



Gestión empresarial de Organizaciones de productores

MÓDULO 5

AVSF

Calle Juan Bayas Oe 1-50

Apartado 17-12-821

Quito — Ecuador

Teléfono: 593 (02) 3316131

Fax: (02) 2 242404

Email: d.faipe@avsf.org

Equipo asesor y sistematizador:

Roberto Gimenez

Ecuanaiva CIA LTDA

Pierril Lacroix

AVSF

Coordinación general

Diana Taipe

AVSF

Este folleto ha sido elaborado en el marco del proyecto “Sistemas alternativos de comercialización asociativa para la seguridad de las familias campesinas y la soberanía alimentaria en los territorios andinos” (Contrato DCI-FOOD/2010/230-269 del Programa Global de Investigación Agraria para el desarrollo, financiado por la Unión Europea)

El contenido de esta publicación es una construcción colectiva de los técnicos y asesores que participaron dentro del proceso de capacitación a técnicos, promotores y líderes locales en fortalecimiento organizativo y comercialización campesina, que se llevo a cabo en la zonas Sur, Centro y Norte del Ecuador, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

CONTENIDO

- 1 Objetivos de la formación en gestión empresarial
- 2 Características de las organizaciones de productores
- 4 Legalización jurídica de la organización
- 6 Los principales servicios técnico económicos de las organizaciones a sus socios
- 7 ¿Por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones de productores?
- 9 Fundamentos básicos para la gestión empresarial en las organizaciones de productores
- 10 Principios para lograr la sostenibilidad económica y social de su organización
- 12 La gestión estratégica empresarial
- 15 El proceso gerencial, contable y financiero de las organizaciones de productores
- 17 Gestión empresarial y mercados en las organizaciones de productores
- 21 Herramientas para el desarrollo comercial de las organizaciones de productores
- 22 Resumen del módulo

Capacitación de técnicos, productores y líderes locales en el fortalecimiento organizativo y comercialización campesina

CAPACITACIÓN DE PRODUCTORES Y LÍDERES LOCALES EN FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y COMERCIALIZACIÓN CAMPESINA

Objetivos de la formación en gestión empresarial

En el marco del proceso de capacitación de promotores y líderes locales en fortalecimiento organizativo y comercialización campesina, implementado por AVSF en Ecuador desde el año 2011 se ha propuesto fortalecer sus habilidades empresariales y de gestión de sus organizaciones con los siguientes propósitos:

- Mejorar el conocimiento de sus organizaciones: su tipo, la estructura, los objetivos y roles que tienen tanto los socios/las socias, como los directivos
- Entender mejor los múltiples desafíos de la comercialización organizada y comprometerse a apoyar procesos de comercialización transparente y exitosa

- Conocer las exigencias tanto del mercado como de sus clientes, los riesgos y la importancia del compromiso de las bases con las ventas
- Conocer los requisitos administrativos básicos de su organización garantizando un manejo eficiente y transparente
- Fortalecer sus capacidades de gestión
- Ser formados para seguir siendo dirigentes/ socios/as participativos/as a largo plazo desempeñando el rol de promotores de procesos de cambio en su organización
- Mejorar las capacidades internas de planificación y evaluación del desempeño empresarial de sus organizaciones

- Fortalecer las capacidades de diálogo y toma de decisión concertada entre la parte social/política de sus organizaciones y su parte empresarial

Características de las organizaciones de productores

1.- ¿De qué hablamos cuando hablamos de organizaciones de productores?

Las organizaciones de productores se caracterizan por la participación voluntaria y no remunerada de personas (productores y sus familias) que deciden participar en un esfuerzo conjunto en base a un objetivo común que no podrían lograr de forma individual.

En Ecuador, diferentes tipos de organizaciones de productores vienen asumiendo actividades económicas. Desde el 2013 todas las organizaciones han tenido que registrarse en la superintendencia de economía popular y solidaria-SEPS, que reconoce a 3 tipos de organizaciones, de los sectores cooperativo, asociativo y comunitario, cuyo objeto social principal será la realización de actividades

económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

- **Sector Cooperativo:** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. Artículo 21.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- **Sector Asociativo:** Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. Artículo 18.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.



- **Sector Comunitario:** Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada. Artículo 15.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

2.- ¿Por qué es importante la asociatividad de los productores para realizar actividades económicas?

La asociatividad entre productores, sobre todo si son pequeños, ofrece una serie de ventajas económicas y sociales, por los escasos recursos individuales a los cuales tienen acceso y por los altos niveles de exigencia y competencia, a los cuales se enfrentan a la hora de interactuar con los actores económicos. La tabla a continuación detalla una serie de posibilidades que ofrece la organización colectiva de los productores.

Situación del pequeño productor individual	Ventajas potenciales al participar de una organización de productores
Bajos volúmenes de producción	Manejo de mayor volumen Disminución de costos Mayor acceso a las tecnologías
Carencia de infraestructura de almacenamiento y procesamiento	Mayor posibilidad de adquisición de infraestructura Más facilidad para mejorar la calidad e diseño de productos
Poco acceso a la formación e información	Mayores opciones de formación, de establecer alianzas y acceso a programas de apoyo
Comercialización desventajosa y baja capacidad de negociación	Mayores relaciones y contactos para el acceso a financiamiento y mercados en condiciones ventajosas
Producción no diferenciada	Acceso a opciones de certificación e diferenciación de los productos

Fuente: adaptado de My-COOP, OIT, 2013



La débil posición de negociación a la que los pequeños agricultores individuales se han visto enfrentados en relación con los grandes proveedores, comerciantes y procesadores ha sido una de las principales razones para que los agricultores formen organizaciones de acción colectiva. Al comprar insumos y vender productos agrícolas de forma conjunta, la posición de negociación de los agricultores ha mejorado significativamente. En situaciones donde no hay un mercado adecuado, la asociatividad representa una solución en la medida que las organizaciones proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles para los pequeños productores, o bien, obligan a los proveedores privados a pagar precios justos.

3 ¿Cuáles son las diferencias entre organizaciones de productores y empresas privadas?

La tabla de la página siguiente proporcionada por la superintendencia de economía popular y solidaria nos indica las principales diferencias en el manejo económico y social de las organizaciones de la economía popular y solidaria y finanzas populares en relación a las empresas privadas.

Así en el marco de la ley de economía popular y solidaria en Ecuador, las organizaciones de la economía popular y solidaria responden a los siguientes principios:

1. Búsqueda del Buen Vivir y del bien común;
2. Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
3. Comercio justo y consumo ético y responsable;
4. Equidad de género;
5. Respeto a la identidad cultural;
6. Autogestión;
7. Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
8. Distribución equitativa y solidaria de excedentes

Legalización jurídica de la organización ante la SEPS

Una entidad está formada como tal en el momento en que se constituye legalmente y tiene una estructura de gestión que facilita el funcionamiento de su actividad.

Hasta el año 2012, la figura legal que adoptaba una organización y el órgano ministerial o rector bajo el cual estaba regida, dependía principalmente de los objetivos y fines de la organización.



• Que es la economía popular y solidaria?

- La economía solidaria representa un paradigma alternativo de desarrollo, se construye desde la propia experiencia de las organizaciones y de los pueblos
- Tiene una perspectiva de trabajo desde experiencias prácticas articuladas en redes de actores sociales
- Promueve otros tipos de relaciones económicas desde una lógica dominante y excluyente de la economía de mercado hacia una lógica centrada en la ética a nivel económico, productivo y comercial y de relaciones sociales
- Promueve redes de intercambio material y simbólico, con espacios de socialización donde se producen encuentros, intercambios de información, conocimiento mutuo y construcción de redes sociales, (Melo Lisboa- 2008)
- Las organizaciones de economía solidaria se basan en la repartición de la riqueza producida entre todos sus miembros, los socios o trabajadores siendo dueños de ellas

ORGANIZACIONES EPS y SFPS

Excedentes, ahorros
Membresía abierta y voluntaria
Organización democrática: "un socio, un voto"
Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo
Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)
Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social
Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad
Trabajo sobre capital
Propiedad colectiva de los factores productivos
Educación y formación en valores y principios de EPS
Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica)
Intercooperación e intracooperación
Transparencia en la información y rendición de cuentas

SOCIEDADES DE CAPITAL

Utilidad, repartición
Directorio cerrado
Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital
Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aporte de capital
Gestión, control, responsabilidad
Capital sobre trabajo: mercado de trabajo
Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital
Capacitación: planes de carrera
Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional
Competencia de libre mercado
Información restringida a miembros del directorio

Fuente: SEPS 2014, <http://www.seps.gov.ec/web/guest/conoce-la-eps>

Actualmente en Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el nuevo organismo regulador de todas las organizaciones de productores, esto implica la reforma de sus estatutos, la necesidad de la declaración de su patrimonio y estados financieros, y la actualización de las listas de los miembros. Este cambio se debe a la aprobación de la nueva Ley de Economía Social y Solidaria que ofrece ventajas a las organizaciones de este sector¹, pero demanda una mayor formalización.

Las organizaciones pueden adoptar figuras legales de tres tipos: asociativo, cooperativo o comunitario. La reforma legal con la migración de todas las organizaciones de la EPS en la SEPS implica una serie de ajustes de las organizaciones y en particular: adecuación de estatutos/aprobación de estatutos/registro de socios /elección de nueva directiva/legalización de directiva/otorgamiento de personería jurídica.

Una organización para tener un desarrollo sin inconvenientes, con un reconocimiento legal, debe formalizar su situación con los elementos siguientes:

1. Definir claramente la Forma Jurídica de la organización;
2. Determinar los fines y objetivos de la organización, ejemplo: comercialización, transformación y/o prestación de servicios de determinados productos;
3. Elaboración de los estatutos y normativas de la organización (reglamentos internos en particular);
4. Establecer el capital social, determinado por los aportes de cada uno de los socios;
5. Determinar la nómina de socios;
6. Nombrar al representante legal (administrador en el marco de la SEPS) y directivos de la organización;
7. Presentar los documentos necesarios en la SEPS, para obtener su legalización definitiva.

Los principales servicios técnico económicos que brindan las organizaciones a sus socios

Hablamos de gestión empresarial en las organizaciones, en la medida que aseguran una serie de servicios técnico-económicos a

1 Como por ejemplo la posibilidad de disponer de apoyo de todo tipo de organismo público. Anteriormente las organizaciones campesinas no podían recibir apoyos fuera de su entidad de tutela (Ministerio de la producción, Ministerio de agricultura, Ministerio de inclusión económica y social, o consejo nacional de las organizaciones indígenas). La afiliación de todas las organizaciones al mismo organismo central debería facilitar la creación de organizaciones de segundo grado y de federaciones. Finalmente, las organizaciones (comunitarias, asociativas y cooperativas), gozarán de beneficios fiscales.





sus socios cuya sostenibilidad depende en cierto grado de su viabilidad económica y financiera. Las organizaciones de productores están involucradas en un conjunto de servicios, que apoyan a los agricultores en sus actividades.

i. Los servicios de producción: son apoyos a los productores para que produzcan de una forma más eficiente y mejoren la cantidad y la calidad de su producción. Los servicios de producción incluyen el suministro de insumos, los servicios de investigación y asesoramiento orientados a la producción, los servicios de maquinaria, los servicios veterinarios, los servicios de asesoramiento técnico sobre producción o cría de animales y sobre las condiciones laborales.

ii. Los servicios de comercialización son aquellos que apoyan a los productores para mejorar el acceso a los mercados. Aquí se incluye la provisión de información de mercado, la facilitación en la negociación de contratos y la promoción de los productos, por ejemplo a través del desarrollo de marcas, la organización de (o la participación en) ferias comerciales, el asesoramiento en las estrategias de venta, la certificación, etc.

iii. Los servicios financieros incluyen, por ejemplo, los instrumentos de ahorro y crédito, los seguros, los fondos de inversión, el apoyo en el acceso a subsidios y las garantías de venta.

iv. Los servicios de valor agregado: son los que agregan valor al producto después de la cosecha pero antes de la venta. Estos servicios incluyen el almacenamiento, el transporte, el procesamiento, la selección y clasificación, el embalaje y el etiquetado.

Por la orientación del programa presente de formación en comercialización campesina, en los capítulos siguientes del módulo se hará mayor hincapié en la vinculación entre gestión empresarial de servicios y comercialización de productos.

¿Por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones de productores?

En los últimos años el contexto nacional e internacional de modernización de los Estados, se traduce por una formalización progresiva de la economía, a nivel de

empleo, tributación y registro de las actividades de las empresas. Así mismo los actores económicos enfrentan una competencia creciente y niveles de concentración inéditos de la economía mundial, en particular en el sector agroalimentario. Esos elementos plantean grandes desafíos para el desarrollo de las organizaciones de productores. Así mismo, las organizaciones rurales tienen que responder a las demandas de mejoras y de las condiciones de vida de sus asociados. Actualmente, dichas organizaciones requieren de fortalecer mucho más sus estructuras orgánicas para hacer frente a asuntos tributarios y de manejo contable, así como incrementar sus capacidades gerenciales para la generación de valor agregado a los productos, la gestión de activos y capital y el posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.

Si bien las organizaciones de productores no han cambiado su objetivo principal de empoderar a los pequeños productores, hoy en día necesitan de medios diferentes para lograr este propósito. Tienen ahora el reto de asumir un papel más activo en la comercialización e innovación de mercados, buscando hacer reconocer la calidad y la especificidad de la producción de sus socios. Una transición exito-

sa hacia este nuevo papel requiere de la adquisición de capacidades de gestión particulares. Las cooperativas necesitan ser más innovadoras, deben estar más orientadas hacia el mercado y deben contar con estrategias para su relacionamiento externo. Por tratarse de una entidad colectiva, la organización de productores debe lograr acuerdos entre los socios acerca de las actividades empresariales prioritarias por apoyar. La autoridad de los dirigentes, basada en su experiencia y legitimación, tiene un papel importante en estas decisiones.

La gestión empresarial para las organizaciones de productores implica mantener por un lado los principios asociativos y de beneficio colectivo como participación, equidad y transparencia, pero por otro lado garantizar criterios de rentabilidad, eficiencia y calidad. Se trata entonces de garantizar a la vez bienestar para los productores rurales, un desarrollo económico local, pero también una sostenibilidad económica en el tiempo de las actividades, a través de una estructura de gestión profesional de servicios.



Fundamentos básicos para la gestión empresarial en organizaciones de productores:

La motivación de la cooperativa no es maximizar los beneficios, sino proporcionar servicios de buena calidad a sus socios. Sin embargo como actor social inmerso en actividades económicas, necesita poder responder a los criterios siguientes de viabilidad económica a largo plazo:

- **Capitalización:** si bien puede proveer una serie de beneficios anexos (culturales, sociales, gremiales, entre otros), la organización debe actuar en el plano económico, lo cual significa que necesita tener capacidad de generar utilidades (excedentes). Ese excedente generado puede tener dos destinos: repartirse como dividendos entre los socios, o invertirse en bienes que le servirán para lograr mayores niveles de producción, productividad y rentabilidad (Ejemplo: adquirir un camión, construir o ampliar una planta de proceso, implementar una máquina empacadora, entre otros). Destinar recursos a la adquisición de bienes para mejorar la productividad, se denomina capitalización.

- **Rentabilidad:** es necesario que las actividades económicas de la organización, para conservarse en el tiempo, tengan un mínimo de rentabilidad (el excedente logrado por unidad de capital invertido); de lo contrario no se podrán costear los factores de producción (mano de obra, insumos, capital) y tendrán que cesar las actividades emprendidas. Por ello, la rentabilidad es un criterio importante para la selección de las actividades productivas a desarrollar por la organización.

- **Competitividad:** la organización debe competir con empresas privadas en particular, que producen bienes similares y si no logra alcanzar un nivel adecuado, está condenada a desaparecer. Para poder competir, deberá alcanzar un buen nivel de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo), una calidad aceptable de sus productos en los mercados de destino y ser capaz de llegar al mercado meta en el momento preciso, en la forma adecuada y con precios y servicios similares o mejores a los de los competidores.

- **Auto-sostenibilidad (autogestión):** es la capacidad de la organización de valerse de



sus propios recursos para sostenerse en el mercado. Esto contrasta con los desarrollos empresariales artificiales que sustentan su permanencia en el tiempo en el acceso permanente a recursos externos de carácter no reembolsable (normalmente provenientes del Estado o de fuentes diversas de la cooperación internacional).

Actividad 1: “Los objetivos y fundamentos de una organización de productores”

¿Cuáles considera usted que son los objetivos centrales de la organización de la que usted forma parte?

¿La organización de la que usted es líder cumple con los fundamentos antes descritos? ¿Hay alguno que no considere?

Principios para lograr la sostenibilidad económica y social de su organización

Una de las características más interesantes, y a la vez desafiantes, de las organizaciones de productores que se involucran en actividades y servicios económicos, es su naturaleza dual. Constituyen a la vez una asociación de personas y una empresa. En la dimensión asociativa es donde se realiza la toma de decisiones democrática, mientras que en la

empresarial es donde se ejecutan las actividades económicas para beneficiar a los socios.

Los principios para lograr la sostenibilidad financiera de las organizaciones rurales están interrelacionados entre sí, y todos ellos contribuyen al logro de este objetivo. Sin embargo, el acceso al mercado en condiciones favorables es uno de los principios claves, aunque los otros factores no pueden descuidarse. Los principios son los siguientes:



Un primer principio es el de la **articulación a mercados de productos y servicios**: una organización de productores se vuelve sostenible en el momento en que se alinea correctamente a una demanda específica del mercado. Para el éxito de las organizaciones es clave tomar en cuenta los elementos siguientes: tener un mercado seguro, seleccionar un producto y establecer una relación de confianza con el cliente.

Un segundo principio es la **construcción de capital social por la organización**, entendiéndose como tal acciones comunes del grupo, para lo cual son importantes las relaciones de confianza, de parentesco, el aprendizaje previo de la acción colectiva y la cultura institucional del grupo. Para la construcción del capital social de la organización es importante por un lado fomentar el liderazgo, la visión de colectivo y la participación; y por otro lado, mantener siempre la transparencia y democracia entre sus miembros.

Un tercer principio es **promover una gestión empresarial moderna**. Esto implica contar con una dirigencia que trabaje en equipo y tenga como objetivo gerenciar de manera

profesional la organización. Una de las habilidades con las que debe contar este equipo es el de relacionarse de la mejor manera con los productores y productoras con el fin de establecer alianzas y convenios de trabajo. La otra habilidad es ser eficientes para la gestión y administración de la entidad. Pero, este equipo implica un costo para la organización. ¿Cómo se logra tener los recursos para esto? Lo que ocurre con COPROBICH, por ejemplo, es que en un principio algunos de los puestos son subsidiados (cooperación u proyectos del Estado), pero el costo del resto del equipo lo asume COPROBICH. Luego, en futuro un movimiento económico creciente de la organización y sus ganancias permitirán que el equipo se financie en su totalidad. Esto depende de cada organización y de la realidad con la que inicia su conformación.

Un cuarto principio y el último es el de **relacionarse con el entorno**. Esto quiere decir, que la organización de productores debe conocer su contexto local, pero también la realidad nacional e internacional. Finalmente es clave que la organización establezca interrelaciones con diferentes actores, que no solo deben ser estratégicas, sino equilibradas, transparentes y llenas de confianza.



Actividad 2. Reflexionar

A partir de su experiencia personal, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las mayores ventajas de una organización de productores?
2. ¿Cuáles consideran como los mayores desafíos de su organización?
3. La organización de productores requiere formalizar su actividad económica. Dentro de su experiencia, ¿cuáles consideran que son los mayores problemas para lograr la formalidad? En su opinión, ¿qué efectos tiene la informalidad sobre la economía y la sociedad?

La gestión estratégica empresarial

La **gestión estratégica empresarial** se entiende como el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Las organizaciones de productores requieren una gestión empresarial moderna. ¿Pero qué significa esto? Implica contar con un **equipo gerencial profesional** capaz de llevar adelante su actividad económica; y especialmente con habilidades para relacionarse con los pequeños productores y productores, así como para establecer **alianzas** entre la organización y los actores externos.

1.- PLAN DE NEGOCIO

Es el camino que seguirá la organización para alcanzar sus objetivos de mercado, nos debe decir claramente qué vamos a producir, a quién y cómo vamos a vender nuestros productos, cuánto nos cuesta y cuánto vamos a ganar.

2.- RESPONSABILIDADES CLARAS

El gerente debe contar con un equipo de gestión acorde a las necesidades de la organización y su nivel de servicios, pero definiendo previamente las responsabilidades y roles de cada uno de ellos.

A pesar de que entre las regiones del Ecuador hay realidades distintas propias de cada región, y diferencias en el desarrollo del entorno socio económico, los principios para lograr la sostenibilidad a lo largo del tiempo son similares. Pero ¿Qué es la sostenibilidad?

Un proceso sostenible es aquel que se puede mantener en el tiempo por sí mismo, sin ayuda exterior y sin que se produzca la escasez de los recursos existentes. La sostenibilidad se da cuando durante el tiempo de actividad de la organización, esta haya logrado cierto grado de independencia financiera y autonomía en su gestión.

FACTORES DE FRACASO DE LAS ORGANIZACIONES:

1. El "impulso forzado" de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad o su funcionalidad a actores y programas externos.
- 2.- El "sobre endeudamiento" de la organización, o la realización de inversiones iniciales demasiado altas.

3.- DEFINIR ÁREAS DE GESTIÓN

Es importante que la organización cuente con un equipo técnico-administrativo capacitado en las áreas productiva, comercial, administración y financiera. Estas son las principales áreas con las que debe contar la organización para desempeñar sus actividades económicas, pero no necesariamente las únicas.

4.- OPTAR POR LA MEJOR MODALIDAD DE GESTIÓN

Las empresas deben tener el equipo profesional debidamente capacitado, y contratarlo acorde a sus diferentes posibilidades:

- Socios o hijos de socios que han sido previamente capacitados;
- Equipo externo con la capacitación mínima requerida y contratado 100% por la organización;
- Equipo mixto conformado por socios capacitados y personal externo;
- Contratación de Servicios externos, tipo consultorías en temas específicos.

5.- ESTRATEGIAS PARA RELACIONARSE CON EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante que la organización se relacione con su entorno local, nacional e internacional y en particular puede:

- **Movilizar apoyo externo:** Para lograr un financiamiento al menos al inicio, se debe: 1) Identificar oportunidades y desarrollar propuestas; 2) Invertir estratégicamente el apoyo recibido; y 3) Evolucionar hacia una lógica empresarial propia.
- **Aprender a desenvolverse en un ambiente cambiante:** las organizaciones de productores no actúan de manera aislada. Un entorno favorable es un factor importante que favorece el éxito. Para la creación de un entorno favorable es importante que el Estado, a nivel nacional y local incentive, promueva y elabore políticas de fomento productivo coherentes con las condiciones y necesidades de las organizaciones de productores, con la pequeña producción



y el desarrollo integral del territorio. Se requiere que el Estado, por ejemplo difunda, monitoree y fiscalice la implementación en las regiones y articule esfuerzos y actores para que sean aprovechados y mejorados. Este debe ser un proceso continuo y permanente.

- **Conocer el marco legal:** Es importante conocer el marco legal, es decir, las leyes y normas relacionadas a todas y cada una de las actividades que desarrolla la organización que pueden otórgale ventajas específicas de diferentes índoles. Un entorno nacional promueve y facilita el desempeño de las organizaciones de productores cuando existen políticas sectoriales y mecanismos de incentivo, fomento, capacitación y de apoyo a la investigación, inversión, comercialización, asociación y exportación para organizaciones de la EPS.

Actividad 3: “La gestión estratégica empresarial”

Con este marco de conocimiento general, vamos a realizar un ejercicio grupal. Nos vamos a separar en 3 grupos de la siguiente manera: Se reparten las tarjetas. Cada persona tomará de la bolsa una tarjetita y buscará a sus compañeros mostrando la tarjetita o haciendo la mímica de ella. ¿Se ha dividido el grupo correctamente? Ahora que los grupos se han definido, se comenzará el ejercicio:

Grupo No. 1: Trabaja sobre el tema de articulación al mercado. Con la metodología de lluvia de ideas, elaborará un listado, mediante el cual identificará cuáles son los productos y mercados a los cuales están vendiendo, cuáles son las ventajas que permiten a sus productos ser reconocidos en el mercado.

Grupo No. 2: Mediante lluvia de ideas, los participantes de este grupo van a identificar los medios que tiene vuestra organización para promover la participación, transparencia y democracia de sus miembros. Propongan que deberían hacer los dirigentes para mejorar estos espacios.

Grupo No. 3: Los miembros de este grupo van a construir el organigrama estructural de la organización, identificando los responsables en cada una de las áreas, así como las responsabilidades que consideren que estas personas deben tener en su organización

El proceso gerencial, contable y financiero de las organizaciones de productores

Una organización de productores debe contar con un equipo de gestión, no importa su tamaño, pero eso sí con altas capacidades profesionales y con mucha experiencia que se desempeñan sobre la base de una estructura clara de funciones.

La estructura de una organización de productores se puede resumir de la siguiente manera:

- En el componente político se cuenta con una asamblea general de socios o asamblea general de delegados quien elige a su vez un concejo de administración y consejo de vigilancia.
- En el componente empresarial, se cuenta con una gerencia, quien suele coordinar 3 áreas principales: administrativa, productiva y de servicios.

La gestión gerencial

La gerencia juega un papel vital porque es la instancia que apoya al equipo en la operativización del Plan de Negocios. Es la instancia que motiva, coordina y organiza la puesta en práctica de las políticas comercial, financiera, administrativa. De la misma forma es quien identifica los cuellos de botella y busca soluciones. La gerencia además es responsable de coordinar el equipo contratado por la organización.

Los tres roles del gerente

Rol interpersonal	Rol informativo	Rol de toma de decisiones
Líder Nexo Resolución de conflictos	Monitor Vocero	Empresario Adjudicación de recursos Negociador

Fuente OIT-MyCOOP

La gestión administrativa

La gestión administrativa contempla el apoyo a la organización interna de la empresa con el fin de asegurar la sostenibilidad de los procesos y de las actividades. Su fin es implementar sistemas de comunicación interna y de gestión del personal, la organización logística y la aplicación de normas y procedimientos para el ordenamiento de la documentación de la empresa.

¿Qué es contabilidad?

Es la clasificación y la anotación de operaciones diarias. Es el proceso que nos permite conocer los resultados de la actividad en cierto periodo. Existen dos conceptos principales para comprender los fundamentos de la contabilidad:

- Transacción: operación comercial de intercambio;
- Registro: anotación de las transacciones en los libros contables.

Los procesos de contabilidad dentro de toda entidad realizando actividades económicas son extremadamente importantes y están conformados por una serie de procesos que deben ser desarrollados por un profesional en la rama, por ser regulados por el Estado.

Proceso contable y financiero

El proceso de organización contable y financiera incluye la rendición de cuentas. Además, debe desarrollar aspectos como la implementación de registros y un sistema contable confiable, el análisis de los resultados, la puesta en marcha de los mecanismos de control interno y externo, y la generación de reportes con indicadores de monitoreo. Finalmente, incluye una parte muy importante, el seguimiento y evaluación de la gestión.

Otro punto que no se debe olvidar es la realización de una planificación financiera de corto y mediano plazo.



Gestión empresarial y mercados en las organizaciones de productores

Como presentado anteriormente, las organizaciones de pequeños productores hacen frente a una competencia muy alta por volumen y precio por parte de grandes operadores económicos dominantes de las cadenas agroalimentarias. Las organizaciones pueden apoyar la comercialización individual de sus socios al proporcionarles servicios de comercialización o bien pueden comprar los productos de sus socios y comercializarlos ellas mismas. Cuando se trata de comercialización colectiva, si bien la organización permite llegar a volúmenes críticos permitiendo capacidad de negociación y de abastecimiento permanente de sus clientes, su mayor ventaja en el mercado no son los volúmenes, sino la calidad, y diferenciación de sus productos en relación a los mercados de masa.

1.- ¿Qué son los mercados diferenciados y cómo funcionan?

El mercado de alimentos a nivel mundial, se puede dividir en 2 grandes grupos: el mercado convencional y los mercados diferenciados. El mercado convencional es el segmento más grande de mercado, dominado por grandes transnacionales, quienes buscan precios bajos, volumen y constancia en la provisión. Por otro lado, el mercado diferenciado es un segmento mucho más pequeño, en el cuál el volumen NO es lo importante, sino que se valoran mucho más otros factores como: la calidad, el origen, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. El mercado de productos diferenciados es pequeño, pero con muchas oportunidades a nivel internacional para las organizaciones de pequeños productores. Dentro de este tipo de mercados tenemos el mercado de Comercio Justo, Orgánico, Gourmet, de Origen, entre otros mercados. En este mercado, el consumidor cuida su salud y bienestar, por lo que quiere saber quién y cómo se producen los bienes que consume, y está dispuesto a pagar un precio que recompensa el esfuerzo por cumplir con normas de calidad.

No sólo hay que conocer los mercados diferenciados potenciales, sino también es necesario identificar alianzas, construir relaciones de confianza con empresas u organizaciones que manejen una filosofía y objetivos similares a los que persigue la organización campesina.

2.- ¿Por qué y cómo insertarse establemente en mercados diferenciados?

Por sus características propias, las organizaciones de productores suelen comercializar pequeños volúmenes, por lo tanto sus costos de producción y comercialización por lo general son más altos que los de una empresa privada, por lo que es muy difícil que puedan competir en el mercado convencional. Uno de los factores de éxito de esas organizaciones es la inserción en los mercados diferenciados y orientar sus esfuerzos para mantenerse de manera estable en estos segmentos. Para ingresar a estos mercados, es importante que las organizaciones mantengan una lógica de producción en función de demandas concretas de mercado y sobre todo adaptadas a los requerimientos de mercado de productos y servicios, en cuanto a calidad, sistema de producción, certificaciones, etc.

En principio, el ingreso al mercado no es tan fácil, requiere de muchos esfuerzos, para lograr el reconocimiento y confianza de los clientes, por lo que buscar aliados estratégicos es un factor clave.

Si se quiere permanecer de manera estable en el mercado diferenciado, se deben formalizar las relaciones comerciales y establecer relaciones duraderas y de largo plazo; con lo cual se generará entre los socios de la organización una atmósfera de motivación, que se traduce en inversión y esfuerzo. Estar en un mercado diferenciado, demanda de mantener una relación cercana y de confianza con sus compradores, con quienes se pueda intercambiar información de lo que pasa al otro lado del mercado. Esa cercanía permite a la organización responder a las nuevas demandas, conocer las necesidades de sus clientes, pues solamente así podrá responder a ellas con creatividad e innovación.

3.- ¿Qué tipo de información de mercado necesitan las cooperativas y sus socios?

Para poder incursionar de manera exitosa en los mercados y reducir/romper de a poco las largas cadenas de intermediación, las organizaciones de productores y sus socios necesitan



manejar las informaciones claves siguientes:

- ✓ el precio real de los productos agropecuarios;
- ✓ las perspectivas sobre el precio real de los productos agropecuarios;
- ✓ los competidores y sus estrategias de comercialización;
- ✓ los requerimientos de los consumidores;
- ✓ los tiempos de entrega de los productos;
- ✓ los requisitos de calidad exigidos por los compradores;
- ✓ los niveles y estándares requeridos;
- ✓ el tipo de embalaje o presentación preferido por los compradores;
- ✓ los términos y condiciones de los distintos comerciantes de productos de base;
- ✓ los costos de transporte;
- ✓ las comisiones, tasas y/o recargos del mercado y los impuestos, entre otros gravámenes;

El acceso a la información de mercado no siempre es sencillo y con frecuencia es muy desigual. Por ejemplo, los grandes compradores de productos agrícolas, generalmente, tienen mejor acceso a información de mercado que los pequeños agricultores. Este acceso desigual o la escasez de información confiable sobre el mercado, puede ser una de las razones del bajo poder de negociación de los agricultores y, por lo tanto, de los precios bajos que obtienen por sus productos. Un servicio de alto valor que una cooperativa puede prestar a sus socios es el suministro oportuno de información de mercado.

4.- Oferta de productos diferenciados desde las organizaciones

La certificación brinda oportunidades principalmente a los agricultores formalmente organizados. Al entrar en esquemas de certificación comercio justo, orgánico, sostenible..., una organización de productores puede acceder a mercados con mayores beneficios en términos de precios y condiciones, pero la vez generar mayor ordenamiento de sus actividades y procedimientos por los requisitos de los sistemas de certificación. A su vez, el acceso a estos mercados



requiere de ciertos costos adicionales para las organizaciones originados por los sistemas de control interno de los estándares y del cumplimiento de los requerimientos de calidad, que deben ser analizados en función de la importancia de los mercados potenciales requiriendo los diferentes tipos de certificaciones.

El mercado de productos especiales implica un doble reto para las organizaciones de productores, por un lado deben encontrar y mantener a los compradores de sus productos, y por otro lado, deben asegurar que todos los socios cumplen con estándares de calidad, frente a una diversidad de unidades productivas, habilidades y contextos agroecológicos. Para ello las organizaciones tienen que:

- Conocer las capacidades y potencialidades productivas de la región o área de influencia de la organización;
- Aprovechar las ventajas que les favorece para que sus productos sean reconocidos y valorados en el mercado o sea, los atributos agroecológicos y culturales, recursos productivos (mano de obra), asociatividad...
- Determinar los costos de producción y de comercialización para establecer una política de precios y conocer de esta manera la rentabilidad del producto.

5.- Desarrollo permanente de la calidad

Además de la generación de productos diferenciados por atributos y cuando procede, con sistemas de certificación, es necesario la generación de políticas de calidad en las organizaciones, incluyendo procesos de innovación en productos. Para ello en particular, es importante que la organización conozca las tendencias de los consumidores, las innovaciones realizadas por otros actores, los cambios tecnológicos... La calidad no se limita únicamente al producto sino que está presente en todos los elementos relacionados con la satisfacción del cliente e incluye por ejemplo:





- Puntualidad de entrega;
- Nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos;
- Información al cliente;
- Servicio al cliente;
- Constancia en las entregas;
- Relaciones de largo plazo;
- Cumplimiento de compromiso de calidad del producto;
- Transparencia.

Herramientas para el desarrollo comercial de las organizaciones de productores

1.- Plan comercial de la organización

Un plan comercial es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los emprendimientos de las organizaciones. Es una serie de actividades relacionadas entre sí que permite alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de un proyecto de desarrollo comercial y su crecimiento; y sirve como herramienta para la búsqueda de financiamiento.

¿Cómo hacerlo? Se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se debe escoger el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la organización y en el que esta tiene fortalezas.
2. Se deben definir las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.
3. Se debe organizar la comercialización: personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.
4. Finalmente, es necesario presupuestar lo anterior en términos económicos (previsión de ventas, plazo, medio de cobro, etc.).





- Puntualidad de entrega;
- Nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos;
- Información al cliente;
- Servicio al cliente;
- Constancia en las entregas;
- Relaciones de largo plazo;
- Cumplimiento de compromiso de calidad del producto;
- Transparencia.

Herramientas para el desarrollo comercial de las organizaciones de productores

1.- Plan comercial de la organización

Un plan comercial es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los emprendimientos de las organizaciones. Es una serie de actividades relacionadas entre sí que permite alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de un proyecto de desarrollo comercial y su crecimiento; y sirve como herramienta para la búsqueda de financiamiento.

¿Cómo hacerlo? Se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se debe escoger el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la organización y en el que esta tiene fortalezas.
2. Se deben definir las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.
3. Se debe organizar la comercialización: personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.
4. Finalmente, es necesario presupuestar lo anterior en términos económicos (previsión de ventas, plazo, medio de cobro, etc.).



Para esto, debemos preguntarnos:

- ¿Qué segmento de mercado vamos a atender? ¿Cuál será nuestra plus valía?
- Producto: ¿Qué producto se les ofrecerá a los clientes (embalaje, calidad, servicio)?
- Precio: ¿A qué precio vamos a ofrecer nuestro producto?
- Plaza ¿Cómo y dónde vamos a vender nuestros productos?
- Promoción: ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestros productos?

2.- Pasos básicos para la planificación del mercado

- Realizar un análisis de la situación. Antes de desarrollar cualquier plan de acción, es recomendable que los encargados de tomar las decisiones dispongan de información sobre los problemas y las oportunidades que representan tanto compradores como competidores, implicaciones de costos y cambios tecnológicos, efecto de los aspectos regulatorios, así como de las fortalezas y debilidades, tanto de la organización misma como de sus productos y servicios, frente a una oportunidad en el mercado.
- Establecer objetivos. Con base en el análisis de la situación, se establecen objetivos específicos para el desempeño futuro que la organización de productores espera tener en el mercado.
- Desarrollar estrategias y planes de acción. Para lograr los objetivos establecidos, se deben formular y desarrollar estrategias (acciones a largo plazo) y planes de acción (acciones específicas a corto plazo).
- Establecer mecanismos de coordinación y control. Estos deben ser diseñados e implementados para garantizar que las estrategias y los planes de acción se apliquen de manera efectiva.

Resumen del módulo

Las organizaciones de productores brindan servicios técnico económicos a sus socios, y se enfrentan hoy día a nivel internacional y en Ecuador en particular en un escenario de creciente



retos de profesionalización y competencia, por los cambios en la estructura económica y las regulaciones crecientes en los diferentes países. Frente a ello y sin perder de vista su rol fundamental a nivel social y político, las organizaciones de productores tienen que desarrollar mayores capacidades de gestión empresarial, para poder seguir existiendo en mercados agroalimentarios cada vez más competitivos pero a la vez para aprovechar oportunidades de reconocimiento de la producción campesina y agroecológica en los mercados locales como internacionales.

La búsqueda de soluciones a problemas de mercado, la oportunidad de dar valor agregado a la producción por medio de acciones de transformación, la posibilidad de disminuir costos y mejorar la posibilidad de acceder al sistema financiero, son algunas de las principales motivaciones que tienen los productores para asociarse. La organización presenta una serie de ventajas para los productores que decidan asociarse pero también plantea desafíos. Entre las ventajas figuran: la posibilidad de acceder a nuevos mercados, el realizar compras conjuntas de insumos a mejores precios y obtener mayores oportunidades de capacitación e información, entre otras. Entre

los desafíos están: el establecer una organización interna clara y eficiente, realizar una adecuada gestión empresarial y cumplir con la legislación vigente.

Una vez que los productores hayan decidido constituir una organización de productores, deberán realizar la formalización legal de su actividad y cumplir la legislación vigente, lo que incluye aspectos: legales, tributarios, laborales, ambientales, sanitarios, operativos y comerciales.

Para lograr una buena gestión de sus emprendimientos, las organizaciones de productores requieren diseñar una estructura especializada a nivel gerencial, contable y financiero, acorde al nivel de desarrollo de sus actividades. La profesionalización de esas áreas de servicios son claves para la sostenibilidad económica y social de la organización.

La gestión empresarial en organizaciones de productores está muy vinculada a su capacidad de ofrecer mercados con ventajas para sus socios en relación a la venta individual por los productores. Para ello se requiere desarrollar acciones específicas en los campos de



la generación de valor agregado, certificación de los productos y su promoción en los mercados.

PARA RECORDAR, LAS PRINCIPALES COMPETENCIAS POR FORTALECER EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES SON LAS SIGUIENTES:

Competencias buscadas	Fortalecimiento de capacidades buscado
Una gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización	Definición colectiva de un proyecto comercial acerca de ciertas cadenas y circuitos
	Puesta en marcha de herramientas de gestión comercial : estructura de costos, estudios de mercado, planes de negocios, estrategia de marketing, herramientas de promoción...
	Oferta de servicios a los socios que sostienen la actividad comercial (créditos, insumos, almacenamiento...)
	Manejo y respeto por los socios y técnicos de normas de certificación a través de sistemas de control interno
	Gestión de sistemas de calidad integral de los productos y procesos
	Definición y adaptación de los estatutos de la organización en base a sus actividades y del marco normativo
	Puesta en marcha de herramientas de gestión financiera y contable y rendición de cuentas a los asociados
	Establecimiento y fortalecimiento de las relaciones con los compradores
	Busqueda de financiamientos externos para desarrollar y sostener la actividad empresarial de la organización
Gestión de sistemas crediticios para los miembros y para el desarrollo de inversiones en la organización	



Bibliografía consultada:

- Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. ASOCAM-COSUDE, BTC-CTB, CESA, COSUDE, CRS, INDAP, INTERCOOPERATION, LWR, PSFRSN, SNV, RURALTER. 2007.
- Programa de formación de técnicos My.COOP, como gestionar su cooperativa agrícola, OIT, 2013
- Capitalisation méthodologique, renforcement des organisations de producteurs, AVSF 2014
- Propuesta metodológica marco para el fortalecimiento de organizaciones de productores, AVSF-Progreso, Jorge Calle, 2010.
- www.seps.gob.ec : Principales normativas y documentos de la superintendencia de economía popular y solidaria.

Con el auspicio de:



PROYECTO: "Sistemas alternativos de comercialización asociativa para la seguridad de las familias campesinas y la soberanía alimentaria en los territorios andinos" (Contrato DCI-FOOD/2010/230-269 del Programa Global de Investigación Agraria para el Desarrollo, financiado por la Unión Europea)