

SERVICIO DE **VALORACIÓN** DE CAPACIDADES **COMERCIALES**

y Plan Estratégico de
Intervención Comercial

Dirección de comercialización

Valoración de capacidades de comercialización:

Proceso de evaluación y análisis de las competencias, recursos y conocimientos que poseen los pequeños productores para desarrollar actividades comerciales efectivas. Identifica fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar su inserción en los mercados.





El contenido de este trabajo fue desarrollado por Comercialización de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).

Las fotografías empleadas en este documento son propiedad de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El contenido intelectual, gráfico y metodológico son de uso institucional.

www.adr.gov.co

Calle 43 No. 57 - 41 CAN Bogotá D.C, Colombia
Teléfono: 3830444 - Ext 5071
Correo Electrónico: direcciondecomercializacion@adr.gov.co

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. VALORACIÓN DE CAPACIDADES COMERCIALES.....	6
1.1.Alcance del Servicio.....	7
1.1.1.Metodología:.....	8
1.2.Implementación del Servicio.....	10
1.2.1.Actividad de Valoración:.....	10
A.Propósito.....	10
B.Cómo iniciar el proceso.....	10
C.Cómo terminar el proceso.....	11
D.Prerrequisitos del servicio.....	11
E.Documentos de apoyo.....	11
F.Resultados y entregas.....	12
G.Descripción de actividades.....	13
I.Sensibilización.....	13
II.Desarrollo de Valoración de Capacidades para la Comercialización.....	13
III.Verificación de resultados de calificación.....	14
a).Metodología de valoración:.....	14
b).Interpretación del puntaje:.....	14
c).Rangos de clasificación:.....	14
IV.Recopilación de evidencias de las respuestas.....	14
2. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN COMERCIAL.....	15
2.1. Cómo diligenciar el Plan Estratégico de Intervención Comercial.....	15
2.1.1.Diligenciamiento del formato Plan Estratégico de Intervención Comercial:.....	16
A.SERVICIO A OTORGAR.....	16
B.MODALIDAD.....	17
C.INDICADOR.....	17
D.RUTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	17
E.ENTREGABLE.....	17
F.RESUMEN DE CAPACIDADES A INSTALAR..	17
G.OBSERVACIONES DEL PROCESO.....	17
H.SERVICIOS OTORGADOS.....	17
I.ANEXOS.....	18
J.FIRMAS Y VALIDACIÓN.....	18
3.ACTORES DE INTERÉS.....	18
3.1.Facilitador de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR.....	18
3.2.Representante legal de la Organización.....	19
3.3.Miembros de la junta directiva.....	19
3.4.Líder comercial, administrativo, contable y de mercadeo de la Organización.....	20
3.5.Otros miembros interesados en participar...	20

INTRODUCCIÓN

Esta es una guía para la identificación, análisis y valoración de las competencias, recursos y conocimientos con que cuentan las Organizaciones de productores rurales y de la Agricultura Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria, ACFEC; como ejercicio diagnóstico permite identificar brechas, barreras y necesidades de la organización y obtener los insumos necesarios para elaborar e implementar los Planes de Intervención Comercial requeridos para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones desde el enfoque comercial.

Esta guía explica cómo realizar la Valoración de Capacidades para la Comercialización y cómo a partir de sus resultados, se construye un Plan Estratégico de Intervención Comercial concertado con la organización. Está dirigida al equipo facilitador y a las organizaciones de productores rurales que participan en procesos de fortalecimiento comercial acompañados por la ADR.

La valoración se aplica mediante treinta (30) preguntas agrupadas en cinco bloques - Producto, Canal (Plaza), Marketing (Promoción), Organizacional-Financiero y Soporte a la Comercialización. Cada respuesta se clasifica en etapa de Arranque, Maduración o Expansión y debe estar respaldada con evidencias (documentales y/o fotográficas). Con el puntaje total se obtiene un perfil de capacidades y un nivel de madurez comercial, insumos que orientan la toma de decisiones.

Con base en la valoración realizada, el Plan Estratégico de Intervención Comercial organiza una ruta de implementación que define capacidades a instalar o fortalecer, servicios (conocimiento, apoyo en trámites y aceleración comercial), modalidades de entrega, aliados del ecosistema, indicadores y entregables verificables.



1. VALORACIÓN DE CAPACIDADES COMERCIALES



La Valoración de Capacidades Comerciales es un proceso de evaluación y análisis de las competencias, recursos y conocimientos que poseen los pequeños productores para desarrollar actividades comerciales efectivas. Identifica fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar su inserción en los mercados.

VALORACIÓN DE CAPACIDADES COMERCIALES EN LA ORGANIZACIÓN



Desarrollo de valoración de capacidades comerciales



Para planear y otorgar los servicios segmentados y de mayor impacto, la Estrategia de Fortalecimiento y Apoyo Comercial para Organizaciones Rurales clasifica la organización en unos niveles de desarrollo comercial. La valoración la realiza el profesional especializado a cargo a través de la herramienta diseñada para perfilar la organización de productores desde una óptica de mercado, reconociendo sus puntos fuertes y débiles para el desarrollo comercial.

Gráfico 1. Valoración de capacidades comerciales de la organización.

1.1. Alcance del servicio

Desde una perspectiva de mercados y agronegocios, es necesario para las organizaciones de productores rurales identificar en qué condiciones se encuentran, antes de llegar a un escenario de negociación con diversos tipos de clientes.

Conocer sus fortalezas y debilidades es clave para afrontar con éxito un proceso de encadenamiento productivo, para el desarrollo de una relación comercial, o para enfrentar los obstáculos que debe remover a su interior con el objetivo de articularse competitivamente en un mercado determinado.

Una adecuada planeación comercial da mayor viabilidad a los proyectos pues muchas veces estas organizaciones de productores rurales, productores independientes e incluso las entidades que las acompañan no tienen identificados los asuntos que deben resolver para cerrar dichas brechas de comercialización y es por ello que esta etapa es crucial para lograr el impacto que una organización de productores rurales busca a la hora de escalar su negocio.



Esta metodología de Valoración de Capacidades Comerciales está diseñada con el fin de identificar y perfilar las necesidades de comercialización de las organizaciones de productores rurales a partir de un ejercicio de caracterización para establecer una ruta de trabajo en el diseño de un Plan Estratégico de Intervención Comercial.

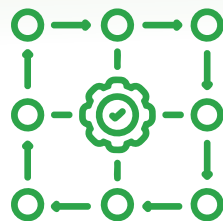
La metodología puede aplicarse a cualquier organización interesada en mejorar sus procesos comerciales, como resultado, la organización obtiene de una parte, la caracterización comercial, en la que se resume la información más relevante y necesaria para cualquier ejercicio de comercialización, y la valoración de capacidades establecida en cinco aspectos fundamentales: Producto, Canal, Marketing, Organizacional y un aspecto transversal denominado Soporte.

Con esta información, los productores pueden identificar sus fortalezas, corregir debilidades y tomar decisiones más acertadas para comercializar sus productos en diversos mercados, ferias locales y nacionales, compras públicas, e incluso, proyectarse a mercados internacionales.

La valoración se realiza a partir de treinta (30) preguntas asociadas a las capacidades exigidas actualmente por los mercados - tanto institucionales (sector público), como privados y clientes finales -. Con sus resultados, la Organización obtiene un mapa claro de las capacidades que debe desarrollar o fortalecer para participar y crecer en esos mercados.

1.1.1

Metodología:



Esta clasificación se aplica a cada uno de los cinco bloques de capacidades evaluadas - Producto, Canales, Marketing, Organizacional-Financiero y una capacidad transversal denominada Soporte-, identificando fortalezas y debilidades específicas que facilitan o limitan su crecimiento comercial.

Con base en la clasificación obtenida se determina el nivel de desarrollo en el que se halla la Organización, y se habilita a la Dirección de Comercialización de la ADR para la posible estructuración e implementación de un “Plan Estratégico de Intervención Comercial” conformado por un conjunto de servicios especializados orientados a cerrar brechas y derribar barreras comerciales y para el acceso a mercados.

Con el perfil resultante de la valoración, la Dirección de Comercialización dispone de los insumos pertinentes para definir una ruta de atención para la Organización, que priorice el cierre de brechas y debilidades para la comercialización y apalanque las fortalezas identificadas como punto de partida.

El Plan Estratégico de Intervención Comercial puede recomendar la estructuración e implementación de un proyecto integral (**PIDAR**) que atienda, de manera simultánea, debilidades en diferentes dimensiones; o, alternatively, definir apoyos puntuales mediante asesoría y acompañamiento especializados para cerrar brechas específicas en la comercialización.



1.2 Implementación del servicio

1.2.1 Actividad de Valoración:

A. Propósito

Reconocer todas las herramientas de mercadeo, producto, precio y desarrollo de canales que la organización beneficiaria tiene desarrolladas hasta el momento e identificar las capacidades organizacionales con que cuenta de cara a su mejoramiento.

B. Cómo iniciar el proceso



1 Revisar previamente la información disponible de la organización. Se recomienda consultar en las actas previas a la actividad de valoración de capacidades comerciales.



2 Convocando al representante legal y junta directiva preferiblemente, así como otros miembros de la organización interesados en aportar información a la reunión de valoración de capacidades comerciales.



3 Alistamiento de herramientas y formatos. (Ver: Formato de Valoración de Capacidades para la Comercialización FCC-002).



4 Diligenciando durante la reunión el formato de valoración en cada uno de los cinco (5) bloques de capacidades.

C. Cómo terminar el proceso

- 1** Con el formato de valoración diligenciado y los cinco (5) bloques de capacidades valoradas.
- 2** Cerrando el encuentro con la organización e informando que el siguiente paso será coordinar una nueva reunión para socializar los resultados de la valoración y concertar el Plan Estratégico de Intervención Comercial.
- 3** Entregando al representante legal de la Organización copia de los formatos diligenciados (física y/o digital).
- 4** Con la consolidación de los insumos para la formulación y concertación del Plan Estratégico de Intervención Comercial.

D. Prerrequisitos del servicio

- 1** La organización previamente debe haber diligenciado el formato de caracterización (**ver formato FCC-001 - Caracterización de la Organización**). En caso de que la organización no haya sido caracterizada previo al proceso de valoración, el facilitador deberá realizar dicha actividad.
- 2** Asegurar que, para la reunión de valoración, la organización disponga de toda la información comercial y de mercadeo pertinente y actualizada.
- 3** Establecer articulación y comunicación directa con el representante legal y los órganos de dirección para acordar canales de contacto (correo, teléfono, mensajería instantánea) y coordinar reuniones y encuentros.

E. Documentos de apoyo

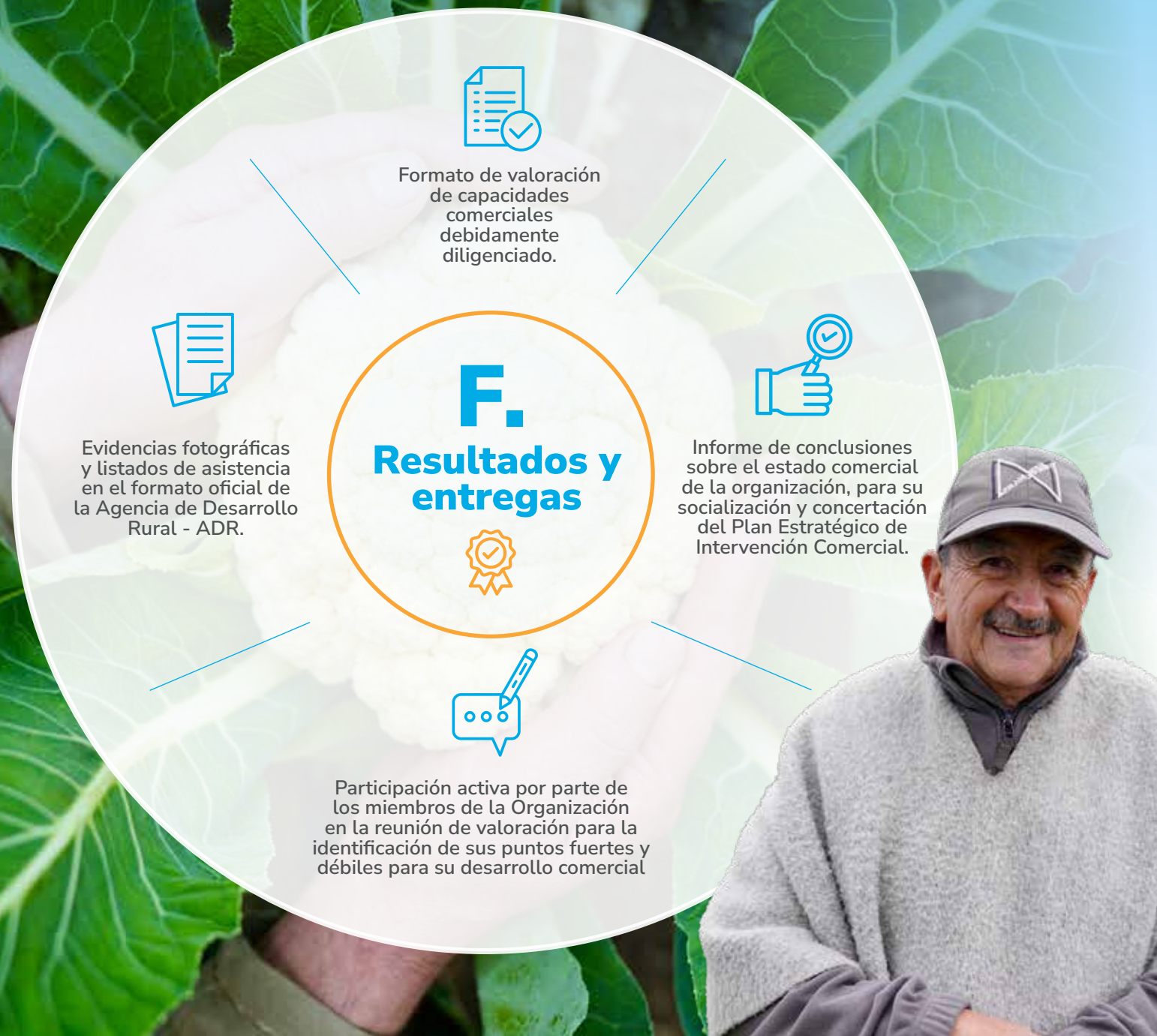


Plan de negocios de la organización en caso de tenerlo.



Formato de Valoración. (Ver Formato de Valoración de Capacidades para la Comercialización FCC-002).





G. Descripciones de actividades.

I. Sensibilización:

El propósito de esta actividad es explicar a todos los participantes de la organización que se encuentren en la reunión de valoración, el propósito de la actividad y la metodología bajo la cual se desarrolla.

II. Desarrollo de Valoración de Capacidades para la Comercialización

Para realizar la valoración comercial, deben diligenciarse **las treinta (30) preguntas del “Formato de Valoración de Capacidades para la Comercialización FCC-002”** correspondientes a los cinco (5) bloques o capacidades evaluadas - Producto, Canal, Marketing, Organizacional y Soporte.

Las variables de evaluación pueden coincidir con un modelo de valoración de las capacidades comerciales por producto o servicio, por esto se recomienda que antes de aplicarlo, identifique qué aborda cada bloque y con qué propósito se evalúa.

PRODUCTO:

Evaluar el nivel de madurez del producto o servicio, su calidad, la documentación técnica disponible y el cumplimiento de requisitos habilitantes para su comercialización; así como el grado de apropiación y conocimiento del proceso productivo por parte de la organización para garantizar estándares consistentes al mercado comprador.

CANAL (PLAZA):

Determinar el modelo de venta óptimo (tradicional —punto de venta— y/o digital —sitio web o plataformas—) y las capacidades de comercialización colectiva existentes o potenciales del agronegocio.

MARKETING (PROMOCIÓN):

Valorar las capacidades de marketing actuales y potenciales, tanto tradicionales como digitales: identidad (logo y marca), presencia en redes sociales y estrategias de publicidad dirigidas a los distintos mercados.

ORGANIZACIONAL - FINANCIERO:

Verificar si la organización cuenta con un conjunto de capacidades básicas para costeo, fijación de precios y márgenes, y si cumple con la facturación legal y los demás requisitos habilitantes.

SOPORTE A LA COMERCIALIZACIÓN:

Comprobar si la organización cuenta con la dotación de implementos básicos para la manipulación y/o transformación de productos agropecuarios y otros soportes organizacionales que habilitan la venta (por ejemplo, acceso a internet, códigos “QR” para pagos electrónicos y certificaciones o cursos requeridos para la manipulación de alimentos).

III. Verificación de resultados de calificación

Se deben revisar las calificaciones obtenidas en cada bloque o capacidad - Producto, Canal, Marketing, Organizacional y Soporte. Cada calificación corresponde a la suma de los puntos obtenidos en las preguntas de ese bloque.

a). Metodología de valoración:

Como se mencionaba anteriormente, la valoración se aplica mediante treinta (30) preguntas distribuidas en cinco (5) bloques, diligenciadas por el profesional de comercialización a la organización de productores rurales.

Cada respuesta se clasifica en uno de tres niveles, con el puntaje asociado:

Arranque (1 punto): la organización no ha desarrollado el componente evaluado.

Maduración (3 puntos): la organización presenta avances parciales o incompletos.

Expansión (5 puntos): la organización cumple las variables evaluadas y requiere fortalecer o escalar el componente.

b). Interpretación del puntaje:

El puntaje total ubica a la organización en un nivel de madurez comercial y orienta a la Agencia de Desarrollo Rural – ADR sobre el servicio de aceleración más pertinente.

• **Puntaje mínimo: 30**

• **Puntaje medio: 90**

• **Puntaje máximo: 150**

c). Rangos de clasificación:

• **De 30 a 60 puntos: Fase de Arranque**

• **De 61 a 110 puntos: Fase de Maduración**

• **De 111 a 150 puntos: Fase de Expansión**

IV. Recopilación de evidencias de las respuestas

Una vez diligenciada la encuesta, el facilitador define un plazo para que la organización consolide y remita las evidencias (fotografías y documentos) que sustenten cada respuesta registrada en la valoración.

2. PLAN ESTRATÉGICO DE INTERVENCIÓN COMERCIAL

El Plan Estratégico de Intervención Comercial es el instrumento que registra las necesidades en términos de capacidades y servicios requeridos con enfoque comercial de acuerdo con la etapa de desarrollo en que se encuentre cada organización valorada.

Su objetivo es definir, según la etapa de desarrollo de la organización, los servicios y capacidades comerciales que deben fortalecerse y se concibe como una hoja de ruta para el fortalecimiento comercial de cada organización.

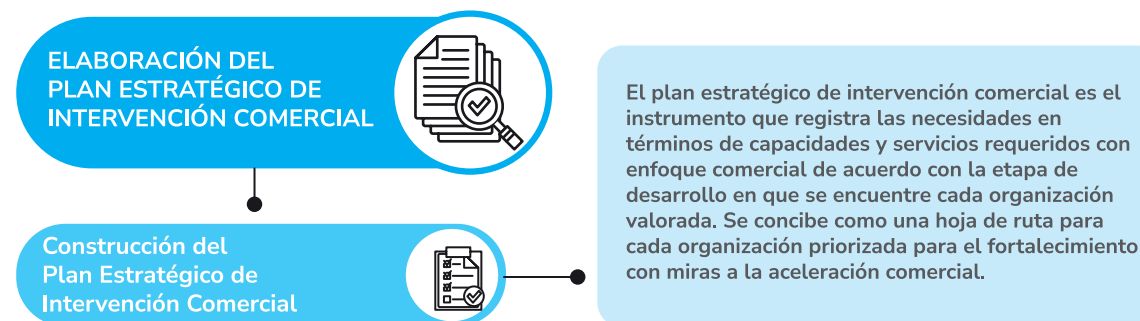


Gráfico 2. Plan Estratégico de Intervención Comercial

2.1. Cómo diligenciar el Plan Estratégico de Intervención Comercial

Una vez diligenciados los formatos de caracterización y valoración con sus respectivas evidencias entregadas por la organización, el facilitador convocará y realizará una reunión con los representantes de la organización, donde se socializan los resultados de la valoración de capacidades y se elaborará el Plan Estratégico de Intervención Comercial, seleccionando las capacidades a mejorar y los servicios a otorgar, en acuerdo con la organización.

2.1.1. Diligenciamiento del formato Plan Estratégico de Intervención Comercial:

El facilitador deberá diligenciar el formato **FCC-008, “Plan Estratégico de Intervención Comercial,”** donde cada capacidad seleccionada y concertada con la organización cuenta con una nomenclatura según el componente evaluado, ejemplo:

Producto: P1 - Ficha técnica y etiquetado de producto.

Canal (Plaza): C2 - La organización realiza de manera eficiente comercialización colectiva.

Marketing (Promoción): M4 - Plan de mercadeo y/o plan de medios.

Organizacional - Financiero: O3 - Software contable y facturación electrónica.

Soporte a la Comercialización: S5 - Cursos y capacitaciones que habilitan la comercialización.

Dentro del formato de Plan Estratégico de Intervención Comercial, el facilitador deberá indicar:

A. Servicio a otorgar

A cada capacidad a mejorar e implementar se le debe asignar un servicio, el cual se selecciona de la lista desplegable en la columna **“SERVICIO A OTORGAR”**, donde se podrán seleccionar uno de los siguientes servicios:

- Servicio de Conocimiento
- Apoyo en Trámites
- Aceleración Comercial

B. Modalidad

Cada servicio se asigna con una modalidad, que se selecciona en la lista desplegable de la columna **“MODALIDAD”**. Entre las opciones disponibles se encuentran: Apoyo en Trámites, Aceleración Comercial (mediante circuitos cortos y encadenamientos productivos) y servicios de conocimiento y asesorías personalizadas.

C. Indicador

En la columna “INDICADOR”, seleccione mediante la lista desplegable, la fase en la que se encuentra la capacidad a instalar o fortalecer en la organización.

D. Ruta de implementación

En la columna “RUTA DE IMPLEMENTACIÓN”, indique qué ecosistema o aliado es el más idóneo para atender el servicio seleccionado, o señale que depende de la ADR cuando corresponda.

E. Entregable

En la columna “ENTREGABLE”, describa el resultado verificable que evidencie la instalación o el mejoramiento de la capacidad (p. ej.: RUT actualizado, plan de negocio actualizado, certificado de asistencia).

F. Resumen de capacidades a instalar

El facilitador debe identificar y marcar (con color en la matriz) las capacidades sobre las que se trabajará. Consolide la sumatoria para definir la meta del Plan Estratégico de Intervención Comercial en su componente de aceleración comercial.

Adicionalmente, registre por cada bloque (Producto, Canal, Marketing, Organizacional–Financiero y Soporte) el cronograma con las fechas de inicio de las intervenciones.

G. Observaciones del proceso

El facilitador redacta una síntesis que destaque las generalidades y hallazgos clave del proceso de intervención, así como los compromisos y aspectos críticos a cargo de la organización (a través de su representante legal) y de la ADR.

H. Servicios otorgados

El facilitador registra cada servicio otorgado a la organización (por medio del representante legal), marcando el avance en la entrega o implementación del servicio, si hay acta de entrega del servicio y la fecha de finalización del mismo.

En la casilla de seguimiento, resultados y compromisos, describa los resultados, acuerdos y acciones pendientes con sus responsables y plazos.



I. Anexos

Relacione los anexos que hacen parte integral del Plan Estratégico de Intervención Comercial: formato de Caracterización de la Organización (**FCC-001**), formato de Valoración de Capacidades para la Comercialización (**FCC-002**), listas de asistencia, evidencia fotográfica de la reunión de concertación del Plan Estratégico de Intervención Comercial y cualquier soporte adicional que pueda ser requerido (p. ej. RUT, registros sanitarios, certificaciones, etc.).

J. Firmas y validación

Gestione las firmas de autorización y validación del plan por parte del representante legal de la Organización y de la Dirección de Comercialización (y, cuando aplique, de aliados ejecutores), indicando lugar y fecha.



3. ACTORES DE INTERÉS

El proceso de **Valoración de Capacidades Comerciales** y de construcción del **Plan Estratégico de Intervención Comercial** requiere la participación activa de diferentes actores, quienes cumplen funciones específicas para garantizar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de los resultados. A continuación, se describen sus roles principales:

3.1. Facilitador de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR



El facilitador es responsable de liderar técnicamente el proceso. Convoca a los actores clave, orienta las mesas de trabajo y ejerce la secretaría técnica de las reuniones. Durante la valoración, aplica el formato oficial, guía el diligenciamiento de los bloques de capacidades y asegura la recolección de evidencias. Posteriormente, acompaña la socialización de resultados, la concertación de compromisos y el diligenciamiento del Plan Estratégico de Intervención Comercial. Su rol es asegurar que la metodología se aplique de manera rigurosa, pero también comprensible y útil para la organización.

3.2. Representante legal de la Organización

Es el principal interlocutor de la organización frente a la ADR. Participa en las reuniones de valoración aportando información estratégica y validando la veracidad de los datos suministrados. Además, tiene la responsabilidad de avalar los resultados obtenidos y de suscribir, junto con la ADR, los acuerdos plasmados en el Plan Estratégico de Intervención Comercial. Garantiza la formalidad del proceso y la articulación con los órganos de dirección de la organización.

3.3. Miembros de la junta directiva

Su participación aporta legitimidad y representatividad. Son quienes, junto con el representante legal, analizan los hallazgos de la valoración, discuten los resultados y ayudan a priorizar las capacidades que requieren fortalecimiento. En la construcción del plan estratégico, apoyan la definición de objetivos, la validación de los servicios a otorgar y el compromiso de la organización en la implementación de las acciones.

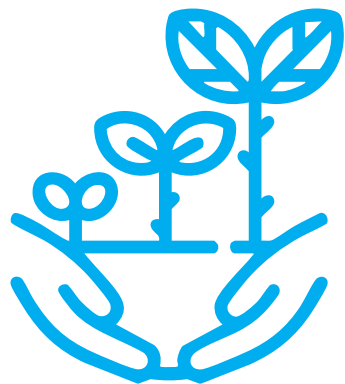


3.4. Líder comercial, administrativo, contable y de mercadeo de la organización

Estos líderes aportan información clave sobre las operaciones internas de la organización. En la valoración, proporcionan datos relacionados con producto, canales de comercialización, estrategias de mercadeo, procesos administrativos y financieros. En la fase de elaboración del plan estratégico, ayudan a definir acciones específicas, cronogramas y mecanismos de seguimiento, asegurando que el plan sea realista y aplicable en el día a día de la organización.

3.5. Otros miembros interesados en participar

Se trata de socios, productores u otros integrantes de la organización que deseen vincularse al proceso. Su aporte fortalece la construcción colectiva, enriquece el análisis con diferentes perspectivas y permite mayor apropiación de los resultados. Su rol es fundamental en la validación de la información, en la generación de propuestas y en el compromiso colectivo con la implementación del plan.







Para más información comuníquese a:

Teléfono: (601) 7482227 – Ext 5071 | Dirección de Comercialización

Correo electrónico: direcciondecomercializacion@adr.gov.co

Dirección: Cl. 43 No. 57 – 41 CAN Bogotá D. C, Colombia

