asistentes con un 52% y 48% respectivamente.