



Reporte Final

Coaching Track: Emprendedurismo y género en las Cadenas del Manglar

Colombia - Ecuador – Perú

Viviana Coloma

1 de junio de 2015

COACHING TRACK: Emprendedurismo y género en las cadena del manglar de Colombia, Ecuador y Perú

1. Antecedentes

Hivos es una organización de desarrollo internacional guiado por valores humanistas. Conjuntamente con organizaciones locales de sociedad civil en países en desarrollo desea contribuir al desarrollo de un mundo sostenible libre y justo.

Para avanzar con el proceso y profundizar la inclusión del enfoque de género en la cadena de valor de la concha negra, HIVOS ROSAM desarrolló un coaching complementario para apoyar el proceso y el uso de las herramientas e instrumentos recibidos en el taller de cadena de valor del mes de julio de 2014 a los participantes de los 3 países que son socios de HIVOS en el PRC.

En ese contexto, el coaching de género se desarrolló tomando en cuenta los diferentes contextos de los países respecto de la participación especialmente de mujeres en los diferentes espacios de la cadena de valor de la concha negra.

En Tumbes Perú, no existía la participación de las mujeres en los distintos eslabones de la cadena, ni siquiera en el nivel de recolección /producción. El diagnóstico de las organizaciones de recolectores confirmó su ausencia en espacios organizativos de toma de decisiones y su situación de invisibilidad. Considerando esta situación la coordinación zonal de Tumbes con el apoyo del programa de coaching de género han priorizado el apoyo a la constitución de una organización de mujeres, su fortalecimiento en temas de liderazgo y desarrollo de iniciativas productivas, proceso que les permitió recuperar su autoestima e iniciar un proceso de posicionamiento entre las organizaciones y actores que participan en la cadena de valor de la concha y otros productos del manglar. Desde abril de 2014 (en que se inicio el programa de coaching de género) hasta la fecha se ha avanzado en el establecimiento y acompañamiento de la organización establecida.

La situación de las mujeres dentro de la cadena de valor de Ecuador y Colombia es bastante similar, en ambas zonas las mujeres participan activamente en el primer eslabón, siendo el grupo de mayor representación para recolección de concha. En las organizaciones de recolectores (para Ecuador) y de los Consejos comunitarios también representan al menos el 50% de miembros, sin embargo en pocos casos son parte de las directivas y no siempre sus interés están representados al momento de la toma de decisiones. El PRC en Ecuador y Colombia se encuentra en un proceso de definición del desarrollo de alternativas productivas, por tanto es un momento clave para apoyar el diseño de estas iniciativas incluyendo el enfoque de género.

Agriprofocus ha desarrollado una metodología efectiva para profesionales que buscan fuentes de conceptos, herramientas y experiencias que se puedan aplicar en los programas de cadena de valor teniendo en cuenta el enfoque de género; asimismo, se ha incorporado al programa de coaching elementos de emprendimiento y manejo de negocios para poder identificar oportunidades para participar en nuevos eslabones de la cadena de valor.

2. Objetivo del programa

El **objetivo global** del programa de Coaching es promover la inclusión del enfoque de género en el desarrollo de actividades de fomento de la cadena de valor de la concha y otras alternativas productivas, de modo tal que tanto hombres como mujeres se beneficien de manera equitativa.

3. Metodología del programa

La metodología de este programa de coaching que tuvo una duración de un año estaba basada en las buenas practicas de la empresa Agri-ProFocus, que desde el 2008 ha estado trabajando para mejorar la equidad de género en el desarrollo de cadenas de valor agrícola y toma como base los instrumentos sistematizados en los libros 'Challenging Chains to change', y caja de herramientas para un género en la cadena de valor.

Por otro lado, para identificar la oportunidad de mejorar la posición de los extractores de concha dentro de la cadena de valor se ha incorporado temas de emprendedurismo utilizando el Modelo de Negocio Canvas creado por Alexander Osterwalder.

Mediante la metodología del Coaching se logró que los socios del programa desarrollen e implementen en el caso de Perú y Ecuador un modelo de comercialización el cual permitió mejorar la posición de los concheros en la cadena de valor y permitió la generación de mejores ingresos para las familias que se beneficiaron del programa. Este modelo comercial incluyó una perspectiva de género a través del análisis de la cadena de valor, planificación estratégica, implementación y monitoreo, evaluación y documentación de los resultados durante este proceso.

4. Actividades del programa

La metodología del programa fue altamente practica y personalizada, y se dividió en tres actividades principales:

1. Taller presencial desarrollado en el mes de febrero de 2015 en Colombia, Ecuador y Perú. Como producto de ese taller se contó con un PLAN DE ACCION para cada socio sobre el cual se realizó el coaching por el lapso de un año.
2. Coaching por skype iniciado desde diciembre de 2014 hasta febrero de 2016.
3. Taller de cierre de programa para el intercambio de resultados y experiencias, realizado en Tumbes el 21 de marzo en el cual solo participaron las personas de Ecuador y Perú.

5. Taller de inicio del programa

País	Fechas	Duración	Participantes
Colombia	10 al 13 de febrero	4 días	<ul style="list-style-type: none"> • Recompas • Concheras invitadas • ASOFUTURO • Socios de Alto Mira • Socios de Bajo Mira
Ecuador	18 al 20 de febrero	3 días	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador PRC • Fedarpom • Fedarpomin
Perú	24 al 26 de febrero	3 días	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador PRC • Responsable de Género • Tumbes Silvestre • Asociación de Mujeres • Presidente de asociaciones de concheros – Tumbillo

El contenido para los tres países fue el mismo, donde se desarrollaron los siguientes conceptos a profundidad:

- Cadena de Valor
- Mapeo de la cadena de valor de la Concha y productos del Manglar
- Género y oportunidades para las mujeres en la cadena de valor
- Emprendimientos: emprendimientos familiares y emprendimiento asociativo
- Modelo Business Canvas

Sin embargo, en Colombia se trabajó un cuarto día desarrollando capacidades de emprendedurismo que eran enfoque de mercado y entrenamiento en cómo hacer un plan de negocio y flujo financiero para determinar inversión inicial para el modelo de comercialización.

Como resultado del entrenamiento, todos los participantes:

- Tienen una visión común y una comprensión clara de los principios y elementos para el desarrollo de cadenas de valor con un enfoque de género.
- Recibieron entrenamiento en conceptos y herramientas que necesitan para Mapear la cadena de valor con un enfoque inclusivo de género en cada país, de modo tal de identificar a cada uno de los actores y sus roles en la misma.
- Se familiarizaron con los conceptos de Modelos de Negocio bajo la metodología Canvas y Costos que necesitan para desarrollar el emprendimiento

El anexo No. 1 compila los contenidos de las presentaciones durante el entrenamiento. Es importante resaltar que el taller fue altamente participativo donde 80% los participantes trabajaron en equipo para desarrollar los conceptos teóricos plasmarlos en sus propias cadenas de valor.

5.1 COLOMBIA

En este país se ha trabajado durante 3 días con todos los participantes. El día 4 se trabajo con el equipo de RECOMPASS más una Lucy Gutiérrez consultora para la construcción de un plan de comercialización de Bajo Mira y Maritza Landazuri a quienes se invitó a ser parte del equipo dirigido por Salomon. El plan de acción trabajado como producto de los días del entrenamiento se detalla a continuación:

PRODUCTO	ACTIVIDADES	FECHA DE HITO
MAPEO DE LA CADENA DE VALOR	Mapeo de la cadena de valor Tumaco	Finales de marzo
	Elaboración de encuesta para recopilar información	
	Visita de campo del recorrido a Ecuador	
	Investigación de documentos y requisitos legales para exportación	
	Incentivos del gobierno para exportación	
	Costos de trámites en Colombia y Ecuador	
	Listado de clientes mayoristas y volúmenes de compra	
	Listado de competencia y precio- volúmenes de venta - Productor primario e Intermediarios	
Identificar los servicios de soporte: transporte, seguros, logísticas		
MODELO DE NEGOCIO	Construir las actividades/organización de la recolección y distribución al Ecuador: PROCESO	Abril
	Definir el costo de mano de obra	
	Definir los costos fijos y variables para distribuir	
	Incentivos que va a dar a las cancheras	
	Determinar inversión inicial y 1 mes de capital de operaciones	
PRUEBA DEL MODELO		Mayo a Agosto
ESTUDIO DE FORMALIDAD	Requerimientos legales	Junio a Agosto
	Costos de la formalidad	
PLAN DE NEGOCIO		Septiembre a Noviembre

5.2 ECUADOR

El equipo del PRC y los socios tenían bastante información y se pudo construir una estructura de costos para un modelo de acopio y comercialización asociativa para la comunidad de Campanita. La inversión inicial que contempla capital de operaciones para 1 semana, vigilancia del manglar para 1 mes y todos los gastos operativos asciende a 5.000 dólares para dar inicio a este emprendimiento que permitirá incrementar los ingresos de 8 a 10 dólares por el ciento de concha y generar un fondo para la asociación.

El plan de acción para el desarrollo del coaching es el siguiente

PRODUCTO	ACTIVIDADES	FECHA DE HITO
MAPEO DE LA CADENA DE VALOR	Levantamiento de información en las comunidades: censo de socios concheros - Fedarpom: campanita, Tambillo, Palma Real y El Viento - usar ficha linea base	finales de marzo
	Levantamiento de nombres y precios de intermediarios en las comunidades y en cabeceras cantonales	
	Levantamiento de nombres, volumen y precios de intermediarios en Guayaquil, Quito, Machala, Gualaquilla, Cuenca, Ambato.	
	Levantamiento de requisitos para transporte comercialización	
	Levantamiento de logística y costos de transporte - volúmenes mínimos	
MODELO DE NEGOCIO	Construir las actividades/organización de la recolección y distribución del piloto Campanita	Finales de abril
	Estructura de costos	
	Definir un manual de funciones del negocio	
	Definir un modelo de fortalecimiento institucional	
	Definir el precio al conchero	
	Definir los costos fijos y variables para distribuir	
	Incentivos que va a dar a las concheras	
	Determinar política de pago y cobranzas	
Determinar inversión inicial y 1 mes de capital de operaciones		
PRUEBA DEL MODELO		Mayo a octubre
PLAN DE NEGOCIO PARA 4 COMUNIDADES	Elaboración de planes de negocio en función al modelo probado	Octubre a noviembre

5.3 PERU

El entrenamiento desarrollado permitió a las personas de Tumbes Silvestre y el PRC hablar de los objetivos a alcanzar de manera conjunta durante el programa de coaching. El plan de trabajo se ha elaborado en 2 componentes para el coaching:

1. Creación e inserción de las mujeres a la CV a través de una asociación afiliada a la CONACOM.
2. Identificar un modelo asociativo de recolección de concha con la asociación Tumpis, con el objeto de incrementar el ciento de concha que a la fecha tiene un precio al conchero de 40 soles por concha no clasificada.

PRODUCTO	ACTIVIDADES	FECHA DE ENTREGA
MAPEO DE CADENA DE VALOR TUMPIS	No. de concheros activos	Finales de marzo
	Volumen de producción	
	Intermediarios: cuantos son, como y donde compran	
MODELO DE NEGOCIO TUMPIS	Cliente o clientes potenciales en Piura y cuanto pagan	Abril
	Modelo administrativo y de proceso	
	Costos	
	Determinación de capital de operaciones	
	Pre modelo	
	Búsqueda de Fondos de capital de arranque	Inicio en mayo
Asociación de mujeres emprendedoras del Manglar	Constitución legal	Primera semana marzo
	Afiliación a CONACOM	Envío de nota en marzo
	Organización de la Feria	fines de abril
	Presupuesto de la Feria	
	Comunicación de la Feria	
	Ejecución de la feria	
	Calendario eventos 2015	
	Capacitación	
	Nutrición	Marzo
	Gastronomía	
	Servicio al cliente	Abril
	Emprendedurismo - Plan de Negocio	Mayo
	Liderazgo	A definirse
	Derechos ciudadanos	A definirse

6. Coaching

6.1 Colombia

El proceso de coaching desarrollado fue con Salomon Salazar, con el cual se estaba dirigiendo a alcanzar los siguientes desafíos:

- Mapear a detalle a todos los actores intermediarios de la concha en la CV que van desde Tumaco hasta San Lorenzo.
- Identificar los costos y precios a los cuales se van comercializando la concha.
- Identificar los costos de la “formalidad” o informalidad para el modelo de negocio.
- Establecer un modelo de negocio asociativo con una comunidad como piloto y definir:
 - Capital de arranque y si es necesario Inversión en activo fijo como ser botes
 - Manual de proceso para la recolección y pago por la concha a las mujeres
 - Gobernabilidad y transparencia de la información
 - Manejo del dinero
- Identificar un socio intermediario al cual se le puede vender la concha acopiada como asociación
- Identificar fuentes para financiar el fortalecimiento de capacidades organizacionales, financieras y operativas en las comunidades.

Al final del proceso, la organización socia tiene mapeada la cadena de valor y se han identificado las oportunidades y al intermediario para poder comercializar pero lastimosamente no se pudo contar con un modelo operativo financiero de comercialización asociativo.

La carencia de personal técnico financiero y operativo para la elaboración de una propuesta de comercialización concreta no permitió al socio el poder cumplir con el plan de acción elaborado; por otro lado el coaching fue más hacia un mentoring a Salomon Salazar pero el mismo no cuenta con las herramientas para poder concretar un modelo de comercialización.

Para impactar en la población beneficiaria se necesita una persona que no solo realice el modelo de negocio sino también implemente el mismo en la zona, la cual por los conflictos ocurridos puede llegar a ser un poco riesgoso.

6.2 Ecuador

Este socio ha implementado con todos los desafíos y dificultades que vienen con el emprendimiento un modelo de comercialización asociativa en 4 comunidades de la región. Los resultados a la fecha son muy satisfactorios puesto que han podido incrementar el precio a los productores y generar en ellos confianza y sentido de pertenencia a este modelo.

El desafío para la sostenibilidad del mismo en el corto plazo está relacionado con acceder a capital de operaciones para poder acopiar mayores volúmenes y generar una oferta interesante sostenible para la negociación de precios con mayor volumen.

El coaching fue una guía estratégica para acompañar los supuestos e ideas que tenían de un modelo de negocio. La solidez y experiencia del Manuel y su equipo no solo del sector y mercado conchero pero de modelos de desarrollo social y económico permitió construir un modelo de comercialización con enfoque de género que tiene todas las miras de ser sostenible en el corto y mediano plazo.

En un mediano a largo plazo el desafío es identificar nichos de comercialización directa de modo tal de poder generar mejores ingresos no solo para los productores sino también poder cubrir los costos administrativos, operativos y de comercialización de este canal que se ha creado.

El modelo desarrollado es muy sencillo y permite con poco capital financiero lograr un incremento de al menos 15% en los ingresos directos de las señoras y generar el sentido de conservación y pertenencia a la asociación.

6.3 Perú

El coaching fue desarrollado directamente con Carolina la consultora de Tumbes Silvestre para el tema de genero. Los resultados alcanzados son muy interesantes a la fecha puesto que se ha logrado consolidar la asociación de mujeres de productoras del manglar, mismas que están afiliadas a la federación de productores. Esto en términos de reducir la brecha de género en la región es muy interesante y un gran logro para un entorno productivo tan poco favorable para las mujeres.

Si bien la asociación de mujeres se abocará a comercializar productos terminados de manera esporádica y con calendarios y eventos fijados como ser ferias gastronómicas. Esta asociación cuenta con mujeres más empoderadas y fortalecidas que ven ya no solo como una oportunidad para ocasionalmente generar ingresos y mostrar la riqueza del manglar a través de la gastronomía sino en un futuro el poder tener un negocio propio en caso de ser necesario.

El sentido de orgullo y pertenencia en las mujeres es muy alto, la valoración de su trabajo y de sus productos así como el reconocimiento social son motivadores muy grandes y un gran logro del trabajo realizado por Carolina de Tumbes Silvestre. En este sentido, todo el proyecto de la asociación de mujeres va a ser transferido en los próximos meses al gobierno regional de Tumbes por lo que la continuidad de la asociación está garantizada.

Con relación a contar con un modelo de comercialización asociativa para los concheros, este no se ha avanzado en el proceso por temas de reducción y acceso de recursos económicos por parte del proyecto. Sin embargo, este proceso está en construcción y será transferido a otra entidad.

7. Conclusiones generales después del Taller de Cierre

El entrenamiento en cadena de valor y emprendedurismo con enfoque de género de manera transversal puede evaluarlo como positivo y va a generar valor en las actividades que vienen desarrollando los diferentes equipos del PRC, lo cual permitió que el proceso de coaching por skype sea positivo y bastante fluido.

En grado de consecución del Plan de Acción planteado al final del entrenamiento puedo concluir lo siguiente por cada país:

País	Logros de acuerdo Plan de Acción	Elementos a apoyar en el futuro/Desafíos
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Tienen una idea más clara de la cadena de valor y oportunidades para mejora de los ingresos de las señoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesitan personal técnico – operativo y financiero para realizar un Modelo de Comercialización. Necesitan fortalecer capacidades operativas y de logro de resultados en el equipo de Recompas. Necesitan identificar y cerrar acuerdos con un intermediario de concha.
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de comercialización piloto creado como producto del programa, el cual fue validado en una comunidad con un impacto altamente positivo en el incremento de ingresos de las concheras. Replica del modelo de comercialización en 3 comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a mayor capital de operaciones para poder beneficiar de un número más grande de concheras y permitirles un mejor ingreso. Entrenamiento a personas de comunidades aledañas en el modelo de negocio y sobretodo en la gestión de operaciones. Acceder a mercados nichos para poder directamente de “productor a consumidor” una vez que se tenga la experiencia e información sobre volúmenes de producción.
Perú	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de una asociación de mujeres en el sector conchero que está afiliada a la federación. Modelo de negocio para las mujeres para la generación de ingresos extras y/o eventuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar un modelo de comercialización que además brinde confianza a los diferentes actores de la cadena. Poder mapear con claridad las oportunidades para la comercialización directa y los costos

	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento personal de las mujeres que dentro de la cadena de valor del manglar. 	<p>que esto implicaría.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo de negocio para la Asociación de mujeres que les permita tener fechas hito para la comercialización de sus productos.
--	--	---

Para que se puedan alcanzar resultados concretos en el largo plazo con las intervenciones realizadas y así lograr el incremento en el ingreso de las familias recolectoras de concha que participan en la cadena de valor del manglar y la preservación del mismo se tiene que considerar los siguientes elementos:

- Fortalecer al equipo de contraparte en los socios de Perú y Colombia a través de identificar personas que tengan un perfil de estudios económicos y financieros y apoyar de manera directa en calcular los costos y ver flujos de efectivo que serán necesarios para la implementación de los modelos de negocio.
- Fortalecer a las organizaciones comercializadoras creadas a través de entrenamientos prácticos de organización, costos y gobernabilidad.
- Identificar oportunidades de acceso a capital de operaciones y/o capitales semillas para poder beneficiar a la mayor cantidad de organizaciones en Ecuador a través de la implementación del modelo de negocio implementado en las 4 comunidades de San Lorenzo.

La experiencia en los tres países fue muy enriquecedora y se puede observar como conclusión del taller de cierre que los desafíos y contextos en cada región son totalmente diferente, además de la cultura y las motivaciones de las personas que trabajan en la cadena de valor de productos del manglar.

Sin embargo, el fondo y objetivo es el mismo el poder generar instrumentos comerciales o modelos que permitan la preservación del manglar y mejorar las condiciones de vida de las personas que viven y trabajan en el mismo; para ello el empoderamiento económico de sus actores a través de mejores ingresos también tiene que ir de la mano de un entrenamiento y desarrollo de conocimiento de la cadena de valor y las diferentes oportunidades de mercado que existen en cada país.

El potenciar a los líderes y el encontrar que estos estén articulados a personas con conocimientos financieros y de mercado permitirán la sostenibilidad de un modelo de comercialización asociativa que durante el proceso y con el tiempo tendrá que ir generando procesos, procedimientos, buenas prácticas y elementos que permitan la transparencia y accountability o responsabilidad por el manejo de los recursos económicos y financieros.