

Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la *Gestión Asociativa*

*Carola Amézaga
Daniel Rodríguez
Marcelo Núñez
Danilo Herrera*

IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Daniel Rodríguez Sáenz
Corrección de estilo: María Marta Kandler
Diseño de portada: Luis Flores
Diagramación: Luis Flores
Impresión: Imprenta Ricaldone

Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa /Carola Amézaga...[et.al] – San Salvador : IICA, 2013.
98 p.; 21.6 cm x 27.9 cm

ISBN: 978-92-9248-508-5

1. Empresas 2. Sector agroindustrial 3. Empresas pequeñas y medianas 4. Creación de capacidad 5. Agrupaciones empresariales I. IICA II. Título

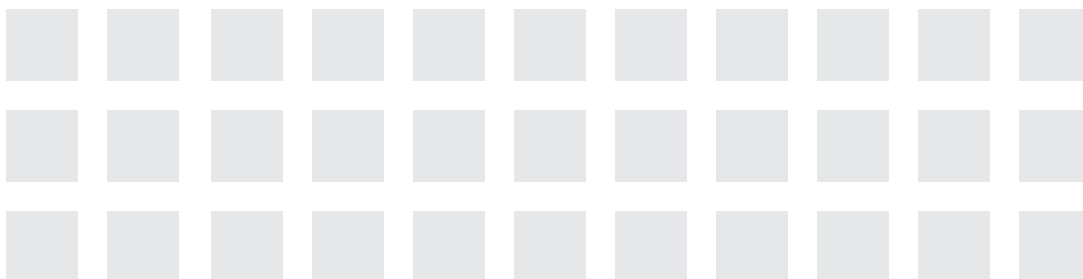
AGRIS
E20

DEWEY
338.1

San Salvador, El Salvador
2013

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la ***Gestión Asociativa***



*Carola Amézaga
Daniel Rodríguez
Marcelo Núñez
Danilo Herrera*

Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC)

Proyecto Hemisférico Fortalecimiento de la Institucionalidad para el Desarrollo de
Capacidades Agroempresariales y Asociativas en las Américas

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| PRESENTACIÓN..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| CAPÍTULO 1 LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SU FORTALECIMIENTO Y EL ENFOQUE DE MERCADO..... | 3 |
| 1.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES..... | 3 |
| 1.1.1 La importancia de la asociatividad agroempresarial y el fortalecimiento organizacional..... | 4 |
| 1.1.2 Producir con enfoque de mercado..... | 6 |
| 1.1.3 Formas asociativas agroempresariales en América Latina: una breve descripción..... | 8 |
| 1.2 CASOS..... | 10 |
| 1.2.1 Identificación y selección de “mercados-líneas de negocio” como variable de éxito: el caso de la Unión de Cooperativas Tierra Nueva-UCTN Boaco, Nicaragua..... | 10 |
| 1.2.2 El enfoque de mercado y la contribución de los productores organizados al dinamismo económico de un territorio: el caso de las “Redes empresariales de productores de cuy” del Valle de Condebamba, Cajamarca, Perú..... | 10 |
| CAPÍTULO 2 EL FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO..... | 12 |
| 2.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES..... | 12 |
| 2.1.1 La confianza..... | 13 |
| 2.1.2 El liderazgo..... | 13 |
| 2.1.3 La comunicación..... | 14 |
| 2.1.4 La participación..... | 14 |
| 2.1.5 El compromiso..... | 14 |
| 2.2 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA..... | 15 |
| 2.2.1 Confianza..... | 16 |
| 2.2.2 Liderazgo..... | 16 |
| 2.2.3 Comunicación..... | 17 |
| 2.2.4 Participación..... | 17 |
| 2.2.5 Compromiso..... | 17 |
| 2.3 PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO..... | 18 |
| 2.3.1 Estrategias para generar confianza, fortalecerla y consolidarla..... | 18 |
| 2.3.2 Desarrollo de capacidades empresariales en los líderes..... | 19 |
| 2.3.3 Desarrollo de estrategias comunicacionales..... | 19 |
| 2.3.4 Fortalecimiento de los mecanismos de participación de los asociados..... | 20 |
| 2.3.5 Fortalecimiento del compromiso de los asociados..... | 20 |
| 2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIO-ORGANIZATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN AGROEMPRESARIAL..... | 20 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.5 | CASO..... | 24 |
| 2.5.1 | El liderazgo como clave para el fortalecimiento organizacional: el caso de la Asociación de Ganaderos de la Irrigación San Felipe (AGISF)..... | 24 |
| CAPÍTULO 3 | EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO | 26 |
| 3.1 | ELEMENTOS FUNDAMENTALES | 26 |
| 3.1.1 | Análisis del entorno..... | 27 |
| 3.1.2 | Diagnóstico interno de la organización..... | 27 |
| 3.1.3 | El plan estratégico..... | 28 |
| 3.1.4 | El plan de agronegocios..... | 29 |
| 3.1.5 | El plan operativo..... | 30 |
| 3.2 | EL ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL DIAGNÓSTICO INTERNO: INSUMOS BÁSICOS PARA LA PLANIFICACIÓN | 31 |
| 3.2.1 | El análisis del entorno..... | 31 |
| 3.3 | PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y ASOCIATIVA | 35 |
| 3.3.1 | La planificación estratégica..... | 35 |
| 3.3.2 | Plan de agronegocios..... | 37 |
| 3.3.3 | Planificación operativa..... | 39 |
| 3.4 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 41 |
| 3.4.1 | Evaluación socioproductiva..... | 42 |
| 3.4.2 | Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo..... | 43 |
| 3.5 | CASOS | 51 |
| 3.5.1 | Gestión estratégica en la empresa asociativa rural “Huertos Gatazo Zambrano”, en Chimborazo, Ecuador..... | 51 |
| 3.5.2 | Gestión estratégica, diferenciación y re-posicionamiento en las cadenas agroproductivas: Cooperativa Manduvirá Ltda., Coordillera, Paraguay..... | 52 |
| 3.5.3 | Organización y mejora tecnológica para el salto productivo: Red de Productores de Flores Los Rosales de Mandorani, Cusco, Perú..... | 52 |
| CAPÍTULO 4 | LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN A LOS MERCADOS | 54 |
| 4.1 | ELEMENTOS FUNDAMENTALES | 54 |
| 4.1.1 | Servicios de apoyo a la producción y la comercialización..... | 54 |
| 4.1.2 | Servicios de apoyo al desarrollo social..... | 55 |
| 4.2 | FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA O GESTIONA UNA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES | 55 |
| 4.2.1 | Identificación de la demanda de servicios..... | 56 |
| 4.2.2 | Evaluación de los servicios ofrecidos..... | 56 |
| 4.2.3 | Identificación de brechas..... | 61 |
| 4.2.4 | Diseño (o rediseño) de servicios..... | 61 |

| | | |
|------------|---|----|
| 4.3 | CASOS..... | 64 |
| 4.3.1 | Los servicios operativos y su importancia para articularse eficazmente al mercado: el caso de HORTISA, Francisco Morazán, Honduras..... | 64 |
| 4.3.2 | Servicios de calidad, mercados exigentes: el caso de ACOPAGRO, San Martín, Perú..... | 65 |
| CAPÍTULO 5 | CONCLUSIONES..... | 67 |
| 5.1 | SOBRE LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SU FORTALECIMIENTO Y EL ENFOQUE DE MERCADO..... | 67 |
| 5.2 | SOBRE EL FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO..... | 68 |
| 5.3 | SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO..... | 69 |
| 5.4 | SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA FAVORECER LA VINCULACIÓN AL MERCADO..... | 70 |
| | ANEXOS..... | 73 |
| ANEXO 1 | Fichas orientadoras sobre la asociatividad agroempresarial, la importancia de su fortalecimiento y el enfoque de mercado..... | 73 |
| ANEXO 2 | Fichas orientadoras para el fortalecimiento socio-organizacional como elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa..... | 75 |
| ANEXO 3 | Información detallada de los aspectos que se podrían considerar a la hora de hacer un análisis de entorno..... | 77 |
| ANEXO 4 | Fichas orientadoras para el fortalecimiento de la gestión empresarial como elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agroproductivo..... | 81 |
| ANEXO 5 | Fichas orientadoras para evaluar los servicios que presta la organización como elemento estratégico para la vinculación a mercados..... | 84 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 85 |

PRESENTACIÓN

El IICA, como institución líder en el hemisferio americano para el desarrollo de la agricultura y la vida rural, estableció en su Plan de mediano plazo 2010-2014 (PMP) el compromiso de crear bienes públicos que les permitieran a los países miembros mejorar sus políticas públicas, fortalecer su institucionalidad y construir las capacidades que les son necesarias para lograr una agricultura competitiva, sustentable e incluyente.

Para dar respuesta a este reto, el Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) está desarrollando el proyecto hemisférico “Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de las capacidades agroempresariales y asociativas en las Américas”, como un instrumento para ayudar a superar las debilidades de gestión empresarial y asociativa que afectan a una alta proporción de productores y empresarios agropecuarios de la región.

En este contexto se elabora el presente documento, denominado “Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de capacidades para la gestión asociativa”, el cual tiene por objetivo contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas y gremiales privadas que promueven la asociatividad como un medio para favorecer la vinculación de los productores organizados al mercado.

Esta iniciativa se suma a otros bienes públicos generados por el Proyecto como son: la “Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa”, el documento “Promoviendo sinergias para el fortalecimiento de capacidades en gestión agroempresarial y asociativa”, el “Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial” y el

documento “Marco orientador para la toma de decisiones de endeudamiento en las cadenas agroproductivas”.

El presente documento fue elaborado por el equipo de trabajo compuesto por: Carola Amézaga, consultora radicada en Perú; Daniel Rodríguez Sáenz, Marcelo Núñez Rojas y Danilo Herrera Soto, Especialistas del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) del IICA; quienes contaron con la colaboración de Luis Miguel Artieda Aramburú, consultor, para la elaboración de los casos de cada capítulo. Agradecemos el apoyo de la Oficina del IICA en Perú, en la persona de Luis Arnaldo Morán Cavero, Especialista en Agronegocios, quien colaboró en el proceso de contratación y seguimiento a la consultoría; y de la Oficina del IICA en El Salvador, en la persona de Cindy Hernández, Especialista en Gestión del Conocimiento y Comunicaciones, quien apoyó coordinando el proceso de diagramación e impresión del documento. Finalmente, agradecemos a María Marta Kandler, responsable de la edición.

Esperamos que las orientaciones brindadas en este documento ayuden a que las organizaciones de productores y agroempresarios de pequeña y mediana escala puedan vincularse de manera rentable, sostenible y competitiva al mercado y tener una participación equitativa y eficiente en las cadenas agroproductivas.

Miguel García-Winder

Gerente Programa de Agronegocios y
Comercialización
IICA

INTRODUCCIÓN

Las formas asociativas prevalecientes en América Latina pueden agruparse en dos grandes categorías: las que tienen fines agroempresariales o de negocio y las que tienen fines gremiales o reivindicativos. Dada la naturaleza y los objetivos del Proyecto, este documento se concentra en el primer grupo: las que buscan impulsar la actividad económica o de servicios en beneficio de sus asociados.

La “gestión asociativa” está compuesta por dos aspectos esenciales: 1) los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y el desarrollo de una serie de principios y valores básicos como son la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso; y 2) los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, que, a su vez, se materializan en un proceso de planificación de tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo.

Para cumplir con sus objetivos, este documento está estructurado en cinco capítulos. El primero aborda temas como los beneficios y retos de la asociatividad, la importancia de producir con enfoque de mercado, y una breve descripción de las diferentes formas asociativas en América Latina. El segundo discute los elementos relacionados con el fortalecimiento de la gestión socio-organizacional; el tercero examina el tema del fortalecimiento de la gestión empresarial.

En este punto interesa destacar que los aspectos socio-organizativos y los aspectos empresariales se tratan en capítulos separados únicamente con fines didácticos y porque cada uno de ellos necesita estrategias de

fortalecimiento específicas; sin embargo, el lector debe tener claro que, en el caso de las formas asociativas con fines de negocio, ambos son absolutamente complementarios. Una organización puede tener un plan de negocios muy bueno, pero, si carece de cohesión, la iniciativa difícilmente va a prosperar; una organización puede haber consolidado la confianza y el compromiso de los asociados, pero, si la gestión económica es deficiente, el negocio está destinado al fracaso.

El cuarto capítulo hace hincapié en el rol estratégico que cumplen los servicios que presta una organización como facilitadores de la vinculación al mercado y propulsores del desarrollo social de sus miembros. El quinto incluye las conclusiones y recomendaciones, y finalmente, los anexos presentan fichas-resumen de los contenidos de cada capítulo del documento.

Los capítulos relacionados con el fortalecimiento de la gestión socio-organizacional, la empresarial y el desarrollo de los servicios de la organización tienen una estructura común que reúne los siguientes aspectos: elementos fundamentales del tema en cuestión, evaluación de la situación actual de la organización, desarrollo de un plan de fortalecimiento, cómo evaluar el desempeño y casos de organizaciones que ejemplifican los temas abordados.

El documento trata de ser amplio en sus ejemplos y recomendaciones, con miras a que pueda ser aprovechado por organizaciones con diferente nivel de desarrollo y dedicadas a actividades distintas; será responsabilidad de las instituciones públicas y de las gremiales del sector privado seleccionar la información que más se apegue a los intereses de los beneficiarios de la cooperación.

CAPÍTULO 1

LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SU FORTALECIMIENTO Y EL ENFOQUE DE MERCADO

1.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES

Uno de los factores que más afecta la competitividad de las cadenas agroalimentarias es la dispersión de los productores agropecuarios. Si bien se trata de un factor con múltiples repercusiones en toda la cadena agroproductiva, se manifiesta con particular dureza en los productores de pequeña y mediana escala, quienes, como consecuencia de esta situación, tienen a) poco o ningún acceso a tecnologías (i. e. baja productividad; b) bajos estándares de calidad; c) poco o ningún poder de negociación (aun si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos); d) dificultades para acceder al crédito convencional y para recibir apoyos directos del estado (financiamientos blandos o sin retorno).

Por otra parte, el crecimiento demográfico de América Latina y del mundo entero obliga a esta región a estar preparada para una mayor demanda de productos de origen agropecuario, así como para una mayor demanda de biocombustibles que seguramente incidirá en la oferta de alimentos básicos. Si a esto le sumamos la subnutrición crónica y la malnutrición que aquejan al planeta, salta a la vista porqué los sistemas alimentarios y el crecimiento de la productividad agrícola están en la mira de la política global¹.

Ahora bien, las cadenas agroproductivas tienen una serie de características intrínsecas que no hacen sino incrementar los retos para los productores, entre ellas:

- La estacionalidad y la perecibilidad de los productos de origen agropecuario.
- La volatilidad de los precios en los mercados de estos productos.
- El ciclo productivo: en los productos de ciclo productivo largo los flujos de caja son más complejos y las rentabilidades económica y financiera más difíciles de alcanzar.
- Los fenómenos naturales; i.e. la variabilidad climática afecta directamente el eslabón primario de la cadena y es algo sobre lo que se tiene poco control.

Así las cosas, una de las tareas que con mayor urgencia deben emprender los países de América Latina es promover la ‘asociatividad con enfoque de negocios’ entre los productores de pequeña y mediana escala, como un medio para generar economías de escala, aumentar la productividad de la tierra, contribuir a una mayor disponibilidad de alimentos y materias primas agrícolas de buena calidad, y propiciar un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades rurales y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector.

A continuación, presentamos un conjunto de lineamientos estratégicos para que sirvan de guía a las entidades públicas y privadas que buscan apoyar a los productores, organizados o por organizarse, a fortalecer sus organizaciones agroempresariales (o a crearlas, si no las tienen) y a mejorar su posición en los mercados y en las cadenas agroproductivas.

.....
¹ Una de cada ocho personas en el mundo padece de subnutrición crónica, con un total de 868 millones de personas (FAO 2013).

1.1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL Y EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El minifundio y la pequeña y mediana agricultura siguen siendo características del sector agrario de América Latina. Pues bien, ¿qué pueden hacer los agricultores para competir más eficientemente y mejorar su posición en las cadenas y en los mercados? La respuesta es una: asociarse. Actuar de forma conjunta —tanto para vender productos, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias— y aprovechar, así, los beneficios que despliega la asociatividad a nivel de capital humano, a nivel de capital social, a nivel de resultados técnicos, productivos y económicos, y a nivel macro.

BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD

A nivel de capital humano:

- Desarrollo de una visión agroempresarial: al organizarse, los productores tienen más posibilidades de acceder a información, conocer otras empresas, participar en asesorías de negocios y desarrollar una actitud más visionaria, más emprendedora.
- Mejoran la autoestima y el empoderamiento: conforme se logran metas que individualmente hubieran sido inalcanzables.
- Mejoran las capacidades técnicas, productivas y de gestión: como demanda organizada, a los productores se les facilita la recepción y la provisión de servicios.
- Se fortalecen los liderazgos agroempresariales: cuando se desencadena un proceso asociativo, esto sucede casi de forma natural.

A nivel de capital social en los territorios:

- Desarrollo del principio de confianza: en los productores, al ver las ventajas económicas que se derivan de actuar en forma conjunta; entre los productores y otros actores de las cadenas agroproductivas, al

ver que son capaces de llegar a acuerdos que los benefician a ambos.

- Fortalecimiento de las unidades económicas productivas familiares: al beneficiarse de los servicios que prestan las organizaciones agroempresariales (ej. acceso a créditos solidarios, asistencia técnica a menor costo, información de mercados, otros).
- Recuperación de prácticas ancestrales comunales y solidarias: motivados por las oportunidades de acceder a nuevos mercados, los productores encuentran en el apoyo mutuo una forma de disminuir costos para ganar competitividad.
- Capacidad para establecer alianzas con municipios, gobiernos regionales y entidades privadas de promoción del desarrollo económico local, gracias a la gestión organizada y al desarrollo de liderazgos agroempresariales.
- Mayor equidad de género: muchas veces son las mujeres las que asumen los liderazgos agroempresariales y con el respaldo del grupo logran empoderarse.
- Formalización gradual de la actividad agroproductiva: muchos productores agrarios comienzan trabajando a nivel de subsistencia, pero con las economías de escala que se generan al estar organizados agroempresarialmente comienzan a obtener excedentes, crecen y pueden acceder a mercados formales, cosa que no lograrían trabajando de forma atomizada.
- Desarrollo de la institucionalidad local: al organizarse, los productores se constituyen en interlocutores válidos del sector privado, en mesas locales o regionales de promoción del desarrollo.
- Desarrollo económico local: la demanda agregada de los productores organizados agroempresarialmente dinamiza los mercados de insumos y servicios relacionados con la producción, fortalece los eslabones de las cadenas agroproductivas y robustece la economía de los actores involucrados.

A nivel de resultados técnicos, productivos, económicos:

- Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales no podrían acceder.
- Posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual.
- Menor costo de los insumos, por la escala que se genera.
- Acceso a capacitación y asistencia técnica, que de forma individual no podrían pagar.
- Mayor acceso al sistema crediticio: se abre la posibilidad de optar, por ejemplo, por productos financieros para organizaciones con respaldo solidario.
- Mejoramiento de la oferta: al agregar la oferta se incrementa el volumen y se puede mejorar la homogeneidad y la calidad (la producción se planea conjuntamente y es más factible implementar sistemas de calidad).
- Mayor poder de negociación y mayor presencia en los mercados: logros que derivan de una oferta superior en volumen, homogeneidad y calidad.
- Captura de márgenes de comercialización: organizados, los productores pueden saltarse algunos eslabones de las cadenas agroproductivas.
- Oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de los productos, según la demanda), cosa difícil de lograr para un pequeño productor, por la escala a la que trabaja.

A nivel macro

- Al aumentar la oferta de alimentos y generar mayores ingresos para los productores se contribuye al mejoramiento de la seguridad alimentaria.

Enumerados los beneficios de asociatividad agroempresarial, corresponde ahora crear conciencia sobre los desafíos que deben enfrentar las entidades públicas y privadas que la promocionan.

DESAFÍOS QUE HAY QUE SUPERAR PARA IMPLANTAR LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL

En relación con el entorno nacional y el entorno externo; que las organizaciones desarrollen:

- Una visión de futuro conjunta, que oriente y motive a sus integrantes, que defina claramente la razón de ser de la organización —una organización que promueve el desarrollo económico y social de sus asociados—, y que evite, a toda costa, ser utilizada con fines políticos o ajenos a su naturaleza.
- Capacidades para establecer y gestionar una red de contactos institucionales, que les permita dialogar directamente con entidades privadas o públicas de promoción y cooperación internacional.

En relación con la capacidad para competir en mercados abiertos; que las organizaciones:

- Superen el enfoque productivista tradicional (*primero produzco y luego veo quién compra lo producido*), tan común entre los productores como en las instituciones dedicadas a la promoción del sector agrario, y adopten, en su lugar, el enfoque de mercado (*primero estudio la demanda del mercado y de acuerdo a ella oriento la producción*).
- Orienten a los asociados para que desarrollen la capacidad de aportar productos homogéneos y de calidad.
- Establezcan una oferta de servicios para los asociados, técnica y financieramente sostenible, con elementos que contribuyan a diferenciar los productos en precio y calidad.
- Sean capaces de dotar de valor agregado los productos de los asociados.

- Mejoren su capacidad de negociación, de manera que puedan pagar precios competitivos a nivel de finca y también comercializar a precios competitivos en las diferentes plazas, tomando en cuenta los precios de referencia.
- Adquieran capacidades que les permitan liderar una innovación tecnológica continua en las fincas de sus integrantes y en sus propios procesos logísticos y de transformación.
- Que los productores asociados se articulen al sistema financiero por intermedio de sus organizaciones.
- Que los productores asociados desarrollen capacidades técnicas y de gestión por intermedio de sus organizaciones.

Con respecto a la estructura organizacional y la cohesión interna; que las organizaciones:

- Logren consolidar la confianza de los productores y su compromiso para con las metas que se trace la organización.
- Crezcan institucionalmente; por ejemplo, elaborando un reglamento que establezca las funciones de los asociados, las responsabilidades, el aporte que deben hacer, la libertad de adhesión, etcétera.
- Elijan la forma jurídica que les represente los menores costos tributarios, de conformidad con la legislación del país, y cuya modalidad de gestión esté al alcance de las capacidades de sus integrantes.
- Desarrollen capacidades de planificación de corto, mediano y largo plazo.
- Potencien el surgimiento de líderes agroempresariales, comprometidos, responsables y visionarios.
- Logren consolidarse agroempresarialmente, al realizar una buena gestión económica y financiera.

Más adelante ahondaremos en estrategias que permiten superar cada uno de estos desafíos;

primero pasamos a analizar el reto de la adopción del enfoque de mercado por parte de las organizaciones agroempresariales.

1.1.2 PRODUCIR CON ENFOQUE DE MERCADO

La clave para alcanzar los objetivos de una empresa u organización con enfoque de negocios está en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para ofrecer los productos o servicios que necesita ese mercado de forma más eficiente que la competencia². Por otra parte, una empresa que valore la lealtad de los clientes tendrá mejores resultados a largo plazo que una que se centre mayormente en la obtención de beneficios³. El enfoque de mercado tiene que resonar con especial fuerza en el sector agroproductivo, sector que a lo largo de décadas ha privilegiado la práctica de ‘primero producir y luego vender’.

El gran salto en la productividad agrícola que significó la Revolución Verde, iniciada en la década de 1940 en Estados Unidos, llevó a las organizaciones de promoción agraria a centrarse en el proceso productivo y a impulsar estrategias como el desarrollo de monocultivos y la aplicación de fertilizantes y pesticidas, que permitieran elevar la productividad de la tierra. La investigación agrícola ha seguido esta misma orientación. En América Latina, el nuevo siglo y la liberalización progresiva de los mercados llegaron juntos —con la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos, Europa, algunos países asiáticos y entre los propios países latinoamericanos—. Ahora, la importación de alimentos a precios más bajos que los nacionales está obligando a los productores agrarios, ya no solo a aplicar estrategias que aumenten la productividad, sino a ser más selectivos en las decisiones de producción; es decir, a considerar en qué nicho del mercado pueden ser más competitivos. Esta práctica significa que hay que identificar a los clientes, conocer las características de los productos que demandan, el volumen, la periodicidad de la demanda, la presentación que exigen, los actores presentes a lo largo de

2 Orientación fundamental planteada por Philip Kotler (Kellogg School of Management, USA), considerado el padre del marketing moderno, hace más de 20 años en diversas publicaciones.

3 Ver Kotler, P. (2008).

las cadenas, etc. , antes de tomar una decisión sobre la conveniencia o no de emprender un nuevo negocio.

Es justamente por esto que el enfoque de mercado es el primer reto que hay que superar para avanzar con paso firme en la promoción de las organizaciones agroempresariales (es decir, con fines de negocio). Lo segundo es la visión de futuro, la razón de ser (la misión) de las organizaciones. Esta debe estar claramente definida y los productores deben comprenderla y aceptarla plenamente: si una organización se ha formado para que sus integrantes se beneficien de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados, entonces las acciones que la organización realice no deben desviarse o servir a intereses de terceros. Estos dos elementos, son el punto de partida para que una organización pueda comenzar un proceso de fortalecimiento socio-organizativo y de consolidación agroempresarial.

Estos temas se ampliarán en los capítulos siguientes; por ahora, adelantamos los tres pasos esenciales que supone la formulación de una estrategia con enfoque de mercado. Las organizaciones empresariales deben:

1. Informarse (a) sobre el comportamiento de la demanda en el mercado mundial de los productos agrarios que vienen produciendo o para los cuales sus tierras tienen vocación productiva, y (b) sobre la demanda y la oferta internas de esos mismos productos, teniendo en cuenta que la demanda y la oferta oscilan en función de los cambios demográficos, los procesos de urbanización, los patrones de consumo y las políticas públicas, entre otros.
2. Analizar las potencialidades de la propia oferta, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - Recursos productivos de los asociados; ej. tierra, agua, equipamiento, tecnología.
 - Infraestructura pública disponible; ej. energía, carreteras, comunicaciones, etc.
 - Nivel de capital social u organizativo alcanzado, para ver si están en condiciones de homogenizar y agregar la oferta.

- Capacidades técnicas y de gestión de cada uno de los miembros.
 - Oferta de servicios a la producción a la que pueden acceder a costos competitivos; ej. financiamiento, venta de insumos, asistencia técnica, capacitación, información de mercados, etc.
 - Marco legal de promoción vigente en el país.
 - Acceso a apoyo promocional por parte de entidades públicas y privadas.
 - Situación competitiva de la cadena en su conjunto para medir: las posibilidades de desenvolverse con éxito en el eslabón en el que se participa; la necesidad de incrementar el valor agregado de los productos en el eslabón actual, o bien, la conveniencia de buscar opciones para integrarse verticalmente.
 - Relación entre los eslabones de la cadena para saber si la organización tiene posibilidades de mejorar su poder de negociación e interrelacionarse con otros eslabones de manera más equitativa y aumentar así los ingresos, o si más bien le conviene integrarse verticalmente a la cadena productiva.
3. Seleccionar mercados y líneas de negocio específicos como resultado del análisis anterior. No basta con tener información agregada de consumo. Es necesario identificar con nombre propio a aquellos clientes a los que la organización puede acceder, y establecer acuerdos previos a la planificación productiva anual, que sirvan de guía sobre qué y cuánto producir, además de conocer por anticipado los canales y las formas de distribución con los que se deberá trabajar.

La decisión final sobre cuál mercado y cuál(es) cliente(s) se van a atender, qué producto se va a ofrecer y cuánto valor se le va a añadir, pasa por un análisis económico y financiero de la inversión requerida para ello. Este análisis es la base para saber si el negocio va a ser rentable y a qué plazo. La rentabilidad individual de un negocio gestionado de manera conjunta es una variable fundamental en el fortalecimiento de una organización agroempresarial

asociativa. Es decir, una entidad de segundo piso será sostenible solo si los negocios de sus integrantes también lo son.

1.1.3 FORMAS ASOCIATIVAS AGROEMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA: UNA BREVE DESCRIPCIÓN

Para poder ahondar en las estrategias de fortalecimiento de la asociatividad agroempresarial de los pequeños y medianos productores de América Latina, hay que conocer primero las diferentes formas asociativas presentes en la región. Una primera clasificación distingue las organizaciones de productores con fines agroempresariales o de negocio, de aquellas conformadas con fines gremiales o reivindicativos⁴. Por la naturaleza del documento nos concentraremos en las primeras.

El objeto principal de una organización de productores con fines agroempresariales o de negocio “radica en el desarrollo de la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas —producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios— en beneficio exclusivo de sus asociados. [Este tipo de organizaciones] cubren un amplio abanico de situaciones de menor o mayor formalidad y complejidad jurídica y organizacional”⁵.

Según su grado de formalización jurídica, las organizaciones de productores con fines agroempresariales pueden clasificarse de modo general en: (a) corporaciones, con personería jurídica y (b) modalidades asociativas, sin personería jurídica⁶.

4 Lattuada (2013) hace una distinción entre las cooperativas formalmente establecidas y el resto, a las que denomina “asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar (AEncAF)”.

5 Lattuada (2013), pág. 3.

6 Morales et al. (2008).

LAS CORPORACIONES

Las corporaciones pueden tener personería jurídica de diversos tipos:

- Sociedades comerciales, como la Sociedad Anónima, la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, otras.
- Asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones.
- Cooperativas.

Las primeras se caracterizan por tener fines lucrativos y por distribuir las utilidades entre los socios, en función del capital que aporten. “Son poco extendidas entre los pequeños productores y la población rural vulnerable [de América Latina]”⁷. No se les considera dentro del tercer sector, la sociedad civil o la economía solidaria, por privilegiar el rol del capital sobre la participación de las personas. Por este motivo, de existir leyes de promoción al productor agropecuario, estas se pierden en estas modalidades de segundo piso.

Las asociaciones civiles sin fines de lucro pueden generar utilidades sobre las que deben pagar impuestos, pero no pueden distribuir estas utilidades entre los asociados, por la naturaleza misma de su constitución; las utilidades generadas y no repartidas pasan a formar parte del fondo patrimonial (capital social), que tampoco puede repartirse si un asociado se retira o la asociación se disuelve; en este último caso, el patrimonio tiene que ser donado a otra asociación. La mayor parte de las asociaciones sin fines de lucro han nacido porque es fácil constituir las y porque “resultan propicias para llevar a cabo tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías”⁸; pero, repetimos, no debieran operar comercialmente⁹. Esto último tendrían que hacerlo los integrantes de forma individual, pero es “una opción imposible de sostener cuando el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local o intenta institucionalizarse”¹⁰. En muchos países, las

7 Lattuada op.cit., pág. 11.

8 Lattuada op.cit., pág. 4.

9 En Perú, muchas asociaciones de productores, a pesar de haber sido constituidas bajo esta modalidad han operado comercialmente y no han pagado los tributos correspondientes, por lo que han sido sancionadas con multas considerables.

10 Lattuada op.cit., pág. 4.

asociaciones sin fines de lucro que se han constituido en el agro productivo han sido impulsadas por las entidades de promoción, públicas o privadas, y agrupan a un número considerable de pequeños productores.

Las cooperativas, por su naturaleza, no generan utilidades, sino excedentes y están autorizadas a beneficiar a sus socios con precios bajos para los insumos o servicios que ofrecen, sin buscar obtener utilidades. Si se genera un excedente, la cooperativa puede distribuirlo entre los asociados y dejar un monto porcentualmente minoritario para la reserva cooperativa.

Otras ventajas de las cooperativas están en el campo de la educación y el empoderamiento; por lo general, las cooperativas cuentan con instancias internas para promover la capacitación constante de los asociados, de manera que todos pueden llegar a asumir un cargo directivo (el poder es rotativo). En 1994, los productores agrarios organizados en cooperativas en América Latina y el Caribe llegaban a tres millones, distribuidos en unas veinte mil cooperativas agrarias¹¹. Si bien, a la fecha no se tienen estadísticas actualizadas, los expertos señalan que “en América Latina existen ejemplos exitosos de cooperativas agrarias, como la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias de Chile, la Cooperativa Vitivinifrutícola de La Rioja, Argentina, la Organización de Cooperativas Brasileñas y el Consejo Nacional de Cooperativas de Costa Rica, [y su importancia se hace evidente al notar, por ejemplo, que] en Brasil, 37 % del producto agrícola es generado por las cooperativas¹².

11 OCA-ACI (1994).

12 Declaraciones del director para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Raúl Benítez, con motivo de la celebración del Año Internacional de las Cooperativas, Santiago de Chile, 2012. <http://www.ipsnoticias.net/2012/07/cooperativas-agricolas-son-muy-competitivas-en-america-latina/>

LAS MODALIDADES ASOCIATIVAS

Las modalidades asociativas sin personería jurídica independiente pueden conformar:

- Consorcios.
- Asociaciones en participación, como las agrupaciones de colaboración empresarial, las uniones transitorias de empresas, los contratos de producción entre empresas y productores, las alianzas estratégicas, otras.
- Sociedades de hecho, como las redes empresariales.

Las dos primeras encuentran respaldo en la firma de contratos privados escritos. Se constituyen con una finalidad común y permiten aprovechar algunos beneficios de la asociatividad sin los costos fijos de gestión que representaría su formalización jurídica. Sin embargo, por su naturaleza, son formas asociativas transitorias. No obstante, como ampliaremos más adelante, pueden representar el primer paso hacia la formación de una organización agroempresarial.

Las sociedades de hecho son agrupaciones entre dos o más personas que se obligan en común acuerdo a realizar aportes para concretar una actividad comercial. La mayor parte de los pequeños productores en América Latina se agrupan en sociedades de hecho; es decir, sin personería jurídica, ni contratos regulados por ley, lo que impone ciertas limitaciones a su crecimiento organizacional¹³. En efecto, “la experiencia del último cuarto de siglo ha sido frondosa respecto a la conformación de grupos de productores y pobladores rurales que reciben capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado; también lo ha sido en el número de asociaciones creadas en diferentes niveles, pero en cambio ha resultado menos fructífera en cuanto a los grupos que formalizaron su acción colectiva en asociaciones económicas jurídicamente constituidas que alcanzan las capacidades necesarias para desempeñarse en forma eficiente y autónoma en el mercado y en la sociedad”¹⁴. Esta situación puede superarse si estas sociedades de hecho reciben el asesoramiento necesario y siguen los pasos

13 Lattuada op.cit., pág. 4.

14 Lattuada op.cit., pág. 13.

contemplados en la metodología de “Redes empresariales”¹⁵, que desarrollaremos más adelante.

Finalmente, el tipo de modalidad asociativa que las entidades de promoción en América Latina decidan impulsar en el sector agrario, debe considerar: (a) los costos tributarios de la modalidad elegida, (b) la viabilidad de la organización para autogestionarse en un plazo razonable, situación que depende tanto de factores sociales (e.g. el grado de confianza de los asociados), como de la rentabilidad de los negocios que los asociados hayan decidido gestionar conjuntamente, (c) la legislación de promoción de la asociatividad agroempresarial vigente en el país. Asimismo, la intervención de apoyo o subsidio a la gestión de la organización agroempresarial debe planificarse con cuidado de manera que el plazo de retiro quede debidamente establecido en función del “punto de equilibrio”; a partir del cual los negocios de la organización serán autosostenibles económica y financieramente.

1.2 CASOS

1.2.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE “MERCADOS-LÍNEAS DE NEGOCIO” COMO VARIABLE DE ÉXITO: EL CASO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS TIERRA NUEVA-UCTN BOACO, NICARAGUA¹⁶

La UCTN es una institución de segundo piso que aglutina a 8 cooperativas de base asentadas en 5 municipios de Boaco. Fue fundada en 1997, con 23 pequeños productores de café, quienes se organizaron para buscar respuesta a sus problemas de comercialización. Actualmente, la UCTN cuenta con 604 socios, dedicados primordialmente a la producción y comercialización de café y miel.

Los principales mercados para el café y la miel que comercializa la UCTN son Alemania

.....
15 Metodología desarrollada por ONUDI-CEPAL para promover asociatividad entre micro o pequeñas empresas y que ha sido adaptada al sector rural en Perú en el Programa COSUDE-APOMIPE.

16 Fuente: Meza, R. y Núñez, M. IICA, SECAC, RUTA. Iniciativa centroamericana de vinculación de pequeños productores a los mercados. Experiencia de vinculación a los mercados de la Unión de Cooperativas Tierra Nueva (UCTN). Boaco, Nicaragua. 2010.

y Estados Unidos. En el año 2008, la organización exportó 7500 quintales de café oro, lo que representa el 80% de su producción. Asimismo, anualmente se producen entre 500 y 600 barriles de miel, de los cuales el 80% es exportado principalmente a Alemania.

El éxito de la UCTN se explica en buena parte porque sus integrantes decidieron trabajar con un claro enfoque de mercado. En efecto, luego de constatar que los mercados orgánicos y de comercio justo venían creciendo a tasas muy superiores a las de los mercados convencionales, los productores decidieron adecuarse a las exigencias de estos mercados.

Como parte del proceso de adaptación, la UCTN implementó un proceso de certificación orgánica y de comercio justo que los llevó a replantearse la forma de producir y a acogerse a los requisitos de las certificadoras internacionales. Haber obtenido las certificaciones del café y la miel, y cumplir con las exigencias de calidad, le permitieron a la UCTN acceder a los mercados internacionales.

Una vez que la demanda y la “línea de negocio” estaban claramente identificadas, la UCTN utilizó la certificación como puerta de entrada a los mencionados mercados, aprovechando su capacidad productiva y la estabilidad de su oferta (en miel, por ejemplo, aglutina al 77% de los apicultores nicaragüenses). Gracias a esta estrategia, la UCTN pudo posicionarse en mercados más exigentes y que otorgaban una mejor retribución económica por el valor diferencial del producto certificado. La obtención de mejores precios ha redundado en una mayor rentabilidad para los asociados.

1.2.2 EL ENFOQUE DE MERCADO Y LA CONTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTORES ORGANIZADOS AL DINAMISMO ECONÓMICO DE UN TERRITORIO: EL CASO DE LAS “REDES EMPRESARIALES DE PRODUCTORES DE CUY” DEL VALLE DE CONDEBAMBA, CAJAMARCA, PERÚ¹⁷

La combinación entre una clara visión de mercado y una gran capacidad de organización ha marcado la diferencia para convertir una actividad de autoconsumo en uno de los

.....
17 APOMIPE (2011: 1). Este caso también ha sido reseñado en Amézaga et al. (2013).

motores económicos del Valle de Condebamba, en Cajamarca, Perú. Esta transformación ha tenido un impacto directo en la calidad de vida de más de 340 familias vinculadas a la crianza de cuyes (conejiños de indias), así como en el desarrollo competitivo de esta localidad.

Teniendo como base la excelente vocación productiva del Valle, que presenta condiciones óptimas para la crianza de animales menores, en 2006 varios grupos de productores de pequeña escala decidieron asumir el reto de comenzar un trabajo asociativo aplicando la metodología de “Redes empresariales”. Gracias al acompañamiento del “Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú” (APOMIPE), 34 redes empresariales, con un promedio de 10 integrantes por grupo, pusieron en marcha un proceso gradual y progresivo de articulación productiva.

Un análisis completo de la cadena marcó el inicio de este proceso de cambio. No solo se identificó la demanda de los clientes actuales y potenciales, sino que se mapearon los proveedores de insumos y de servicios, así como los elementos del entorno que de una u otra forma podrán tener algún efecto en la productividad local (legislación, infraestructura, compromiso de las autoridades, entre otros).

Fruto de este análisis, las redes empresariales definieron las mejoras que debían implementar para satisfacer la demanda de nuevos clientes. El aumento de escala, les abrió la posibilidad de acceder de manera más económica a actividades de capacitación y asesoría técnica para optimizar la crianza del cuy, así como a compras corporativas de insumos y a financiamiento en condiciones preferenciales.

No conformes con los ahorros y mejoras productivas y comerciales, los productores aprovecharon el auge que estaba cobrando su actividad económica para dialogar

directamente con las autoridades locales, que se comprometieron a apoyarlos aún con más fuerza: era evidente que la actividad se perfilaba como una de las principales del Valle.

Al cabo de 5 años, los ingresos por venta de cuyes pasaron de significar el 35% de los ingresos familiares a representar un 75% de esos ingresos. Los ingresos anuales de los productores organizados en redes experimentaron un incremento de más de un 200%.

Estos excelentes resultados generaron un impacto no solo duradero, sino que trascendió el ámbito familiar para abarcar el entorno económico general de la zona y mejorar la competitividad de la cadena y el desarrollo económico local (DEL). Así, los proveedores (9 pequeñas empresas) no tardaron en incrementar y mejorar su oferta, dotando a los productores de mejores insumos y mayores servicios; se dieron mayores facilidades para el financiamiento formal (4 entidades de microcrédito); aparecieron nuevos servicios de transporte “fincas-centros de beneficio”. Se articularon nuevos clientes a los productores: 9 restaurantes, 6 empresas y 3 gobiernos locales. Asimismo, la crianza de cuyes ha sido incluida como actividad prioritaria en los Planes de Desarrollo Local Concertados del Valle, lo que consolida el impulso sostenido que le han dado las autoridades locales al sector y que se materializa en forma de asignaciones presupuestales y mejoras en infraestructura que benefician tanto a la producción de cuyes como a otras actividades.

Este caso es un ejemplo de cómo una actividad productiva exitosa puede, “desde abajo”, incidir en el dinamismo económico de un territorio y cómo los intereses de los actores de una cadena pueden llegar a posicionarse en las agendas de desarrollo de una región.

CAPÍTULO 2

EL FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

En el capítulo anterior subrayamos los beneficios de la asociatividad agroempresarial, los retos que supone su fortalecimiento y las formas asociativas más comunes en América Latina. Ahora vamos a tratar de dar respuesta a preguntas como:

- ¿qué principios sociales y organizacionales deben promoverse en una organización agroempresarial para que su gestión como empresa se fortalezca?
- ¿cómo diseñar e implementar un plan de fortalecimiento socio-organizativo para este tipo de organizaciones?
- ¿cómo evaluar periódicamente el desempeño socio-organizacional de una organización agroempresarial?

En la introducción señalamos que la **gestión asociativa** está compuesta por dos tipos de aspectos: los **socio-organizativos**, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los **empresariales**, que incluyen los temas económicos y productivos, los cuales se asientan en un proceso de planificación que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo.

Los lineamientos que se presentan a continuación corresponden a los aspectos socio-organizativos; su complemento, los aspectos empresariales, se tratan en el capítulo tres. Si bien se discuten de forma separada, en la práctica acontecen de forma simultánea.

2.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Para consolidarse y ser sostenibles, las organizaciones necesitan, antes que nada, asegurarse de que los asociados compartan una visión de futuro común: ¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?, y, en segundo lugar, que entre todos definan la misión institucional: ¿quiénes somos y para qué nos organizamos?

“La visión no es algo etéreo o abstracto. Antes al contrario, es algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el corto, mediano y largo plazo. La visión es el punto de partida, pues toda visión inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, apasiona, reactiva, conecta, trasciende, da sentido, define y recrea un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuro [...] La visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías, crea alianzas y sinergias que se dirigen hacia un mismo fin [...] [Por su parte] toda misión está fundada e inspirada en la visión [...], toda misión es acción, tarea, esfuerzo, compromiso y hasta sacrificio [...]”¹⁸.

Asimismo, la visión y la misión de una organización serán expresión del conjunto de principios y valores que compartan sus integrantes, entendidos estos como “las reglas de juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos”¹⁹.

Así las cosas, en la tarea de fortalecer socio-organizacionalmente a una organización

18 Siliceo et al. (2001).

19 ibíd.

agroempresarial, es importante promocionar y consolidar entre los asociados al menos los siguientes principios y valores:

2.1.1 LA CONFIANZA

Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. En el caso de una organización agroempresarial, el principio de confianza es insustituible. Por tanto, las entidades de apoyo deben aplicar estrategias para garantizar que los productores comparten plenamente los objetivos de negocio de la organización y están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para alcanzarlos.

Generar confianza interna, fortalecerla, consolidarla, no es tarea de un día; toma tiempo, sobre todo cuando está de por medio el manejo de recursos, pero hay estrategias para lograrlo. Se puede comenzar con actividades de índole social (ej. actividades recreativas o deportivas); luego estas se pueden complementar con actividades de índole técnico, por ejemplo, que los miembros conozcan las parcelas de sus compañeros y vean la forma en que cada uno produce. Finalmente, los ahorros, las ganancias y los éxitos que se obtengan de manera conjunta y organizada (en la compra de insumos/servicios o con la venta de productos), ayudarán a generar más confianza entre los asociados.

En muchas comunidades rurales de América Latina sobreviven prácticas ancestrales de colaboración comunal, como el “ayni o minka”²⁰, que si bien se habían reducido a eventos esporádicos, hoy vuelven a manifestarse cuando existe la motivación necesaria para desarrollar un negocio conjunto²¹. Un elemento cultural como este contribuye enormemente a consolidar la confianza del grupo. Asimismo, los lazos familiares que unen a los miembros de las comunidades rurales, y que muchas

20 Vocablo quechua que significa “hoy por ti, mañana por mí”, usado principalmente en comunidades rurales de Ecuador, Perú, Bolivia y Chile.

21 En el programa APOMIPE, en Cusco, Perú, la construcción de invernaderos en cada una de las parcelas individuales de los integrantes de las redes empresariales de la cadena de flores, se hizo rotativamente de manera colectiva con la participación solidaria de todos los integrantes (www.apomipe.org.pe).

veces para agentes externos (organizaciones de promoción) no son fáciles de percibir, por lo menos inicialmente, son un factor que puede influir mucho en el proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de la confianza.

La confianza que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto. Pero el grupo también tiene que confiar plenamente en sus líderes, como veremos al tratar el tema de liderazgo. Y es que se pueden tener buenos recursos productivos, buenas condiciones ambientales, excelentes oportunidades de mercado, excelentes perspectivas de retorno a la inversión, incluso una buena gerencia, pero si el grupo no ha fortalecido la confianza interna, los negocios de la organización no tendrán buenos resultados, o por lo menos no de las dimensiones que podría tener y, lo que es más importante, no serán sostenibles.

Igualmente importante es establecer una relación de confianza con otros agentes de la cadena, sobre todo con los clientes y los proveedores; la lealtad que se va construyendo le da sostenibilidad a los negocios. Al mismo tiempo, el mayor poder de negociación que se va a ir ganando al interior de la cadena, le permitirá a la organización exigir cada vez más transparencia y más equidad en las transacciones.

Las estrategias para fomentar la confianza en una organización agroempresarial se desarrollan más adelante, como parte del plan de fortalecimiento socio-organizacional.

2.1.2 EL LIDERAZGO²²

El grupo tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder. El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Es el encargado de construir la cultura organizacional²³, orientada,

22 Elaborado a partir de Siliceo et al. (1999).

23 “La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”, en Casares, D. y Siliceo, A. (1997).

en este caso, a la calidad y a los servicios; es quien, al fin y al cabo, hace competitiva o no a una organización.

Una organización agroempresarial necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo.

Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar de privilegio en todo plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización agroempresarial.

2.1.3 LA COMUNICACIÓN²⁴

Una comunicación eficiente es una comunicación transparente y oportuna. Es preciso saber qué se va a comunicar y cómo hacerlo. En nuestro caso, lo primero que se debe comunicar, y reforzar continuamente, es el código de valores de la organización.

La comunicación supone el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Sin una buena comunicación, difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa.

En una organización agroempresarial, una buena práctica de comunicación es permitir, por ejemplo, que todos los asociados tengan acceso a información estratégica: ¿a qué precio se compran los insumos y los servicios?, ¿a qué precio compran los clientes los productos?, ¿qué resultados arrojan las auditorías? Y, lo más importante, que tengan acceso a la información de los resultados económicos de la gestión de la organización.

.....
24 Ver Rivera et al. (2005).

2.1.4 LA PARTICIPACIÓN

La confianza que se desarrolle al interior de una organización y la presencia y aceptación de un líder, facilitan la participación activa de todos los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Los éxitos económicos de la organización también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura. Sin embargo, es deber de la organización promover esa participación, y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más.

Decíamos que la visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías; por eso, lo que una entidad de promoción debe buscar en su tarea de fortalecer una organización agroempresarial es que los líderes reconozcan que sin la participación activa de cada uno de los asociados el proyecto no va a salir adelante. Y esto supone que los directivos y los funcionarios gestionen la organización a partir de reglas de participación claramente establecidas.

2.1.5 EL COMPROMISO

El compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo, se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna.

En el caso de una organización agroempresarial, algunos de los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes, por comprometerse a adquirir insumos a través de la organización, para poder generar economías de escala que beneficien a todos, por esforzarse por convertir su organización en una organización líder en su territorio (que opere, por ejemplo, con buenas prácticas agrícolas).

Una experiencia de asociatividad de pequeños productores en Perú destacó el compromiso

de los asociados en tres aspectos clave: esfuerzo, tiempo y dinero²⁵. A la vez, los éxitos económicos que se deriven de las prácticas conjuntas contribuirán a reforzar el compromiso de los asociados con los objetivos de la organización.

Los aspectos sociales y organizativos que hemos descrito son parte de lo que se conoce como 'capital social'. La gestión conjunta de esos aspectos es lo que denominamos 'gestión socio-organizativa'. A continuación explicamos las variables que conforman cada uno de estos aspectos y que, por tanto, deben tenerse en cuenta al evaluar la gestión socio-organizativa de las organizaciones agroproductivas.

2.2 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA²⁶

En este apartado presentamos las variables que, según dicta la experiencia, se consideran las más importantes para evaluar los cinco aspectos que determinan la buena marcha socio-organizativa de una organización agroempresarial: la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso. Pero antes, es preciso conocer la historia de la organización y las características de los asociados y sus unidades agroproductivas. Para ello, se propone considerar los siguientes grupos de variables:

Historia de la organización:

- Modalidad de definición del propósito
- Recursos recibidos y aportes internos
- Número de asociados activos
- Número de asociados pasivos
- Presencia de asociados fundadores
- Modalidad de elección de los líderes
- Apoyo brindado a los líderes para mejorar sus capacidades
- Acompañamiento externo a la gestión organizacional
- Potencial de mejora de la cadena productiva en la que está inserta la organización
- Valoración, de parte de la comunidad en la que está inserta la organización, del modelo de gestión asociativo

25 Ver APOMIPE (2011: 2).

26 Elaboración propia. Insumos tomados de Camacho et al. (2007), APOMIPE (2011: 2) y Polo (2006).

Características de los asociados y de sus unidades agroproductivas:

- Nivel educativo
- Tamaño promedio de la propiedad agraria individual de los asociados
- Nivel de homogeneidad en el tamaño de las propiedades agrarias de los asociados
- Tipo de tecnología utilizada en sus unidades agroproductivas
- Homogeneidad en la tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados
- Nivel de ingresos anual generado por los asociados en sus unidades agroproductivas
- Homogeneidad en el nivel de ingresos de los asociados en sus unidades agroproductivas
- Capacidades de los asociados para gestionar correctamente sus unidades agroproductivas: manejo de costos, planificación productiva, buenas prácticas agrícolas, sistema de calidad e inocuidad de productos, registros de ventas, gestión del riesgo, entre otros.
- Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados
- Pertenencia político-administrativa de los predios de los asociados

El primer grupo de variables corresponde a hechos del pasado que pueden estar influyendo en los aspectos socio-organizativos que debemos evaluar. El segundo grupo corresponde a factores externos o estructurales de la organización que escapan a un plan específico de fortalecimiento socio-organizacional. Todas estas variables deben conocerse, porque, como dijimos anteriormente, puede haber una correlación estrecha entre estos factores y los aspectos que se van a evaluar (pueden afectar sobre todo la confianza) y puede ser que en algunos de ellos se tenga que intervenir.

Por ejemplo, ¿qué pasa cuando no todos los asociados están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades que se planifican de manera conjunta? ¿Qué es lo primero que pensamos? ¿Qué hay que motivarlos para que cambien de actitud. Sin embargo, la reserva que muestran algunos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero puede deberse a que no tienen el mismo nivel de ingresos que los otros y por eso consideran que no es "justo" que todos tengan que aportar

lo mismo cada mes. Esto nos lleva a formular una nueva conclusión: cuanto más desigual sea la situación económica de los asociados, más difícil será lograr el compromiso de todos.

Veamos otro ejemplo. Algunos de los asociados no actúan de acuerdo a los objetivos y metas que se trazaron colectivamente (vender todos a un mismo cliente, por ejemplo), entonces, se apela al reglamento interno para tratar de obligarlos a que cumplan lo acordado. Pero resulta que no todos pertenecen al mismo municipio, y en el municipio al que ellos pertenecen se ha implementado una política que ofrece comprar con subsidio los productos

de los pequeños productores para un programa de apoyo a la alimentación escolar, situación que los lleva a incumplir sus compromisos con la organización. Conclusión: cuanto mayor sea el número de distritos o provincias a los que pertenezcan los asociados, más difícil será fortalecer su compromiso con la organización, puesto que habrán más factores externos (ej. políticas e incentivos) que pueden influir con el compromiso de los asociados.

Pasemos ahora a las variables asociadas a los cinco aspectos socio-organizativos ya presentados:

2.2.1 CONFIANZA

| Tipo de variables | Variables |
|--------------------------|--|
| Económicas | Beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización |
| Socio-culturales | Valores y principios comunes en los asociados |
| | Conocimiento mutuo entre los asociados |
| | Existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista) |
| Productivo- tecnológicas | Experiencia de los asociados en la actividad agroproductiva que promueve la organización |
| | Homogeneidad entre los asociados en cuanto a productividad, calidad de los productos e infraestructura |
| Organizacionales | Existencia de reglamento interno |
| | Cumplimiento de reglamento interno |
| | Trabajo en equipo al interior de la organización |

2.2.2 LIDERAZGO

| Tipo de variables | Variables |
|------------------------------|--|
| Capacidades generales | Presencia de valores asociativos, de transparencia, participación, compromiso, equidad, otros, en el líder (o los líderes) |
| Capacidades de comunicación | Capacidades de comunicación interna del (los) líder(es) |
| | Capacidades de comunicación externa (con la comunidad) del (los) líder(es) |
| Capacidades organizacionales | Capacidades del (los) líder(es) para llevar adelante actividades colectivas |
| | Capacidades del (los) líder(es) para evaluar resultados |
| | Capacidades del (los) líder(es) para asegurar la fiscalización de actividades |
| | Capacidades del (los) líder(es) para establecer alianzas interinstitucionales |
| Legitimidad | Reconocimiento y credibilidad del (los) líder(es) entre los asociados |
| | Reconocimiento y credibilidad del (los) líder(es) en su comunidad y en el entorno institucional |

2.2.3 COMUNICACIÓN

| Tipo de variables | Variables |
|-------------------|---|
| Estratégicas | La organización se ha trazado objetivos comunicacionales que identifican claramente los mensajes clave que se deben transmitir internamente |
| Instrumentales | La organización cuenta con un plan comunicacional que incorpora los objetivos de comunicación definidos |
| Cognitivas | Conocimiento de los asociados de la visión y misión organizacionales |
| | Conocimiento de los asociados de los valores organizacionales |
| | Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos establecidos (reglamento) |
| | Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas trazados en la organización |
| | Conocimiento de los asociados de los precios a los que se compran insumos y a los que se venden los productos |
| | Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la organización y de las auditorías |

2.2.4 PARTICIPACIÓN

| Tipo de variables | Variables |
|-------------------|--|
| Organizacionales | Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión organizativas |
| | Participación de los asociados en la planificación organizativa |
| | Participación de los asociados en la evaluación organizativa |
| | Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la organización |
| | Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización |
| Inclusivas | Valoración en la organización de la participación de las mujeres |
| | Valoración en la organización de la participación de los jóvenes |
| Instrumentales | Estructura organizativa establecida |
| | Mecanismos de participación establecidos |

2.2.5 COMPROMISO

| Tipo de variables | Variables |
|-------------------|---|
| Actitudinales | Identificación de los asociados con la visión y misión institucionales |
| | Respeto de los asociados para con los valores institucionales |
| | Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización |
| | Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente en la organización |

Las variables que hemos presentado son las que dan sustento a las estrategias para formular e implementar un plan de fortalecimiento socio-organizacional.

2.3 PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO

¿Cómo iniciar un plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización agroempresarial? En primer lugar, hay que analizar los resultados de la evaluación de la gestión socio-organizativa (ver acápite anterior). Esta información es la que permite definir las metas del plan de fortalecimiento.

Ahora bien, hemos señalado cinco principios socio-organizativos relevantes; sin embargo, al formular el plan de gestión socio-organizativa, tres ocupan un lugar prioritario: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna. Y es que la participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y a la puesta en marcha de mecanismos efectivos de comunicación interna. Una organización en la que prima la desconfianza no está en condiciones de promover ni la participación ni el compromiso; una organización cuyos líderes carecen de legitimidad no puede pedir participación o compromiso. Una organización que no sabe comunicar lo que está sucediendo, lo que hacen los líderes, las conquistas de la organización, no puede exigir la participación de los asociados y menos su compromiso.

¿Qué hacer para fomentar la participación y el compromiso? Primero que todo, estudiar la historia de la organización y las características de los asociados. Así, en una organización que tenga una larga trayectoria de apoyo externo asistencialista, será mucho más difícil lograr que los asociados aporten periódicamente cuotas de dinero y sobre todo que estén dispuestos a cofinanciar inversiones.

Seguidamente se presentan las estrategias que debe comprender un plan de fortalecimiento socio-organizativo y que buscan promover los cinco principios señalados.

2.3.1 ESTRATEGIAS PARA GENERAR CONFIANZA, FORTALECERLA Y CONSOLIDARLA²⁷

La confianza en una organización se genera desplegando actividades de cuatro tipos:

- **Económicas:** Actividades que les generen beneficios económicos a los asociados por ser parte de la organización. Este es el factor más importante y el que realmente puede cohesionar a la organización. En un inicio no tienen que ser grandes beneficios pero sí beneficios reales, que impacten la economía de cada una de las unidades agroproductivas asociadas. Por ejemplo, una compra conjunta de fertilizantes: si estos se adquieren a precios menores que los que se obtendrían de manera individual, la reducción se hará sentir en los costos de producción de cada uno de los asociados. Importante: al principio es mucho más fácil concentrarse en obtener beneficios económicos derivados de la reducción de costos, que obtener precios más altos por la venta conjunta de productos. Cuando el grupo haya fortalecido su organización, se aconseja incursionar en ventas conjuntas. En el caso de organizaciones con un número alto de asociados, se aconseja formar comités por zonas para realizar las ventas.
- **Socio-culturales:** actividades que les permitan a los asociados conocerse mejor (actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada predio familiar), que contribuyan al desarrollo de valores y principios comunes (reflexión conjunta sobre objetivos, elaboración colectiva de normas de convivencia igualitarias — igualdad de derechos y obligaciones para mujeres y hombres—), que instauren en ellos una cultura emprendedora (reflexión conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización, gracias a sus capacidades y recursos).
- **Productivo-tecnológicas:** actividades que les permitan conocer las condiciones de producción de sus compañeros y compañeras (visitas técnicas a cada parcela), que los motiven a aplicar nuevas tecnologías (pasantías a experiencias exitosas)

27 Elaborado a partir de APOMIPE (2011:2).

externas), que les animen a mejorar la productividad y la calidad de los productos (preparación de un plan de mejoras técnicas de cada parcela, incluida la infraestructura), que les permitan abastecer a los clientes a lo largo de todo el año (planificación escalonada de la producción individual).

- **Organizacionales:** actividades que garanticen la evaluación permanente de todas las actividades, en función de las metas trazadas (reuniones periódicas), que les permitan solventar gastos comunes (constitución de un fondo común), operar ágilmente (constitución de comités por zonas cuando el número de asociados es muy grande) y trabajar en equipo (apoyo mutuo en la construcción de infraestructura productiva individual, labores de inteligencia de mercados).

2.3.2 DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES EN LOS LÍDERES

Para fortalecer las capacidades de los líderes deben planificarse actividades que fomenten los siguientes cuatro aspectos:

- **Capacidades generales de liderazgo:** actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo (participación en talleres vivenciales dirigidos por expertos).
- **Capacidades de comunicación:** actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades para comunicarse con los asociados y capacidades para relacionarse con las instituciones del entorno (cursos, asesorías de expertos).
- **Capacidades organizacionales:** actividades que les permitan a los líderes manejar técnicas de gestión organizativa (cursos, talleres, asesorías).
- **Legitimidad:** actividades que les permitan a los líderes ganarse el reconocimiento de los asociados (participación en actividades sociales, rendición de cuentas), y actividades que les permitan darse a conocer entre las instituciones del entorno (participación en eventos de la comunidad).

2.3.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

La comunicación interna de una organización agroempresarial se fortalece en respuesta a tres tipos de actividades:

- **Estratégicas:** actividades que permitan identificar qué mensajes enviar a los asociados para fortalecer la organización. Según sean las prioridades que se hayan planteado, y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, los mensajes deben estar encaminados a generar confianza (cómo estar organizados abre oportunidades de negocio que van a redundar en mayores beneficios individuales) y a robustecer la legitimidad de los líderes (mensajes que permitan dar a conocer las actividades impulsadas exitosamente por ellos).
- **Instrumentales:** actividades (asesorías, consultorías de expertos) que les permitan a la organización preparar un plan de comunicación efectiva (boletines, videos, planificación de visitas de los líderes a las propiedades de los productores para recoger sus demandas, planificación de campañas comunicacionales, otros).
- **Cognitivas:** actividades que permitan, mediante los instrumentos comunicacionales desarrollados, que los asociados se apropien de los mensajes clave (refuerzo de la visión y la misión institucional, de los valores organizacionales, de las normativas de la organización, de las metas anuales, de la información técnica y comercial, de los resultados económicos de la organización).

Una vez concluidas estas tres etapas del plan de fortalecimiento organizativo; a saber, la adopción de estrategias orientadas a fortalecer la confianza entre los asociados, las capacidades de liderazgo y los mecanismos de comunicación interna, se puede proceder a fomentar los otros dos aspectos sociales: la participación y el compromiso.

2.3.4 FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS

La participación de los asociados se incentiva con actividades:

- **Organizacionales:** actividades que faciliten la participación de los asociados en la revisión periódica de la visión y misión institucionales (asambleas), en la planificación y evaluación organizativa (talleres), en actividades formativas (cursos, pasantías) y en actividades sociales (festivales, agasajos, almuerzos).
- **Inclusivas:** actividades que estimulen la participación de las mujeres en condiciones iguales a los hombres (apoyo organizacional para el cuidado de los hijos) y actividades que promuevan la participación de los jóvenes (incentivos de capacitación).
- **Instrumentales:** implementación de mecanismos que distribuyan las principales funciones directivas (organigrama) y que establezcan la forma y la periodicidad de las asambleas de la organización (reglamento).

2.3.5 FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO DE LOS ASOCIADOS

Finalmente, todo plan de fortalecimiento socio-organizativo debe tener un capítulo dirigido

a incentivar el compromiso de los asociados para con su organización. Las actividades recomendadas son de tipo actitudinal:

- **Actitudinales:** actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión institucionales (talleres), a respetar los valores institucionales (concursos), a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en la organización (divulgación de los beneficios de la asociatividad, de experiencias asociativas exitosas) y a actuar conforme a los objetivos y metas trazados colectivamente (evaluaciones periódicas).

2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIO-ORGANIZATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN AGROEMPRESARIAL

Una vez que se ha implementado el **Plan de fortalecimiento socio-organizativo**, será necesario evaluar periódicamente el desempeño de la organización²⁸. Las variables a considerar en esta evaluación deben ser las mismas que se usaron para la evaluación inicial. En el cuadro siguiente presentamos esas variables con una propuesta de calificación:

| Tipo de variables | Variable | Situación | | |
|-------------------|--|-------------------------|---|---|
| | | No deseada | Regular | Buena |
| 1. Confianza | | | | |
| Económicas | Beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización | No ha habido beneficios | Los han obtenido muy esporádicamente | Los obtienen de manera regular (siempre) |
| Socio-culturales | Valores y principios comunes | No los hay | Hay algunos pero no los tienen muy claros | Comparten los principales valores socio-organizativos |
| | Conocimiento mutuo | Apenas sí se conocen | Algunos se conocen bien, otros, no tanto | Todos se conocen suficientemente |

28 Dada la complejidad de este tipo de evaluaciones, un periodo de 2 años entre una evaluación y otra se considera razonable.

| Tipo de variables | Variable | Situación | | |
|-----------------------------|--|---|--|---|
| | | No deseada | Regular | Buena |
| 1. Confianza | | | | |
| Socio-culturales | Cultura emprendedora (no asistencialista) | Se valora el asistencialismo | Algunos valoran el asistencialismo; otros tienen una actitud emprendedora | Todos los asociados han comprendido la importancia de ser autónomos y de condicionar las ayudas externas a los intereses de la organización |
| Productivo-tecnológicas | Experiencia en la actividad agroproductiva que promueve la organización | Los asociados no tienen suficiente experiencia | Solo algunos asociados tienen experiencia | Todos los asociados tienen suficiente experiencia |
| | Homogeneidad en cuanto a productividad, calidad del producto e infraestructura | Hay mucha desigualdad | Hay cierta desigualdad | Hay homogeneidad |
| Organizacionales | Reglamento interno | No hay un reglamento interno | El reglamento deja por fuera algunos aspectos importantes de la organización interna | El reglamento interno contempla normas de convivencia, sanciones, obligación de aportar a un fondo común, asignación de funciones, otros |
| | Cumplimiento del reglamento interno | No se cumple | Se cumple parcialmente | Se cumple estrictamente |
| | Trabajo en equipo | Los asociados no realizan actividades conjuntas | Los asociados realizan esporádicamente actividades conjuntas | Los asociados realizan permanentemente actividades conjuntas |
| 2. Liderazgo | | | | |
| Capacidades generales | Los líderes practican los valores asociativos: transparencia, participación, compromiso, equidad, otros. | Débilmente | Regularmente | Suficientemente |
| Capacidades de comunicación | Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación interna | Débiles | Regular | Suficiente |
| | Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación externa (con la comunidad) | Débiles | Regular | Suficiente |

| Tipo de variables | Variable | Situación | | |
|------------------------------|--|---|---|--|
| | | No deseada | Regular | Buena |
| Capacidades organizacionales | Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar adelante actividades colectivas | Las actividades las organiza el líder (presidente) de manera individual | Las actividades las organiza el líder (presidente) con apoyo de la junta directiva | Las actividades las organiza el presidente con apoyo de la junta directiva y la participación de todos los asociados |
| | Los líderes tienen las capacidades necesarias para evaluar resultados | No se evalúan los resultados | Se evalúan los resultados pero la información no se usa para mejoras organizacionales | Se evalúan resultados y la información se usa para mejoras organizacionales |
| | Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo la tarea de fiscalización de actividades | No se realizan labores de fiscalización | Hay fiscalización pero solo se informa a la junta directiva | Hay fiscalización y se informa al conjunto de asociados |
| | Los líderes tienen las capacidades necesarias para establecer alianzas interinstitucionales | No hay alianzas | Se han establecido algunas alianzas | Se ha establecido un número suficiente de alianzas y con instituciones relevantes |
| Legitimidad interna | Los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales por los asociados | No se les reconoce como líderes | Solo el presidente es reconocido como líder | El presidente y la junta directiva son reconocidos como líderes |
| | Los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales en su comunidad y en el entorno institucional | Carecen de credibilidad, carecen de reconocimiento | Solo el presidente es reconocido como líder y tiene credibilidad | El presidente y la junta directiva son reconocidos como líderes y tienen credibilidad |
| 3. Comunicación | | | | |
| Estratégicas | Los objetivos comunicacionales y los mensajes clave que se quieren transmitir a los asociados se encuentran claramente definidos | No hay objetivos comunicacionales definidos, ni mensajes clave | Se definieron objetivos comunicacionales, pero los mensajes internos son poco claros | Se definieron objetivos comunicacionales y los mensajes internos están claramente formulados |
| Instrumentales | La organización tiene con un plan de comunicación con objetivos claramente definidos | No hay plan de comunicación | Hay plan de comunicación pero no se aplica | Hay plan de comunicación y se aplica |
| | La organización ha desarrollado instrumentos comunicacionales, como boletines, videos, otros | No han desarrollado instrumentos de comunicación | Tienen, pero no los utilizan | Tienen instrumentos de comunicación y los usan para divulgar mensajes clave |

| Tipo de variables | Variable | Situación | | |
|------------------------|--|----------------|------------------------------|-----------------------------|
| | | No deseada | Regular | Buena |
| Cognitivas | Conocimiento de los asociados de la visión y misión organizacionales | No los conocen | Los conocen parcialmente | Los conocen suficientemente |
| | Conocimiento de los asociados de los valores organizacionales | No los conocen | Los conocen parcialmente | Los conocen suficientemente |
| | Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos (reglamento) | No los conocen | Los conocen parcialmente | Conocen suficientemente |
| | Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas de la organización | No los conocen | Los conocen parcialmente | Los conocen suficientemente |
| | Conocimiento de los asociados de los precios a los que se compran los insumos y a los que se venden los productos | No los conocen | Los conocen parcialmente | Los conocen suficientemente |
| | Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la organización y de las auditorías | No los conocen | Los conocen parcialmente | Los conocen suficientemente |
| 4 Participación | | | | |
| Organizacionales | Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión de la organización | No se revisa | Se revisa esporádicamente | Se revisa periódicamente |
| | Participación de los asociados en la planificación organizativa | No participan | Participan insuficientemente | Participan suficientemente |
| | Participación de los asociados en la evaluación organizativa | No participan | Participan insuficientemente | Participan suficientemente |
| | Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la organización | No participan | Participan insuficientemente | Participan suficientemente |
| | Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización | No participan | Participan insuficientemente | Participan suficientemente |
| Inclusivas | Valoración en la organización de la participación de las mujeres | No se valora | Valoración media | Valoración alta |
| | Valoración en la organización de la participación de los jóvenes | No se valora | Valoración media | Valoración alta |

| Tipo de variables | Variable | Situación | | |
|-------------------|---|-------------------------------|---|---|
| | | No deseada | Regular | Buena |
| Instrumentales | Estructura organizacional establecida | No cuentan con un organigrama | Cuentan con un organigrama pero no se cumplen las funciones asignadas | Cuentan con un organigrama con funciones asignadas que son asumidas suficientemente |
| | Mecanismos de participación establecidos | No hay | Hay pero no se usan | Hay y se usan suficientemente |
| 5. Compromiso | | | | |
| Actitudinales | Identificación de los asociados con la visión y la misión institucionales | Poca identificación | Regular identificación | Suficiente identificación |
| | Respeto de los asociados para con los valores institucionales | Poco respeto | Regular respeto | Suficiente respeto |
| | Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades que promueve la organización | No están dispuestos | Están dispuestos a invertir parcialmente, en uno o dos de los elementos | Están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero |
| | Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente | No concuerdan | Concuerdan de manera regular | Buena concordancia |

Los resultados que se obtengan deberán compararse con la evaluación inicial, para poder identificar los cambios que ocurrieron luego de haber aplicado el plan de fortalecimiento socio-organizacional. Aquellos aspectos cuyas variables no hayan tenido mejoras o que hayan retrocedido, servirán para definir los objetivos de una actualización del plan.

2.5 CASO

2.5.1 EL LIDERAZGO COMO CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA IRRIGACIÓN SAN FELIPE (AGISF)²⁹

La Asociación de Ganaderos de la Irrigación San Felipe (AGISF) agrupa a 150 ganaderos del valle

²⁹ Elaborado con base en entrevista al Sr. Cirilo Ramírez Giraldo (02.08.2013), así como con información obtenida en los siguientes artículos: <http://revistabuenasemilla.blogspot.com/2012/01/ganaderos-de-san-felipe-no-se-detienen.html>, <http://revistabuenasemilla.blogspot.com/2011/07/asociacion-de-ganaderos-de-irrigacion.html>, <http://www.perulactea.com/2009/12/14/inauguran-moderno-laboratorio-de-control-de-calidad-de-leche-en-districto-de-vegueta/>

de Huaura, al norte de Lima, Perú, que hace 8 años decidieron trabajar en conjunto para mejorar su productividad y su rentabilidad. Los resultados han sido notables. Ahora cuentan con un local propio, un laboratorio para analizar la calidad de la leche, tanques de enfriamiento, almacenes y molinos. Y van por más: planean instalar una planta procesadora de leche.

Estos cambios han sido conseguidos, en parte, gracias al impulso de su líder, Cirilo Ramírez Giraldo, quien se desempeña como Presidente de la AGISF. Este dinámico y persuasivo líder ocupa el cargo desde el año 2005. El respaldo y el reconocimiento que le otorgan sus compañeros no deja lugar a dudas: lo han reelegido cuatro períodos consecutivos.

De acuerdo con Ramírez, las cualidades que debe tener un buen líder —y que le han servido para contribuir al éxito de la AGISF— son: actuar siempre con **transparencia**, sobre todo en el manejo económico, dar a todos un **trato igualitario**, generar **cohesión y**

convencimiento en torno a un objetivo común, y dibujar un horizonte empresarial y organizativo que motive y guíe a la asociación.

En términos de objetivo común, los ganaderos de San Felipe tienen claro que, gracias al trabajo asociativo, han logrado mejorar su posición en el mercado (han pasado de negociar individualmente 20 litros diarios a negociar en conjunto 28 000 litros diarios), han podido acceder a capacitaciones y nuevas tecnologías y han reducido significativamente sus costos de producción.

Los beneficios tangibles que se derivan del trabajo conjunto le han facilitado a Ramírez su labor como Presidente de AGISF; ver el progreso favorece la cohesión y estimula la

participación del grupo. Ramírez ha sabido mantener una comunicación fluida con los asociados y si bien las ganancias a corto plazo juegan un papel importante en su gestión no ha perdido de vista el objetivo mayor, que es pasar a una etapa más avanzada en la generación de valor y en la rentabilidad: la transformación de la leche.

Finalmente, la comunicación externa ha sido una de las características del liderazgo de don Cirilo. Ha establecido alianzas con diversas entidades públicas y privadas, entre las que destaca la Municipalidad Provincial de Huaura, que desde un inicio ha apoyado decididamente a la asociación, al punto de financiar parte de la implementación del laboratorio de control de calidad de la AGISF.

CAPÍTULO 3

EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

Vamos ahora a centrar nuestra atención en los aspectos propiamente empresariales; es decir, en los aspectos económicos y productivos que deben atenderse si se quiere fortalecer la gestión empresarial de una organización.

Los aspectos económicos y productivos son comunes a toda organización que tiene como propósito hacer negocios. La particularidad de los lineamientos que desarrollamos a continuación se explica por dos motivos; primero, porque estamos hablando de organizaciones de carácter asociativo, constituidas principalmente por pequeños productores y con limitada experiencia en el tema de vinculación a mercados; y segundo, porque estas organizaciones pertenecen a cadenas del sector agroproductivo, sector con características intrínsecas especiales (ver capítulo 1).

El carácter ‘asociativo’ de estas organizaciones señala la interdependencia entre los aspectos de gestión empresarial y los aspectos socio-organizativos. La sostenibilidad económica de una organización asociativa del sector agroproductivo requiere necesariamente de su sostenibilidad social. Dicho de otro modo, los aspectos sociales, como la confianza y el compromiso, juegan un rol central en la sostenibilidad de los negocios. Esto no ocurre, por ejemplo, en una sociedad comercial, donde la cuota de participación de un socio o accionista está directamente relacionada al capital aportado pudiendo no tener voz en las decisiones de la empresa.

Otra particularidad del sector agroproductivo es que la gestión empresarial está directamente ligada al clima: un evento climático adverso puede afectar la producción y, por tanto, los resultados esperados.

3.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES

La planificación resulta fundamental para abordar el fortalecimiento de los aspectos económicos y productivos de una organización: permite priorizar objetivos, establecer los pasos a seguir para lograrlos, analizar los riesgos y asignar recursos para concretar las acciones propuestas. Una buena planificación, incluye, además, un sistema de medición de resultados y desempeño.

Para fortalecer una organización del sector productivo la planificación debe hacerse en tres niveles secuenciales: (a) la planificación estratégica, (b) la elaboración de un plan de agronegocios y (c) la planificación operativa. Ahora bien, los objetivos que se plasmen en cada una de ellos deben estar interconectados, de modo tal que los objetivos del plan operativo sean parte del plan de agronegocios y los objetivos del plan de agronegocios, parte de los objetivos estratégicos.

El proceso de planificación también supone dos análisis previos: (a) un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización y (b) un diagnóstico interno, tanto de la organización, como de cada uno de sus miembros.

A manera de síntesis podemos decir que la planificación:

- Le permite a la organización ordenar sus objetivos y metas, definir acciones y fijar plazos.
- Facilita el proceso de implementación de acciones en cada uno de los eslabones de la cadena agroproductiva.
- Permite definir el modelo de negocio más apropiado.

- Permite hacer un uso más efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales (factores de producción).

A continuación desarrollamos cada uno de los elementos mencionados.

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Antes de iniciar un proceso de planificación es preciso analizar el entorno para conocer las características de la cadena agroproductiva en la que participa la organización y las características del entorno en el que está inmersa dicha cadena.

El análisis del entorno está estrechamente relacionado con el enfoque de mercado, pues si se quiere mejorar el posicionamiento de la organización hay que saber primero qué lugar ocupa en de la cadena. Así la cosas, hay que recabar información sobre:

- a) La estructura y el funcionamiento de la cadena: conocer la estructura de la cadena implica conocer las actividades que se llevan a cabo en ella y los actores que la componen (en una cadena típica: productores, procesadores, distribuidores, y consumidores); conocer el funcionamiento de la cadena implica conocer el tipo de relaciones que se establecen entre los actores y muy particularmente su poder de negociación.

La información relativa a las actividades, los actores y sus relaciones comprende dos niveles:

- actividades básicas de la cadena (producción, procesamiento, comercialización, consumo)
 - actividades de apoyo a la cadena (provisión de insumos, equipos y servicios)
- b) El contexto internacional: se refiere al marco de regulación (convenios, OMC); flujos de comercio, otros.
 - c) El contexto nacional: se refiere a las políticas que inciden en la cadena, a las instituciones que la regulan o promocionan, a la infraestructura pública vial, portuaria; otros.

Este análisis permite identificar oportunidades de negocio (ej. un mercado de productos orgánicos) y detectar posibles amenazas (ej. probabilidad de que ocurran eventos climáticos negativos, creciente competencia de productores de otras regiones; otros).

3.1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El segundo análisis que se debe hacer antes de iniciar el proceso de planificación es el diagnóstico interno, el cual comprende dos momentos:

- a) una evaluación socio-productiva de los asociados
- b) una evaluación o diagnóstico de la gestión agroempresarial y asociativa de la organización

Las variables de la evaluación socio-productiva se explican en detalle en el capítulo 2. Nos corresponde, ahora, presentar los aspectos relativos al diagnóstico de la gestión agroempresarial y asociativa. En este caso hay que prestar atención a:

- a) La gestión estratégica de la organización: capacidad de la organización para definir objetivos de largo plazo que apunten a su posicionamiento en las cadenas agroproductivas y a su relación con el entorno.
- b) La gestión de la estructura de la organización: capacidad de la organización de definir una estructura de funcionamiento; es decir, de asignar roles, de definirse jurídicamente, otras.
- c) La gestión agroempresarial de la organización: capacidad de la organización para analizar y seleccionar mercados; diseñar y gestionar estrategias de comercialización; diseñar y gestionar sistemas de producción y de calidad acordes a las exigencias de los mercados; planificar y gestionar la producción; planificar y gestionar el financiamiento de los recursos; diseñar y aplicar un buen plan de gestión de riesgos.
- d) Gestión operativa: capacidad de la organización de definir acciones de corto plazo y organizarlas en el tiempo, asignar responsables y presupuesto, medir resultados.

3.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es el pilar en el que se apoya la sostenibilidad de una organización, ya que su elaboración incluye la revisión de aspectos sociales, organizacionales y empresariales. Un plan estratégico debe contener:

- a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- b) Misión y visión de la organización definidas colectivamente
- c) Objetivos estratégicos
- d) Líneas de acción prioritarias y asignación de recursos
- e) Indicadores y metas a mediano y largo plazo
- f) Sistema de medición de resultados y desempeño

Sin un plan estratégico, los miembros de la organización pueden fácilmente perder el rumbo; además, el plan estratégico es el instrumento que le permite al (los) líder(es) motivar permanentemente a los asociados y recordarles los compromisos que han asumido. Sin embargo, no hay que perder de vista que el proceso de planificación estratégica es en sí mismo un proceso de aprendizaje y es tan importante como el producto final: el plan estratégico.

A) FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Toda organización agroempresarial debe identificar un conjunto de elementos, internos y externos, que le van a servir de marco de referencia para su plan estratégico; a estos se les llama 'fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas', o 'análisis FODA'.

Los elementos internos se refieren a las principales fortalezas y debilidades de la organización; es decir, a las características que la describen. Esta información se puede construir a partir del diagnóstico interno. Algunos ejemplos de fortalezas son: 'buenas capacidades técnicas de los asociados para el cultivo bajo invernadero', 'la organización cuenta con infraestructura de almacenamiento', 'los asociados han desarrollado una buena confianza interna'. Algunos ejemplos de debilidades son: 'débiles canales de comunicación entre los líderes de la

organización y los asociados', 'hay plantaciones de café que necesitan ser renovadas', 'poca experiencia en la venta formal de productos'.

Por su parte, los elementos externos se refieren a las principales oportunidades y amenazas que pueden presentarse a la organización. Esta información se obtiene del análisis del entorno. Algunos ejemplos de oportunidades son: 'concurso para abastecer de hortalizas frescas a los colegios', 'instalación de un nuevo supermercado en el territorio', 'aumenta el número de turistas que visitan la zona'. Algunos ejemplos de amenazas: 'pronóstico de fuertes lluvias', 'presencia de plaga', 'presencia de programas asistencialistas'.

B) VISIÓN Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El segundo elemento de un plan estratégico lo constituye la visión y la misión institucional. En el capítulo 2 presentamos lo que entendemos por visión y misión de una organización. Allí precisamos el papel que juegan en la consolidación y sostenibilidad de la organización. Decíamos cómo una visión compartida orienta y motiva a los integrantes y los incentiva a cumplir sus compromisos. La misión, por su parte, es la que define a qué tipo de organización pertenecen y cuál es su fin superior.

C) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos del plan estratégico deben responder al FODA y a la visión y misión institucionales; Los objetivos estratégicos señalan cuáles son los aspectos que se desea modificar a mediano y largo plazo, y por lo general son de dos tipos: los que se centran en aspectos internos de la organización (cómo superar ciertas debilidades o aprovechar las principales fortalezas identificadas en el análisis FODA); y los que se centran en aspectos externos a la organización (buscan aprovechar oportunidades del entorno o contrarrestar alguna amenaza).

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son:

- Diseñar un modelo de negocio para ingresar a una nueva cadena agroproductiva, ej. hortalizas frescas para supermercados.

- Lograr una participación competitiva y equitativa en la cadena agroproductiva del cacao, negociando mejores precios de venta y mejores condiciones de pago.
- Mejorar las capacidades de los líderes para que puedan posicionar mejor a la organización en la cadena agroproductiva.
- Diseñar un sistema de calidad que opere a nivel de las fincas de cada uno de los asociados y poder así incursionar en mercados más exigentes.
- Mejorar el servicio de asistencia técnica a los asociados, para asegurar la obtención de productos con las características demandadas por los clientes.
- Consolidar las relaciones de confianza entre asociados y entre estos y los líderes.

D) LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Cada objetivo estratégico debe ir acompañado de un conjunto de líneas de acción prioritarias; es decir, de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos trazados. A su vez, cada línea de acción debe tener un responsable, un presupuesto y un plazo de ejecución, aunque sin mayor detalle. Estas líneas de acción, como veremos, más adelante, son el punto de enlace con el plan operativo.

E) INDICADORES Y METAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO

Por cada objetivo estratégico y línea de acción prioritaria, el plan estratégico debe asignar indicadores que permitan medir su cumplimiento. Estos indicadores deben contemplar características específicas de calidad y cantidad, y establecer plazos. Así formulados, constituyen las metas del plan estratégico, ya que expresarán cualitativa y cuantitativamente el cambio que se desea lograr en un determinado aspecto y el tiempo en el que se espera cumplirlo.

Una buena formulación de metas, como complemento a la formulación de objetivos estratégicos, permite ir midiendo los resultados y el desempeño de la organización en el proceso de implementación del plan estratégico.

Algunos ejemplos de metas son: ‘al cabo de un año se cuenta con un plan de agronegocio para ingresar al mercado de banano de comercio

justo’; ‘al cabo de dos años, todos los asociados aplican buenas prácticas agrícolas’; ‘al cabo de tres años la organización se constituye y opera como una cooperativa de servicios’.

F) SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO

El plan estratégico debe aclarar qué sistema se va a usar para determinar si se han alcanzado las metas planteadas en cada objetivo y cuán eficiente se ha sido para alcanzarlas. Un buen sistema incluye elementos como: la definición operacional de cada indicador, la metodología para la recolección y análisis de información —y los períodos en los que se realizará—, los responsables, los modelos de informes, la especificación de los canales de distribución y difusión, el presupuesto asignado.

3.1.4 EL PLAN DE AGRONEGOCIOS

El principal objetivo del plan de agronegocios es establecer una estrategia operativa que le permita a la organización fortalecer su presencia en los mercados (o incursionar en nuevos mercados), ya sea con los productos y servicios con los que ya trabaja o con algo totalmente nuevo. El plan de agronegocios debe estar en correspondencia directa con los elementos incluidos en el plan estratégico, en especial con los que buscan mejorar la gestión agroempresarial.

El plan de agronegocios es un documento que recoge información sobre el sector al cual pertenece el negocio y sobre la propia agroempresa. Contiene objetivos y metas relacionados con: producción, acopio, transformación, comercialización, ventas, ingresos y utilidades de la agroempresa y de sus asociados.

Al igual que el plan estratégico, el plan de agronegocios tiene varias partes:

- a) Idea del agronegocio: resumen ejecutivo que describe en qué consiste el negocio, a qué mercado se dirige y con cuáles productos, cuáles son las ventajas competitivas de la organización para el negocio planteado, la inversión requerida, la rentabilidad estimada, los indicadores TIR (tasa interna de retorno) y VAN (valor actual neto) de la evaluación financiera, los riesgos, el

impacto ambiental, etcétera. Aunque este resumen ejecutivo se elabora al final del proceso de planificación, se coloca al principio del plan de agronegocios.

- b) Estudio de mercado:
 - Definición del mercado o segmento del mercado que se piensa atender: perfil del consumidor, pronóstico del tamaño de la demanda, precios, pronóstico del valor de las ventas, análisis de la competencia.
 - Análisis de los mercados de proveedores.
- c) Estrategia de comercialización: producto o servicio que se va a ofrecer, precio, plaza y promoción del producto o servicio.
- d) Estudio técnico: tecnología que se va a emplear en el proceso productivo, plan de producción, procesos de compras, transporte, almacenaje, distribución, ventas, etc. En esta etapa se define cuál será la estructura organizacional.
- e) Plan financiero: inversión requerida (activos y capital de trabajo), flujos de ingresos y egresos, rentabilidad de la inversión, tiempo de recuperación, indicadores financieros TIR (tasa interna de retorno) y VAN (valor actual neto).
- f) Gestión del riesgo agroempresarial y del impacto ambiental: principales riesgos de la agroempresa y estrategias para enfrentarlos, impactos ambientales.

Un plan de agronegocios bien estructurado trae los siguientes beneficios:

- Articula la planificación estratégica con la planificación operativa de una organización.
- Permite mejorar la posición en el mercado de una organización y beneficiar a sus miembros.
- Ayuda a las agroempresas a trazar el camino adecuado para concretar sus emprendimientos y lograr sus metas y objetivos.
- Minimiza los riesgos de la actividad agropecuaria o agroindustrial, sean de tipo financiero, productivo o comercial.
- Define una estrategia de mercadeo y de distribución de los productos.
- Ayuda a tomar decisiones de tipo financiero, productivo, tecnológicas y de comercialización.
- Apoya y demuestra la viabilidad de la

actividad, en caso de una solicitud de financiamiento.

- Facilita la viabilidad técnica, de mercado y económica-financiera del agronegocio.
- Permite tomar medidas correctivas, en caso de que ocurran cambios en los mercados.
- Facilita la medición del desempeño de la agroempresa.

3.1.5 EL PLAN OPERATIVO

El plan estratégico y el plan de agronegocios son instrumentos que guían las acciones de una organización a mediano y largo plazo, pero deben tener como complemento un plan operativo de corto plazo. El plan operativo es un documento en el que se ordenan las actividades que se piensa realizar a corto plazo, por lo general a un año. Aquí se incluyen las actividades necesarias para cumplir con las metas trazadas por la organización en sus planes estratégico y de agronegocios, por lo que se puede decir que es la culminación de estos planes.

El plan operativo consta de:

- a) Cronograma: contiene las líneas de acción y las tareas, con sus respectivas fechas de inicio y término, duración, indicador de resultado y responsable de su ejecución.
- b) Presupuesto: presupuesto total y a nivel de cada línea de acción y tarea.
- c) Cuadro de seguimiento mensual: detalla el producto esperado de cada línea de acción, el reporte de su ejecución, la fuente de verificación, observaciones, y medidas correctivas, si es del caso.

Las actividades que son requisito de otras deben estar debidamente identificadas. Los recursos asignados a cada actividad deben estar agregados en un presupuesto general que servirá para tomar decisiones sobre cómo financiar dichas actividades. Un ejemplo de la planificación de un conjunto de actividades es el siguiente: a) contratación de servicios de asesoría para la construcción de invernaderos; b) compra de materiales para la construcción de dichos invernaderos; c) construcción de los invernaderos; d) acondicionamiento del sistema de riego en los invernaderos; e) siembra.

La importancia de un plan operativo estriba en que:

- materializa las estrategias elegidas para conseguir los objetivos del plan estratégico o del plan de agronegocios
- ordena el trabajo diario de una organización, facilitando que las tareas se realicen con oportunidad
- permite darle un seguimiento cercano a la gestión
- permite medir la eficacia del trabajo que se asigna a los responsables de cada actividad
- permite medir la eficiencia con que se emplean los recursos asignados a cada actividad

3.2 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL DIAGNÓSTICO INTERNO: INSUMOS BÁSICOS PARA LA PLANIFICACIÓN

3.2.1 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las organizaciones del sector agroproductivo deben poner especial atención al análisis del entorno en el que se desenvuelven, dadas las características del sector (ver capítulo 1). La información debe provenir de tres ámbitos:

A) ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA DE INTERÉS (ACTIVIDADES, ACTORES, MERCADOS, COMPETENCIA, PODER DE NEGOCIACIÓN, OTROS)

Conocer la estructura de una cadena agroproductiva implica conocer algunos elementos cualitativos y cuantitativos relacionados con los principales actores, con su competitividad y en el caso de los consumidores, con sus exigencias. Así, será necesario conocer las actividades básicas de la cadena: quiénes son los principales productores, su tamaño y su ubicación; quiénes realizan el acopio y la distribución de la producción, su tamaño y tipo; y, lo más importante, quiénes son los consumidores finales y cuáles son sus exigencias. Asimismo, se necesita recoger información sobre las actividades de apoyo a la cadena, como son la provisión de insumos, de equipos y de servicios.

Al mismo tiempo, para comprender el funcionamiento de una cadena es básico identificar el tipo de relaciones que operan entre los actores y sobre todo el poder de negociación de cada uno de ellos. No es lo mismo una cadena en la que los productores primarios están articulados en forma exclusiva a un procesador que le vende a un supermercado (por ejemplo, hortalizas), que una cadena en la que los productores están organizados empresarialmente y venden su producción a más de un cliente; el poder de negociación de los productores en este segundo caso será mayor.

Por otra parte, se necesita conseguir información respecto al entorno internacional para tener una idea general de los desafíos y oportunidades que representa el mercado internacional. Así, interesa recoger datos como: a) exportaciones e importaciones del producto agrícola (flujos de comercio, anotando cantidad y valor) durante los últimos años, tanto de materia prima como de productos con valor agregado, distinguiéndolas por mercados de destino; b) peso relativo de las importaciones del producto agrícola dentro del consumo; c) compromisos relativos a la cadena en análisis adquiridos por el país en las negociaciones multilaterales de comercio (OMC) o en los tratados comerciales bilaterales, en ambos casos de doble vía.

Finalmente, en lo que toca al entorno nacional interesa conocer: a) las políticas públicas, y los proyectos y programas que se relacionan con el desarrollo competitivo de la cadena; b) la situación de las organizaciones, cámaras, asociaciones, etc. , que cobijan a los distintos eslabones de la cadena, el rol que desempeñan, etc. y c) la situación de la infraestructura nacional. En el anexo 3 se describen en detalle los aspectos que tendrían que considerarse al hacer un análisis de entorno.

B) DIAGNÓSTICO INTERNO

Al igual que para fortalecer los aspectos socio-organizacionales, para fortalecer la gestión empresarial también es necesario hacer un diagnóstico de la situación inicial de la organización, como un todo y de cada uno de sus asociados.

En el capítulo 2 señalamos la importancia de evaluar la situación socioproductiva de los asociados para tenerla como marco de referencia para poder explicar el comportamiento de las variables asociadas a aspectos socio-organizativas. Cuanto mayor sea el número de variables que se analicen mayor será el conocimiento que se adquiera de los asociados y mayor será el criterio que se tenga para fortalecer la organización. Una vez más recordamos que los asociados son la razón de ser de las organizaciones asociativas.

Es importante determinar la capacidad de generar excedentes que pueden llegar a tener los asociados en la actividad agroproductiva³⁰: no es lo mismo asociados que están en una situación de pobreza tal que las economías de escala que generan al organizarse les sirven apenas para subsistir o cubrir sus necesidades básicas, que asociados que ya están generando excedentes, que con las economías de escala que les da la organización pueden generar aún más y que de los ingresos que reciben les queda un margen para tecnificar su proceso productivo y crecer.

Entonces, parte importante del fortalecimiento de una organización asociativa, como explicaremos más adelante, pasa por el fortalecimiento inicial de las economías individuales de sus asociados. Dada la realidad de América Latina y el Caribe, en donde la mayor parte de las organizaciones están conformadas por pequeños productores que viven en situación de pobreza, el primer reto de la organización será impulsar acciones que les permitan a los asociados crecer y salir de esa situación. Este es un requisito para que la organización, como un todo, crezca, se fortalezca y alcance la sostenibilidad empresarial.

.....
30 Muchas veces los productores en situación de pobreza complementan sus ingresos con actividades como la venta de mano de obra. Puede ser que esto les ayude a mejorar los ingresos, pero el problema se mantiene, porque, por un lado, normalmente esos ingresos adicionales no los sacan de la pobreza y, por otro, mientras no sean excedentes generados en las parcelas, no podrán crecer y ser parte comprometida de una organización.

En el cuadro siguiente retomamos las diez variables socioproductiva presentadas en el capítulo 2 y agregamos seis más que consideramos necesarias para el análisis:

I. Variables socioproductiva de los asociados

1. Nivel educativo
2. Tamaño promedio de la propiedad agraria individual de los asociados
3. Nivel de homogeneidad en el tamaño de las propiedades agrarias de los asociados
4. Tipo de tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados
5. Homogeneidad en la tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados
6. Nivel anual de ingresos generados por los asociados en sus unidades agroproductivas
7. Homogeneidad en el nivel de ingresos de los asociados en sus unidades agroproductivas
8. Capacidades de los asociados para gestionar correctamente sus unidades agroproductivas: manejo de costos, planificación productiva, buenas prácticas agrícolas, sistema de calidad e inocuidad de productos, registros de ventas, otros.
9. Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados
10. Pertenencia político-administrativa de los predios de los asociados
11. Número de miembros de la familia que dependen de los ingresos generados en la actividad agroproductiva
12. Infraestructura productiva con la que cuentan los asociados (riego tecnificado, invernaderos, almacenes, galpones, otros)
13. Herramientas y maquinaria con la que cuentan los asociados
14. Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de agua segura
15. Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de energía
16. Porcentaje promedio de la producción que cada asociado comercializa a través de su organización

Para completar el diagnóstico interno de una organización es necesario realizar un diagnóstico de su gestión empresarial y asociativa. Este diagnóstico deberá hacerse en torno a cuatro aspectos clave:

- i. La gestión estratégica de la organización, que incluye el posicionamiento de la organización en la cadena agroproductiva y su relación con el entorno
- ii. La gestión de la estructura de la organización
- iii. La gestión agroempresarial de la organización
- iv. La gestión operativa

Cada uno de estos aspectos debe ser analizado en función al conjunto de variables que presentamos a continuación. Las instituciones públicas, así como las organizaciones gremiales del sector privado y las mismas organizaciones agroempresariales, deberán adaptar las variables que se sugieren a su nivel de desarrollo y a la actividad específica a la que se dedican.

- i. La gestión estratégica de la organización

La evaluación de la gestión estratégica deberá hacerse a partir de las siguientes variables:

| II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización | |
|--|--|
| II.1. Gestión estratégica | |
| | ¿La visión de futuro institucional se definió de manera compartida y conforme a las oportunidades de articulación de la organización a los mercados? |
| | ¿La misión institucional se definió en consonancia con la visión institucional compartida? |
| | ¿Los objetivos estratégicos y las líneas de acción priorizadas concuerdan con la visión y la misión institucionales? |

II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización

II.1. Gestión estratégica

| | |
|--|---|
| | ¿Las líneas de acción priorizadas cuentan con presupuesto? |
| | ¿Cuentan con la infraestructura básica para lograr los objetivos estratégicos planteados a nivel de la organización y a nivel de los asociados? |
| | ¿Han priorizado inversiones acordes a los objetivos estratégicos? |
| | ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual del grado de articulación al mercado para la venta de los productos de sus asociados (valor de ventas/valor de producción total)? |
| | ¿Cuál es el número de clientes y el grado de dependencia de las ventas para con algunos de ellos? |
| | ¿Contribuye la organización al desarrollo de su comunidad local? |
| | ¿Recibe o ha recibido subsidios externos (del Estado, de la cooperación internacional, otros)? ¿Los ha canalizado hacia inversiones sostenibles, apalancando recursos de los propios socios o del sistema financiero? |
| | ¿En qué medida se relaciona con los medios de comunicación? |

- ii. La gestión de la estructura de la organización

Para evaluar este segundo aspecto se sugieren las siguientes variables:

II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización

II.2. Gestión de la estructura

| | |
|--|--|
| | ¿Hay congruencia entre la estructura organizacional y las funciones requeridas por la organización para operar los negocios? |
| | ¿Qué forma(s) jurídica (s) ha adoptado la organización para operar? ¿Comercial, jurídica, laboral, otras? |
| | ¿Hay congruencia entre la personería jurídica adoptada y los incentivos tributarios que ofrece el país? |

iii. La gestión agroempresarial de la organización

Este tercer aspecto se podrá evaluar a partir de los siguientes cinco grupos de variables:

| II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización | |
|---|---|
| II.3. Gestión agroempresarial | |
| I. Conocimiento del mercado / La organización: | |
| | ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, investiga los diferentes mercados a los que podrían articularse: mercados de alimentos en ciudades locales con altas tasas de crecimiento, supermercados y/o cadenas de restaurantes, mercados nacionales, mercados tradicionales externos, nichos de mercado externos? |
| | ¿Cuán próximas son sus ventas a los canales de consumo final? |
| | ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, investiga los productos que está demandando el mercado? |
| | ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, investiga la calidad y la cantidad que los clientes están demandando? |
| | ¿Antes de vender los productos de sus asociados, investiga cuáles serían los posibles clientes a los que les podría ofrecer sus productos? |
| | ¿Antes de vender los productos de sus asociados, investiga los distintos precios que hay en el mercado para productos similares? |
| | ¿Conoce a sus competidores y las características de sus productos? |
| II. Estrategia de venta / La organización: | |
| | ¿Orienta a sus asociados a diferenciar sus productos de los de la competencia, a fin de que obtengan mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación -orgánicos-, comercio justo, denominaciones de origen-, precios más competitivos, mejores plazos de entrega, mejor distribución, mayor crédito)? |
| | ¿Define los precios de venta con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado? |
| | ¿Ha acordado precios promedio por ventas anuales y alguna forma de pago (plazos, mecanismos) con sus clientes? |
| | ¿Considera todos los posibles compradores (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que pueda generarles los mayores ingresos? |
| | ¿Utiliza instrumentos de comercialización para vender los productos de sus asociados (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)? |
| | ¿El grado de confianza desarrollado con los clientes facilita el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo? |

| II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización | |
|---|--|
| II.3. Gestión agroempresarial | |
| III. Gestión de la producción / La organización: | |
| | ¿Orienta la planificación de la producción de sus asociados: calcula las áreas que deben sembrar y la cantidad que deben producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes, así como los momentos del año en que se vende a mejores precios? |
| | ¿Asesora a sus asociados para que lleven un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción totales y rendimientos, y estos cumplen con llevar estos registros? |
| | ¿Ha establecido sistemas para que sus asociados gestionen adecuadamente la calidad y la inocuidad de sus productos (sistemas de rastreabilidad, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas pecuarias, buenas prácticas de manufactura) y cumplen los asociados con implementarlos? |
| | ¿Facilita el acceso de sus asociados a tecnologías que les permitan obtener productos con las características que demandan los clientes, y los asociados las incorporan? |
| | ¿Facilita el acceso de sus asociados a insumos y servicios a la producción que les permitan obtener productos con las características que demandan los clientes, y los asociados las incorporan? |
| | ¿Ha establecido mecanismos para que los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción para ser vendidos a través de la organización? |
| | ¿Ha acordado precios de compra y formas de pago (plazos, mecanismos) con sus proveedores de insumos y servicios que les permitan gestionar su costo, a nivel de la organización y a nivel de los asociados, y les otorgue algunos beneficios, como créditos, asistencia técnica u otros? |
| IV. Gestión financiera (capacidades) / La organización: | |
| | ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, considera los posibles costos e ingresos, tanto en el caso de los asociados como de la organización, para determinar si el negocio es rentable? |
| | ¿Lleva registros para el control de los ingresos por la venta de sus productos, a nivel de la organización y de sus asociados? |
| | ¿Conoce las políticas de ventas/precios de sus proveedores y las toma en cuenta para sus decisiones comerciales? |
| | ¿Lleva registros para el control de los costos de producción y comercialización de sus productos (gestión de costos) y apoya a sus asociados a llevarlos? |
| | ¿Determina la utilidad del negocio con base en registros de ingresos y costos, a nivel de la organización y a nivel de los asociados? |
| | ¿Ha identificado el punto de equilibrio del negocio, a nivel de la organización y a nivel de los asociados? |

II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización

II.3. Gestión agroempresarial

¿Evalúa las distintas fuentes de financiamiento disponibles, considerando los requisitos, los plazos y los intereses, antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito, a nivel de la organización y a nivel de los asociados?

¿Elabora y gestiona una planificación tributaria, a nivel de la organización y a nivel de los asociados?

¿Ha logrado reunir un fondo patrimonial adecuado (capital social, si fuera una sociedad comercial)?

V. Gestión del riesgo agroempresarial / La organización:

¿Al orientar las decisiones de producción de sus asociados les advierte sobre el riesgo que corre la cosecha con los cambios climáticos bruscos (el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?

¿Al orientar las decisiones de producción de sus asociados toma en consideración el riesgo que significa la disminución de los precios de venta de los productos y se lo comunica a sus asociados?

¿Al orientar las decisiones de producción de sus asociados toma en consideración el riesgo que significa el aumento en los costos de producción y comercialización y se lo comunica a sus asociados?

iv. La gestión operativa de la organización

Finalmente, el cuarto aspecto puede evaluarse a partir de la siguiente información:

II. Variables de gestión agroempresarial y asociativa de la organización

II.4. Gestión operativa

¿La organización tiene definido qué acciones llevará a cabo durante el año, qué resultados espera y qué indicadores utilizará para medir el desempeño?

¿La organización ha definido responsables y cronogramas para las acciones anuales?

¿La organización cuenta con presupuestos anuales?

¿La organización mide los resultados anualmente (cumplimiento de metas)?

Con el análisis de estas variables culmina el diagnóstico de la gestión empresarial y asociativa de la organización; esta información constituye la línea de base a partir de la cual se pueden plantear las metas para su fortalecimiento.

3.3 PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

Conociendo la situación socioeconómica de los asociados y teniendo el diagnóstico de la gestión empresarial y asociativa de la organización, se podrán aplicar las siguientes herramientas de planificación para apoyar su fortalecimiento:

- La planificación estratégica
- El plan de agronegocios
- La planificación operativa

3.3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- La estructura de un plan estratégico debe contemplar los siguientes aspectos:
 - Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización
 - La misión y visión de la organización definidas colectivamente
 - Objetivos estratégicos
 - Líneas de acción prioritarias y asignación de recursos
 - Indicadores y metas a mediano y largo plazo
 - Un sistema de medición de resultados y de desempeño
- El proceso de planificación estratégica debe ser un proceso participativo, de lo contrario difícilmente se logrará la identificación de los asociados con su organización. En este proceso deben participar los directivos o líderes, los socios y socias, los colaboradores y algunos invitados del entorno local, entre otros.
- El período de elaboración no debe ser muy largo: debe haber un balance entre el tiempo que se dedique a esta tarea y la gestión habitual de la organización.
- Aunque existen muchos manuales que proponen metodologías y herramientas para elaborar un plan estratégico, lo ideal es que el proceso sea guiado por un facilitador externo, que conozca el sector agroproductivo, la realidad de los

productores asociados y la trayectoria de la organización.

- La calidad del líder o de los líderes cumple un papel decisivo en la pertinencia y legitimidad del plan estratégico.
- Las fortalezas y debilidades de la organización se deben identificar con base en el diagnóstico de la organización y los asociados.
- Las fortalezas y debilidades deben estar ordenadas según su importancia; de esa forma, los objetivos estratégicos podrán estar orientados a resolver los aspectos internos prioritarios de la organización.
- Las oportunidades y amenazas se identifican con base en el análisis del entorno.
- Las oportunidades y amenazas también deben estar ordenadas según su importancia con relación a la actividad productiva de los asociados; eso facilitará la priorización de los objetivos estratégicos orientados a la gestión externa de la organización.
- La visión que se defina debe tener un horizonte de por lo menos 3 a 5 años, debe establecer metas ambiciosas y estables en el tiempo, y debe promover el compromiso de todos los asociados. El siguiente es un ejemplo de la visión de una organización: 'en un plazo de 5 años lograr ser la mejor cooperativa cafetalera de la región, contar con un mayor número de pequeños productores locales y colocar los productos en los principales mercados mundiales de productos orgánicos'.
- La misión debe definir claramente qué tipo de organización están formando y qué fin superior se han propuesto. Un ejemplo de misión puede ser: 'la cooperativa agraria cafetalera XX es una organización formada por 200 pequeños productores de la región YY, que tiene como fin permitir que sus asociados sean competitivos gracias a las economías de escala que genera y de esta manera contribuir al bienestar de sus familias'.
- La organización debe definir un número suficiente de objetivos estratégicos que le den contenido a la visión institucional y permitan organizar las acciones a mediano y largo plazo.
- Será importante, que dentro de los objetivos estratégicos se consideren objetivos que puedan mejorar la inserción de la organización en su territorio, no solo con el fin de aprovechar oportunidades para su fortalecimiento, sino también para que la organización se transforme en un agente dinamizador de la economía local y territorial. Así, una organización de productores que ha tenido éxito en sus negocios puede convertirse en un referente para otros grupos de productores y es recomendable que promueva alianzas con entidades públicas o privadas, para que sean estas quienes elaboren programas de difusión de su experiencia.
- En organizaciones de productores que ya llevan algún tiempo operando, debe haber un balance entre los objetivos estratégicos internos, dirigidos a mejorar las condiciones económico-productivas de los asociados, y los objetivos orientados a mejorar la gestión empresarial de la organización. Muchas veces, la gestión organizacional se centra solo en el fortalecimiento de la organización, olvidando que su razón de ser es el beneficio de sus asociados.
- Por su parte, los objetivos estratégicos externos, orientados a aprovechar las oportunidades del entorno o a enfrentar las amenazas, son los que permiten desarrollar los negocios, generar mayores ingresos y crecer.
- Para cada objetivo estratégico que se defina, debe precisarse un conjunto de líneas de acción prioritarias, cada una de las cuales deberá contar con una asignación de recursos adecuada. Un plan que no asigna recursos suficientes, no da resultado. Asimismo, se deben definir claramente los responsables de cada línea de acción prioritaria, de manera que en las evaluaciones periódicas se puedan premiar los buenos resultados o hacer los cambios que se considere necesarios.

- Los objetivos estratégicos, y las líneas de acción correspondientes, deben tener indicadores y metas a mediano y largo plazo. Por ejemplo: ‘en un plazo de 1 año, tener el cofinanciamiento necesario para instalar un sistema de secado de café’; ‘al cabo de 2 años, lograr que 5 jóvenes de entre 18 y 23 años, hijos de asociados, que han sido capacitados en técnicas de catado de café, brinden sus servicios a la organización’, ‘al cabo de 5 años, por lo menos el 80% de la producción de quinua de los asociados se canaliza a mercados internacionales a través de exportadores’, ‘al cabo de 1 año se ha logrado minimizar los riesgos de amenaza de la plaga X, gracias a una correcta práctica de sanidad vegetal’.
- El sistema de medición de resultados y desempeño permite determinar si se han alcanzado las metas de cada objetivo y cuán eficiente se ha sido para alcanzarlas; debe ser diseñado desde un inicio y debe haber una persona responsable de gestionarlo.
- El elemento principal del sistema de medición de resultados y desempeño es la definición operacional de cada indicador. Algunos ejemplos pueden ser: el contenido de un plan de agronegocios, la definición de las buenas prácticas agrícolas que se van a aplicar, los aspectos que abarca la constitución y operación de una cooperativa de servicios (conformación de directiva, conformación de la reserva cooperativa, registro público, otros).
- En cuanto a la metodología para la recolección y análisis de la información de cada indicador, se pueden realizar actividades como: visitas de campo al universo de asociados, visitas de campo a una muestra de asociados, entrevistas abiertas, encuestas estructuradas, etc.

3.3.2 PLAN DE AGRONEGOCIOS

Al preparar un plan de agronegocios debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- No se trata de un ejercicio académico, no debe ser un proceso muy largo, y no hace falta preparar un documento muy extenso:

30 páginas bastan para incluir la información necesaria.

- Se recomienda dividir la información en apartados para cada uno de los componentes del plan. Cada sección debe tener un título claro, seguido de un resumen de la información más relevante y luego incluir los detalles pertinentes.
- En cuanto a la redacción, se recomienda que sea explícita y se eviten las ambigüedades, que se empleen frases positivas y se evite el modo impersonal (“se espera que...”).
- Si bien el gerente debe asumir la responsabilidad de elaborar el plan de agronegocios y el plan estratégico, los mejores planes son los que se preparan de forma participativa.
- Un plan de agronegocios debe incluir al menos:
 - a) Resumen ejecutivo / idea del agronegocio
 - b) Metas y objetivos / definición del mercado objetivo
 - c) Plan de mercadeo / estrategia de comercialización, que debe abarcar:
 - Investigación de mercados
 - Propuesta de la mezcla de mercadeo: producto, precio, promoción y plaza
 - Estrategia de entrada al mercado
 - d) Plan de producción o estudio técnico, que debe abarcar:
 - Superficie a sembrar, planta e instalaciones necesarias para el agronegocio
 - Equipos necesarios para el agronegocio
 - Capacidad de producción de los asociados, según la tecnología a utilizar
 - Costos de producción/Costos unitarios de los asociados
 - Punto de equilibrio del agronegocio
 - Proveedores a los que se recurrirá
 - Gestión de la calidad y la inocuidad a aplicar

- e) Plan financiero, que debe abarcar:
 - Ingresos y costos proyectados
 - Análisis de flujo de efectivo
 - Análisis de rentabilidad
- f) Plan de gestión del riesgo agroempresarial e impacto ambiental, que debe abarcar:
 - Identificación de las fuentes de riesgos
 - Estrategias de manejo de los riesgos identificados
- g) Finalmente, un plan de agronegocios debe anexar información sobre:
 - Especificaciones técnicas del producto
 - Folletos de mercadeo o promoción
 - Algunas orientaciones para la elaboración de cada una de las partes de un plan de agronegocios son las siguientes:

A) RESUMEN EJECUTIVO / IDEA DEL AGRONEGOCIO

Se recomienda que esta sección comprenda los objetivos de la iniciativa, las fortalezas de la organización para alcanzarlos y la estrategia que se va a adoptar, y que incluya la información más relevante de cada uno de los componentes del plan. Generalmente, se acostumbra escribir el resumen ejecutivo una vez que se ha elaborado completamente el plan y se ha identificado a quién se le va a presentar.

B) METAS Y OBJETIVOS / DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Hay que hacer un esfuerzo por que los objetivos y metas sean relevantes, realistas y tomen en consideración el tiempo que lleva establecerse en el mercado objetivo. La determinación de los objetivos dependerá de la naturaleza del negocio, de las características del producto, de la evaluación de los mercados potenciales y de los recursos disponibles para aprovechar las oportunidades identificadas.

Un ejemplo de objetivos y metas de un plan de agronegocios de una organización de productores puede ser: 'Objetivo: Convertirse en proveedores de hortalizas de la empresa minera X ubicada en el territorio Y'; 'Meta: al

cabo de 8 meses contar con 30 invernaderos de 500 m² cada uno, para un total de 1,5 ha. , para destinarlas al cultivo de las 10 principales hortalizas que demanda dicha empresa'.

C) PLAN DE MERCADEO / ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

El plan de mercadeo es una guía detallada para la acción; por lo tanto, demanda investigación y análisis sólidos que permitan examinar la fortaleza estratégica de la organización, comprender a fondo las características del mercado y anticipar las acciones de los competidores. Asimismo, el plan de mercadeo especifica lo que una organización desea realizar en un mercado determinado, establece cómo ese objetivo encaja en su estrategia general y detalla las etapas que deben cubrirse para alcanzar las metas. Es importante reconocer que la elaboración de un plan de mercadeo nunca se termina: es una actividad cíclica que requiere monitoreo continuo y actualizaciones permanentes.

Antes de iniciar formalmente la elaboración de la estrategia de mercadeo, la organización debe llevar a cabo un proceso de investigación de mercados que le permita informarse a conciencia sobre el mercado de interés, los consumidores, la competencia y el ambiente regulatorio. La información recogida en el análisis del entorno es una fuente importante, pero para elaborar este plan la información debe ser más específica (nombres de clientes, tamaño de los mercados, empresas competidoras, etc.). Con base en esta información, la organización podrá establecer las posibilidades de venta de sus productos y definir las adaptaciones o modificaciones que haya que hacer para que éstos satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores meta. De igual manera, la investigación de mercados forma parte integral del sistema de monitoreo de los avances en el cumplimiento de los objetivos.

Siguiendo el ejemplo precedente, el plan de mercadeo deberá precisar: (a) quiénes son los proveedores actuales de la empresa minera X, (b) los volúmenes semanales de hortalizas que demanda la empresa para la alimentación de su personal, (c) los estándares de calidad e inocuidad que exige la empresa para estos productos y los que la organización está en

capacidad de cumplir, (d) los precios mínimos a los que colocarán los productos, (e) el lugar donde entregarán los productos, (f) los compromisos de abastecimiento que asumirán con la empresa (periodo, frecuencia, etc.)

D) PLAN DE PRODUCCIÓN / ESTUDIO TÉCNICO:

El plan de producción le brinda a la organización una ruta de trabajo que describe cómo deben producir los asociados, cómo se generarán réditos y cómo se van a satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Todo esto para determinar si la organización tiene la capacidad de ofrecer el producto, y si lo puede hacer de manera puntual, a un precio competitivo y en las cantidades solicitadas, todas condiciones necesarias para el mantenimiento sostenible del negocio de la organización.

Siguiendo el ejemplo anterior, en el plan de producción, la organización deberá precisar la superficie que va a sembrar con cada una de las 10 hortalizas; la fecha exacta de inicio en cada invernadero, de manera que la producción salga de manera escalonada; el tipo de semilla que se va a utilizar, en función a las características del producto demandado; la capacidad de producción de cada invernadero a lo largo de un año, considerando los tiempos de descanso; el cronograma de rotación de cultivos en cada invernadero; los costos de producción unitarios por cada tipo de hortaliza

y el costo total; el nivel de producción, y los precios a los cuales serán vendidos los productos.

E) PLAN FINANCIERO

El plan financiero representa la culminación del proceso de planificación del plan de agronegocios. En esta etapa, tanto los aspectos relacionados con el mercado como con la producción, ya han sido analizados y se ha podido concluir que, en este punto, es factible llevar adelante el plan del agronegocio.

F) PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO AGROEMPRESARIAL E IMPACTO AMBIENTAL

El plan de gestión del riesgo identifica riesgos que pueden surgir del proceso productivo, de variables económicas, humanas, sociales o políticas, e incluye estrategias para manejarlos. Estas estrategias pueden ser la reducción o mitigación del riesgo, asumir el riesgo o transferirlo a entidades o instituciones idóneas.

3.3.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

- La primera parte de un plan operativo corresponde al cronograma. A continuación presentamos un ejemplo de cómo darle contenido al cronograma, según los objetivos estratégicos y los objetivos del plan de agronegocios:

| Objetivo estratégico Cronograma | | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------------|------------------|----------|-------------|
| | Indicador | Fecha de inicio | Fecha de término | Duración | Responsable |
| Línea de acción 1 | | | | | |
| Tarea 1.1 | | | | | |
| Tarea 1.2 | | | | | |
| Tarea 1.n | | | | | |
| Línea de acción 2 | | | | | |
| Tarea 2.1 | | | | | |
| Tarea 2.n | | | | | |
| Línea de acción n | | | | | |
| Tarea n.1 | | | | | |
| Tarea n.n | | | | | |

| Objetivo 1 Plan de agronegocio Cronograma | | | | | |
|--|-----------|-----------------|------------------|----------|-------------|
| | Indicador | Fecha de inicio | Fecha de término | Duración | Responsable |
| Línea de acción 1 | | | | | |
| Tarea 1.1 | | | | | |
| Tarea 1.2 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Tarea 1.n | | | | | |
| Línea de acción 2 | | | | | |
| Tarea 2.1 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Tarea 2.n | | | | | |
| ... | | | | | |
| Línea de acción n | | | | | |
| Tarea n.1 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Tarea n.n | | | | | |

La segunda parte de un plan operativo corresponde al presupuesto, que debe trabajarse a nivel de tareas de cada línea de acción, de la siguiente manera:

| Objetivo estratégico 1/... Objetivo 1 Plan de agronegocio Presupuesto | | | | |
|--|------------------|----------|----------------|-------------|
| | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
| Línea de acción 1 | | | | |
| Tarea 1.1 | | | | |
| | Honorarios | | | |
| | Materiales | | | |
| | Viajes | | | |
| | Otros | | | |
| Tarea 1.2 | | | | |
| | Honorarios | | | |
| | Materiales | | | |
| | Viajes | | | |
| | Otros | | | |
| Tarea 1.n | | | | |
| | Honorarios | | | |
| | Materiales | | | |
| | Viajes | | | |
| | Otros | | | |
| Línea de acción 2 | | | | |
| Tarea 2.1 | | | | |
| ... | | | | |

| Objetivo estratégico 1/... Objetivo 1 Plan de agronegocio Presupuesto | | | | |
|--|------------------|----------|----------------|-------------|
| | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
| Tarea 2.n | | | | |
| ... | | | | |
| Línea de acción n | | | | |
| Tarea n.1 | | | | |
| ... | | | | |
| Tarea n.n | | | | |

Finalmente, para poder darle un seguimiento mensual a los resultados alcanzados en cada línea de acción se sugiere preparar un cuadro como el siguiente:

| Objetivo estratégico 1/... Objetivo 1 Plan de agronegocio Seguimiento mensual | | | | |
|--|-------------------|--------------------|---------------|---------------------|
| | Producto esperado | Producto ejecutado | Observaciones | Medidas correctivas |
| Línea de acción 1 | | | | |
| Línea de acción 2 | | | | |
| Línea de acción n | | | | |

Dependiendo del tamaño y el grado de consolidación de la organización, la gestión del plan operativo podrá ser encargada a un gerente contratado.

El conjunto de líneas de acción que se planifiquen exigen una dirección y una supervisión conjunta, de manera que puedan priorizarse en el tiempo y en el presupuesto unas respecto de otras, de acuerdo a su importancia estratégica.

El control de la ejecución de las acciones y el correcto uso de los recursos deberá ser ejecutado por un órgano independiente, ajeno a la gerencia y al consejo directivo de la organización, para asegurar una gestión transparente y responsable.

3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación periódica del desempeño agroempresarial y asociativo debe hacerse a partir de las mismas variables del diagnóstico interno inicial, con el fin de medir los cambios que ocurran luego de un periodo de gestión en el que se hayan aplicado las principales herramientas del Plan de Fortalecimiento (Plan Estratégico, Plan de Agronegocios, Plan Operativo). Las variables que se presentan son ejemplos de los elementos que se pueden considerar para hacer la evaluación, pero no hay que olvidar que deben priorizarse y ajustarse al grado de desarrollo de la organización, a la actividad a la que se dedique y a sus características particulares.

3.4.1 EVALUACIÓN SOCIOPRODUCTIVA

En primer lugar, es importante actualizar la evaluación socioproductiva de los asociados. Las variables para esta evaluación, acompañadas de una propuesta de valores, se presentan a continuación:

| I. Evaluación socio-productiva de los asociados | | | |
|--|---|--|--|
| Variables | Situación | | |
| | No deseada | Regular | Buena |
| Nivel educativo | Primaria incompleta | Secundaria completa | Técnica o superior |
| Tamaño promedio de la propiedad agraria individual de los asociados ³¹ | Menos de 1 ha | Entre 1 y 3 ha | Más de 3 ha |
| Nivel de homogeneidad en el tamaño de las propiedades agrarias de los asociados | Muy desigual, con algunos propietarios que triplican o más el tamaño de otros | Por lo menos el 50% de las propiedades son de tamaño aproximadamente equivalente | El 80% o más de las propiedades son de tamaño aproximadamente equivalente |
| Tipo de tecnología utilizada en las unidades agroproductivas | Tradicional | Han incorporado mejoras tecnológicas que han estimulado la productividad de sus tierras | Producen con tecnologías avanzadas acordes al producto y a las exigencias de la demanda |
| Homogeneidad en la tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados | Muy desigual | Por lo menos el 50% de las propiedades utilizan la misma tecnología | El 80% o más de las propiedades utilizan la misma tecnología |
| Nivel de ingresos generados anualmente por los asociados en sus unidades agroproductivas | Ingresos netos anuales no les permiten superar la línea de pobreza extrema (canasta de alimentos) | Ingresos netos anuales les permiten superar la línea de pobreza extrema, pero están por debajo de la línea de pobreza total (canasta básica) | Ingresos netos les permiten capitalizar y mejorar sus condiciones de vida |
| Homogeneidad en el nivel de ingresos de los asociados en sus unidades agroproductivas | Muy desigual | Por lo menos el 50% de los asociados obtienen ingresos anuales similares | El 80% o más de los asociados obtienen ingresos anuales similares |
| Capacidades de los asociados para gestionar correctamente sus unidades agroproductivas: manejo de costos, planificación productiva, buenas prácticas agrícolas, sistema de calidad e inocuidad de productos, registros de ventas, otros. | No tienen capacidades adecuadas | Las capacidades desarrolladas son todavía limitadas | Las capacidades desarrolladas son muy buenas |
| Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados | Más del 80% de las propiedades están ubicadas a distancias que toman más de 30 minutos caminando | Más del 80% de las propiedades están ubicadas a distancias que toman entre 15 y 30 minutos caminando | Más del 80% de propiedades están ubicadas a distancias que toman menos de 15 minutos caminando |
| Pertenencia político-administrativa de los predios de los asociados | Pertenecen a 3 o más jurisdicciones con funciones de promoción económica | Pertenecen a 2 jurisdicciones con funciones de promoción económica | Pertenecen a solo una jurisdicción con funciones de promoción económica |

31 Las magnitudes se deben establecer de acuerdo a la realidad agrícola de cada territorio: riego o secano, en valle o altura, otros.

| I. Evaluación socio-productiva de los asociados | | | |
|---|---------------|-----------------|--|
| Variables | Situación | | |
| | No deseada | Regular | Buena |
| Número de miembros de la familia que dependen de los ingresos generados en la actividad agroproductiva | Más de 5 | 4 | 3 |
| Infraestructura productiva con la que cuentan los asociados (riego tecnificado, invernaderos, almacenes, galpones, otros) | Ninguna | Limitada | Suficiente |
| Herramientas y maquinaria con la que cuentan los asociados | Ninguna | Limitadas | Suficiente |
| Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de agua segura | Ninguno | Acceso limitado | Tienen acceso permanente |
| Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de energía | Ninguno | Acceso limitado | Tienen acceso permanente a costos competitivos |
| Porcentaje promedio de la producción que cada asociado comercializa a través de la organización | Menos del 20% | Entre 20 y 50% | Más del 50% |

3.4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AGROEMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

Para evaluar el desempeño agroempresarial y asociativo de la organización se presenta también una propuesta de valores o calificaciones que se le pueden asignar a las variables contempladas en los distintos aspectos:

| II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización | | | |
|---|---|---|--|
| II.1. Gestión estratégica | | | |
| Variables | Situación | | |
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿La <u>visión de futuro</u> institucional se definió de manera compartida y concuerda con las oportunidades de articulación a los mercados? | No han definido su visión | Han definido la visión pero no concuerda con las oportunidades del mercado | Han definido la visión y concuerda con las oportunidades del mercado |
| ¿La <u>misión institucional</u> se definió en consonancia con la visión institucional compartida? | No han definido su misión | Han definido la misión pero no concuerda con su visión | Han definido la misión y concuerda con la visión |
| ¿Los <u>objetivos estratégicos</u> y <u>líneas de acción</u> priorizados concuerdan con la visión y la misión institucionales? | No han definido objetivos estratégicos ni priorizado líneas de acción | Han definido objetivos estratégicos y líneas de acción priorizadas pero no concuerdan con la visión y la misión institucionales | Han definido objetivos estratégicos y líneas de acción priorizadas y concuerdan con la visión y misión institucionales |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.1. Gestión estratégica

| Variables | Situación | | |
|---|--|--|---|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Las líneas de acción prioritizadas cuentan con <u>presupuesto</u> ? | Las líneas de acción prioritizadas no cuentan con presupuesto | Las líneas de acción prioritizadas cuentan con presupuesto pero es insuficiente | Las líneas de acción prioritizadas cuentan con presupuesto suficiente |
| ¿Cuentan con la <u>infraestructura básica</u> para lograr los objetivos estratégicos planteados a nivel de la organización y a nivel de los asociados? | No cuentan con la infraestructura básica para lograr los objetivos estratégicos planteados | Cuentan con la infraestructura básica para lograr los objetivos estratégicos planteados pero solo a nivel de la organización | Cuentan con la infraestructura básica para lograr los objetivos estratégicos tanto a nivel de la organización como de sus asociados |
| ¿Las <u>inversiones</u> prioritizadas se adecuan a los objetivos estratégicos? | No realizan inversiones | Realizan inversiones pero no responden a los objetivos estratégicos | Realizan inversiones que responden a los objetivos estratégicos |
| ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual del <u>grado de articulación al mercado</u> para la venta de los productos de sus asociados (valor de ventas/ valor de producción total)? | Menor o igual a 5% | Más de 5% y menor a 10% | Igual o superior a 10% |
| ¿Cuál es el <u>número de clientes y el grado de dependencia</u> de las ventas para con algunos de ellos? | La cantidad de clientes es baja y se mantiene estable | Ha habido diversificación de clientes pero las ventas están muy concentradas en unos pocos | Ha habido diversificación de clientes y las ventas se han diversificado entre varios de ellos |
| ¿Contribuye la organización al <u>desarrollo de su comunidad local</u> ? | No contribuye al desarrollo de su comunidad local | Contribuye esporádicamente al desarrollo de su comunidad local | Contribuye permanentemente al desarrollo de su comunidad local |
| ¿Recibe o ha recibido <u>subsidios externos</u> (del Estado, cooperación internacional, otros), los ha canalizado hacia inversiones sostenibles, apalancando recursos de los propios socios o del sistema financiero? | No ha recibido ni recibe subsidios externos | Recibe o ha recibido subsidios externos pero no los ha canalizado hacia inversiones sostenibles | Recibe o ha recibido subsidios externos y los ha canalizado hacia inversiones sostenibles, apalancando créditos y motivando a los asociados a cofinanciar inversiones para crecer |
| ¿En qué medida se <u>relaciona con los medios de comunicación</u> ? | No se relaciona con los medios de comunicación | Se relaciona esporádicamente | Los medios de comunicación conocen el trabajo de la organización y difunden sus logros en favor de su imagen pública |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización

II.2. Gestión de la estructura

| Variables | Situación | | |
|---|---|---|--|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Hay <u>congruencia entre la estructura organizacional y las funciones</u> que requiere la organización para operar los negocios? | No cuentan con un organigrama ni hay distribución de funciones para operar los negocios | La estructura organizacional está definida pero las funciones asignadas no son las adecuadas para operar los negocios | La estructura organizacional es congruente con la distribución de las funciones requeridas |
| ¿Qué forma(s) jurídica (s) ha adoptado la organización para operar? ¿Comercial, jurídica, laboral, otras? | Operan informalmente | Se han formalizado jurídicamente, pero sólo una parte minoritaria de sus ventas las realizan formalmente | Se han formalizado jurídica, laboral y comercialmente y tienen todas las autorizaciones que las normas de su país exigen (sanitarias, municipales, etc.) |
| ¿Hay congruencia entre la <u>personería jurídica</u> adoptada y los <u>incentivos tributarios</u> que otorga el país? | No conocen los incentivos tributarios para las organizaciones de productores | Conocen los incentivos tributarios para las organizaciones de productores pero aún no los aprovechan | Conocen los incentivos tributarios para las organizaciones de productores y su modalidad jurídica les permite aprovecharlos |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización

II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|---|--|---|---|
| | No deseada | Regular | Buena |
| a. Conocimiento del mercado / La organización: | | | |
| ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, investiga los <u>diferentes mercados</u> a los que podrían articularse: mercados de alimentos en ciudades locales con altas tasas de crecimiento, supermercados y/o cadenas de restaurantes, mercados nacionales, mercados tradicionales externos, nichos de mercado externos? | No investiga sobre los diferentes mercados a los que podrían articularse | Investiga sobre los diferentes mercados a los que podrían articularse, pero solo locales | Investiga sobre los diferentes mercados a los que podrían articularse: locales, nacionales y externos |
| ¿Cuán próximas son sus ventas a los canales de consumo final? | Asociados venden sus productos a acopiador en chacra (sin intermediación de la organización) | Venden sus productos a un agente comercial mayorista, a un exportador o a una agroindustria | Venden directamente a supermercados o a agentes comerciales minoristas (cadenas de restaurantes u otros) |
| ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, <u>investiga los productos</u> que está demandando el mercado? | No investiga sobre los productos que está demandando el mercado | Investiga pero no tiene la capacidad de comunicar y orientar a sus asociados en función a lo que demanda el mercado | Investiga y tiene la capacidad de comunicar y orientar a sus asociados en función a lo que demanda el mercado |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|---|---|---|--|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, <u>investiga la calidad y la cantidad</u> de los productos que los clientes demandan? | No investiga sobre la calidad o la cantidad de los productos que los clientes demandan | Investiga pero no tiene la capacidad de comunicar o de orientar a sus asociados sobre la calidad y la cantidad de productos que los clientes demandan | Investiga y tiene la capacidad de comunicar y orientar a sus asociados sobre la calidad y la cantidad de productos que los clientes demandan |
| ¿Antes de vender los productos de sus asociados, <u>investiga sobre los posibles clientes</u> a los que les podría ofrecer sus productos? | No investiga sobre los posibles clientes a los que les podría ofrecer sus productos | Investiga sobre los posibles clientes a los que podría ofrecer sus productos pero no tiene la capacidad de relacionarse exitosamente con ellos | Investiga sobre los posibles clientes a los que podría ofrecer sus productos y se relaciona exitosamente con ellos |
| ¿Antes de vender los productos de sus asociados, <u>investiga los distintos precios</u> que hay en el mercado para productos similares? | No investiga sobre los distintos precios que hay en el mercado para productos similares | Investiga pero no en forma sistemática sobre los distintos precios que hay en el mercado para productos similares | Investiga sobre los distintos precios que hay en el mercado para productos similares |
| ¿Conoce a sus <u>competidores</u> y las características de sus productos? | No conoce a sus competidores ni las características de sus productos | Conoce parcialmente a sus competidores y las características de sus productos | Conoce a sus competidores y las características de sus productos |

b. Estrategia de venta / La organización:

| | | | |
|--|---|---|--|
| ¿Orienta a sus asociados a <u>diferenciar los productos de los de la competencia</u> a fin de que obtengan mejores ingresos (por medio de una mejor calidad, sellos de certificación -orgánicos, comercio justo, denominaciones de origen-, precios más competitivos, mejores plazos de entrega, mejor distribución, mayor crédito)? | No orienta a sus asociados a diferenciar los productos de los de la competencia | Orienta a sus asociados a diferenciar los productos de los de la competencia pero las iniciativas propuestas aún no han tenido suficiente acogida de las iniciativas propuestas | Orienta a sus asociados a diferenciar los productos de los de la competencia a fin de que obtengan mejores ingresos |
| ¿Define los <u>precios de venta</u> con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado? | No define los precios de venta con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado | Define los precios de venta con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado, pero no de manera sistemática | Define los precios de venta con base en el seguimiento de los precios y las calidades de los productos presentes en el mercado |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización

II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|--|---|---|--|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Ha acordado <u>precios promedio por ventas anuales</u> y formas de pago (plazos, mecanismos) con sus clientes, que les permitan planificar su producción, ingresos e inversiones? | No ha acordado precios promedio por ventas anuales ni formas de pago (plazos, mecanismos) con sus clientes | Ha acordado precios promedio por ventas anuales y formas de pago (plazos, mecanismos), pero sólo con pocos clientes | Ha acordado precios promedio por ventas anuales y formas de pago (plazos, mecanismos) con sus clientes, lo que les permiten planificar su producción, ingresos e inversiones |
| ¿Considera los distintos <u>posibles compradores</u> (intermediarios, industria, exportadoras, otros) con el fin de seleccionar al que puede generar los mayores ingresos? | No considera los distintos posibles compradores con el fin de seleccionar al que puede generar los mayores ingresos | Considera los distintos posibles compradores con el fin de seleccionar al que puede generar los mayores ingresos, pero no lo hace de manera sistemática | Considera los distintos posibles compradores con el fin de seleccionar al que puede generar los mayores ingresos |
| ¿Utiliza <u>instrumentos de comercialización</u> para vender los productos de sus asociados (contratos de compra y venta, convenios, bolsas de productos)? | No utiliza instrumentos de comercialización para vender los productos de sus asociados | Utiliza instrumentos de comercialización para vender los productos de sus asociados, pero no de forma sistemática | Utiliza instrumentos de comercialización para vender los productos de sus asociados |
| ¿El <u>grado de confianza</u> desarrollado con los clientes facilita el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo? | No ha desarrollado suficiente confianza con sus clientes | Ha desarrollado confianza con algunos clientes pero aún no con todos | El grado de confianza desarrollado con el cliente facilita el establecimiento de relaciones comerciales de largo plazo |

c. Gestión de la producción / La organización:

| | | | |
|--|---|--|--|
| ¿Orienta la <u>planificación de la producción</u> de sus asociados: calcula las áreas que deben sembrar y la cantidad que deben producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes, así como los momentos del año en que se vende a mejores precios? | No planifica la producción de sus asociados | Planifica parcialmente la producción de sus asociados | Planifica la producción de sus asociados: calcula las áreas que deben sembrar y las cantidades que deben producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes, así como los momentos del año en que se vende a mejores precios |
| ¿Asesora a sus asociados para que lleven un <u>control de las cantidades y costos</u> de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción totales y rendimientos, y estos cumplen con llevar estos registros? | No asesora a sus asociados para que lleven un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción totales y rendimientos | Asesora a sus asociados para que lleven un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos totales de producción y rendimientos, pero aún no logra que todos cumplan con llevar estos registros | Asesora a sus asociados para que lleven un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos totales de producción y rendimientos y todos cumplen con llevar estos registros |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|--|---|--|---|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Ha establecido sistemas para que sus asociados gestionen adecuadamente la <u>calidad y la inocuidad</u> de sus productos (sistemas de rastreabilidad, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas pecuarias, buenas prácticas de manufactura) y cumplen los asociados con implementarlos? | No ha establecido sistemas para que sus asociados gestionen adecuadamente la calidad y la inocuidad de sus productos | Ha establecido sistemas para que sus asociados gestionen adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos, pero aún los asociados no los cumplen cabalmente (no cuentan con certificaciones) | Ha establecido sistemas para que sus asociados gestionen adecuadamente la calidad y la inocuidad de los productos (sistemas de rastreabilidad, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas pecuarias, buenas prácticas de manufactura) y se cumplen satisfactoriamente (cuentan con certificaciones) |
| ¿Facilita el acceso de sus asociados a las <u>tecnologías</u> necesarias para que sus productos tengan las características demandadas por los clientes y los asociados las incorporan? | Facilita el acceso a sus asociados de manera limitada a las tecnologías necesarias para obtener los productos con las características demandadas | Facilita el acceso de sus asociados a las tecnologías necesarias para obtener los productos con las características demandadas, pero estos aún están en proceso de incorporarlas | Facilita el acceso de sus asociados a las tecnologías necesarias para obtener los productos con las características demandadas y estos las han incorporado |
| ¿Facilita el acceso de sus asociados a los <u>insumos y servicios</u> a la producción necesarios para obtener productos con las características demandadas y estos los incorporan? | Facilita el acceso a sus asociados de manera limitada a los insumos y servicios a la producción para obtener productos con las características demandadas | Facilita el acceso de sus asociados a los insumos y servicios a la producción para obtener productos con las características demandadas, pero estos aún no los incorporan | Facilita el acceso de sus asociados a los insumos y servicios a la producción para obtener productos con las características demandadas y estos los han incorporado |
| ¿Ha establecido <u>mecanismos</u> para que los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción para que sean vendidos a través de la organización? | No ha establecido mecanismos para que los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción para que sean vendidos a través de la organización | Ha establecido mecanismos para que los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción para que sean vendidos a través de la organización, pero no siempre cumplen | Ha establecido mecanismos para que los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción para que sean vendidos a través de la organización y siempre cumplen |
| ¿Ha acordado <u>precios de compra y formas de pago</u> (plazos, mecanismos) con sus proveedores de insumos y servicios, que les permitan gestionar su costo, a nivel de la organización y a nivel de los asociados, y les otorgue algunos beneficios, como créditos, asistencia técnica u otros? | No ha acordado precios de compra ni formas de pago (plazos, mecanismos) con sus proveedores de insumos y servicios | Ha acordado precios de compra y formas de pago (plazos, mecanismos) con sus proveedores de insumos y servicios, pero sólo con unos cuantos proveedores | Ha acordado precios de compra y formas de pago (plazos, mecanismos) con sus proveedores de insumos y servicios, lo que les permite gestionar su costo a nivel de la organización y a nivel de los asociados, y les otorga algunos beneficios, como créditos, asistencia técnica u otros |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|---|--|---|---|
| | No deseada | Regular | Buena |
| d. Gestión financiera (capacidades) / La organización: | | | |
| ¿Antes de orientar la producción de sus asociados, considera los posibles <u>costos e ingresos</u> , tanto para los asociados como para la organización, a fin de determinar si el negocio es rentable? | Antes de orientar la producción de sus asociados no considera ni posibles costos ni posibles ingresos, ni para ellos ni para la organización, a fin de determinar si el negocio es rentable | Antes de orientar la producción de sus asociados, considera los posibles costos e ingresos para la organización, pero no para los asociados, a fin de determinar si el negocio es rentable | Antes de orientar la producción de sus asociados considera los posibles costos e ingresos, para los asociados y para la organización, a fin de determinar si el negocio es rentable |
| ¿Lleva <u>registros para el control de los ingresos</u> por la venta de sus productos a nivel de la organización y a nivel de sus asociados? | No lleva registros para el control de los ingresos por la venta de sus productos | Lleva registros para el control de los ingresos por la venta de sus productos sólo a nivel de la organización | Lleva registros para el control de los ingresos por la venta de sus productos a nivel de la organización y a nivel de sus asociados |
| ¿Conoce las <u>políticas de ventas/ precios de sus proveedores</u> y las toma en cuenta para sus decisiones comerciales? | No conoce las políticas de ventas/precios de sus proveedores | Conoce las políticas de ventas/precios de sus proveedores pero no las toma en cuenta para sus decisiones comerciales | Conoce las políticas de ventas/precios de sus proveedores y las toma en cuenta para sus decisiones comerciales |
| ¿Lleva <u>registros para el control de los costos de producción y comercialización</u> de sus productos (gestión de costos) y apoya a sus asociados a llevarlos? | No lleva registros para el control de los costos de producción y comercialización de sus productos (gestión de costos) ni apoya a sus asociados a llevarlos | Lleva registros para el control de los costos de comercialización de sus productos (gestión de costos) pero no apoya a sus asociados a llevarlos | Lleva registros para el control de los costos de producción y comercialización de sus productos (gestión de costos) y apoya a sus asociados a llevarlos |
| ¿Determina la <u>utilidad</u> del negocio con base en registros de ingresos y costos, a nivel de la organización y a nivel de los asociados? | No determina la utilidad del negocio con base en registros de ingresos y costos ni a nivel de la organización ni a nivel de los asociados | Determina la utilidad del negocio con base en registros de ingresos y costos a nivel de la organización pero no a nivel de los asociados | Determina la utilidad del negocio con base en registros de ingresos y costos a nivel de la organización y a nivel de los asociados |
| ¿Ha identificado el <u>punto de equilibrio</u> del negocio a nivel de la organización y a nivel de los asociados? | No ha identificado el punto de equilibrio del negocio ni a nivel de la organización ni a nivel de los asociados | Ha identificado el punto de equilibrio del negocio a nivel de la organización pero no a nivel de los asociados | Ha identificado el punto de equilibrio del negocio a nivel de la organización y a nivel de los asociados |
| ¿Evalúa las distintas <u>fuentes de financiamiento</u> disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito a nivel de la organización y a nivel de los asociados? | No evalúa las distintas fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito, ni a nivel de la organización ni de sus asociados | Evalúa las distintas fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito, a nivel de la organización pero no de sus asociados | Evalúa las distintas fuentes de financiamiento disponibles considerando los requisitos, los plazos y los intereses antes de tomar la decisión de solicitar o no un crédito, a nivel de la organización y de sus asociados |
| ¿Elabora y gestiona una <u>planificación tributaria</u> a nivel de la organización y a nivel de los asociados? | No elabora ni gestiona una planificación tributaria, ni a nivel de la organización ni a nivel de los asociados | Elabora y gestiona una planificación tributaria a nivel de la organización pero no de sus asociados | Elabora y gestiona una planificación tributaria a nivel de la organización y a nivel de sus asociados |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.3. Gestión agroempresarial

| Variables | Situación | | |
|---|---|--|---|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿Ha logrado reunir un <u>fondo patrimonial</u> adecuado (capital social si fuera sociedad comercial)? | No tiene fondo patrimonial o es muy pequeño (capital social, si fuera sociedad comercial) | El fondo patrimonial ha crecido pero es insuficiente (capital social, si fuera sociedad comercial) | Ha logrado reunir un fondo patrimonial adecuado (capital social, si fuera sociedad comercial) |

e. Gestión del riesgo agroempresarial / La organización:

| | | | |
|---|--|--|---|
| ¿Al orientar las decisiones de producción de sus asociados les advierte sobre el riesgo que corre la cosecha con los <u>cambios bruscos en las condiciones climáticas</u> (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción? | No considera en las orientaciones que da a sus asociados para que tomen decisiones de producción el riesgo que corre la cosecha con los cambios bruscos en las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción | Considera en las orientaciones que da a sus asociados para que tomen decisiones de producción el riesgo que corre la cosecha con los cambios bruscos en las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción, pero no de manera sistemática | Considera en las orientaciones que da a sus asociados para que tomen decisiones de producción el riesgo que corre la cosecha con los cambios bruscos en las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción |
| ¿Considera en las decisiones de producción el riesgo que significa la <u>disminución de los precios de venta</u> de los productos y lo transmite a sus asociados? | No considera en las decisiones de producción el riesgo que significa la disminución de los precios de venta de los productos | Considera en las decisiones de producción el riesgo que significa la disminución de los precios de venta de los productos, pero no tiene la capacidad de transmitirlo a sus asociados | Considera en las decisiones de producción el riesgo que significa la disminución de precios de venta de los productos y lo transmite a sus asociados |
| ¿Considera en las decisiones de producción el riesgo que significa el aumento de <u>costos de producción y comercialización</u> y lo transmite a sus asociados? | No considera en las decisiones de producción el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización | Considera en las decisiones de producción el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización, pero no lo transmite a sus asociados | Considera en las decisiones de producción el riesgo que corren de que aumenten los costos de producción y comercialización y lo transmite a sus asociados |

II. Evaluación del desempeño agroempresarial y asociativo de la organización
II.4. Gestión operativa

| Variables | Situación | | |
|--|------------|--------------|-------|
| | No deseada | Regular | Buena |
| ¿La organización ha definido las acciones anuales, los resultados y los indicadores? | No | Parcialmente | Sí |
| ¿La organización ha definido responsables y cronogramas para las acciones anuales? | No | Parcialmente | Sí |
| ¿La organización cuenta con presupuestos anuales? | No | Parcialmente | Sí |
| ¿La organización mide resultados anualmente (cumplimiento de metas)? | No | Parcialmente | Sí |

3.5 CASOS

3.5.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL “HUERTOS GATAZO ZAMBRANO”, EN CHIMBORAZO, ECUADOR³²

“Huertos Gatazo Zambrano” es una empresa asociativa dedicada a la producción de hortalizas, afincada en la comunidad rural del mismo nombre, ubicada en el Cantón Colta, a diez kilómetros de la ciudad de Riobamba, capital de la Provincia de Chimborazo, en Ecuador.

Luego de tres décadas de haber adquirido la propiedad de sus tierras, 111 comuneros decidieron trabajar empresarialmente con la mirada puesta en el crecimiento a largo plazo y en la búsqueda de nuevos mercados. Es así como, en el año 2000, nace formalmente la Asociación Empresarial Huertos Gatazo Zambrano.

Al ímpetu de los comuneros se sumó el apoyo de diversas instituciones, entre las que destaca Intercooperation, a través de diversos proyectos que fortalecieron la capacidad de gestión estratégica de la empresa. Punto clave de este fortalecimiento fue el apoyo para que los comuneros lograran definir una **visión** que orientara la organización hacia objetivos de largo aliento: *“Ser una Agroempresa rural rentable y eficiente que trabaja para mejorar las condiciones de vida de los/as Agricultores/as, siendo líderes en la comercialización de **productos agrícolas de calidad**, con **valor agregado** para el **mercado local e internacional**”*.

Igualmente importante fue la definición de la **misión** institucional, enfocada en *“Facilitar el acceso a servicios y al mercado a través de nuevas estrategias de comercialización, basadas en la planificación de la producción y el aprovechamiento del **poder de negociación**”*

que tiene la empresa al coordinar e impulsar esfuerzos con las empresas aliadas y grupos proveedores”.

Esta definición clara del norte hacia donde apuntar sus esfuerzos, expresada en la visión y misión institucionales, permitió a Gatazo Zambrano identificar y concretar en 2001 un contrato de producción y venta de brócoli para exportación, con la empresa Agroindustrial IQF. Para aprovechar esta oportunidad, fue necesario establecer **metas** intermedias acordes con la visión y misión; por ejemplo, fue necesario planificar conjuntamente la siembra, para optimizar la venta asociativa y lograr un mayor poder de negociación frente a grandes compradores. En esa misma lógica, se priorizó **la inversión** en el almacén conjunto y actualmente se planea como próximo paso invertir en la capacidad de la empresa para “floretear” el producto (proceso de corte), cumpliendo el objetivo estratégico de agregar valor al producto.

El éxito de esta empresa asociativa rural ha generado a la fecha un incremento del ingreso familiar promedio del orden de 30% y ha permitido que los comuneros de Gatazo Zambrano pasen de ser productores desarticulados a socios de una empresa asociativa, cuyo producto se exporta en un 80% a Estados Unidos y Japón. De esta manera, hoy en día son 800 familias las que están articuladas directa o indirectamente a esta empresa, rentabilizando una extensión aproximada de 150 hectáreas.

.....
32 Fuentes: “Sistematización de la experiencia de la Asociación Huertos Gatazo Zambrano (HGZ)”, Intercooperation América Latina, Quito, 2008 y “Plan de Negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la empresa Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”, Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, 2010.

3.5.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA, DIFERENCIACIÓN Y RE-POSICIONAMIENTO EN LAS CADENAS AGROPRODUCTIVAS: COOPERATIVA MANDUVIRÁ LTDA., COORDILLERA, PARAGUAY³³

La estructura de la cadena productiva de la caña de azúcar en Paraguay muestra una gran atomización en términos de extensión de terreno: el 87% de las unidades productivas no llegan a 5 hectáreas.

Ante esta realidad, donde predominan el minifundio y las consecuentes dificultades para alcanzar una escala eficiente y tener algún poder de negociación, se pensó en la posibilidad de conformar una cooperativa. Fue así que nació Manduvirá Ltda. , cooperativa dedicada a la producción y comercialización conjunta de derivados de la caña de azúcar, en el departamento de Cordillera, a 70 kilómetros de Asunción.

El camino ha sido largo pero ha dado frutos concretos: las 39 familias que iniciaron esta aventura en 1975 inspiraron a las 1500 que ahora conforman la cooperativa. Este grupo numeroso de familias ha sido testigo de un cambio radical en la estructura de poder y repartición de beneficios en la cadena de valor: pasaron de ser productores individuales precio-aceptantes a ser una organización capaz de negociar el precio un 30% hacia arriba en 2001.

El camino de **re-posicionamiento en la cadena de valor** no quedó ahí, en 2001 la cooperativa decide dar “un paso adelante” en la cadena y alquilar su propia fábrica para procesar la caña y producir azúcar. Generar una **visión de largo plazo** inspiradora, alentada por el gerente general de la cooperativa, marcó la diferencia en el crecimiento de la cooperativa.

De hecho, la visión que inspiró a los cooperativistas a tomar el riesgo fue convertirse en **proveedores directos** de grandes compradores internacionales. La

33 Fuente: Gattini, Jorge, ponencia en el Seminario de expertos de países del cono sur: “Agricultura familiar y acceso a los mercados: nueva evidencia”. FAO, Santiago de Chile, noviembre 2011.

diferenciación fue una estrategia clave para convertir esa visión en realidad. Es así que, a partir de 2004, Manduvirá obtuvo las **certificaciones** de comercio justo y de producción orgánica.

Esta “apuesta estratégica por la integración vertical hacia delante”, en palabras del gerente general, generó un punto de inflexión en la trayectoria productiva y económica de la cooperativa y sus socios.

En efecto, al día de hoy, su **producción diferenciada y certificada se exporta directamente a los exigentes mercados de Europa, Estados Unidos, Japón y Corea**, los cuales, a su vez, compensan con pagos puntuales que reconocen el valor agregado de la producción conjunta: la certificación de comercio justo les permite acceder a un premio de USD 80 por tonelada exportada y la certificación de producción orgánica les otorga un 20% adicional sobre el precio que se pagaría por el producto convencional.

3.5.3 ORGANIZACIÓN Y MEJORA TECNOLÓGICA PARA EL SALTO PRODUCTIVO: RED DE PRODUCTORES DE FLORES LOS ROSALES DE MANDORANI, CUSCO, PERÚ³⁴

La comunidad de Mandorani se ubica a 3700 m. s. n. m, en el Valle del Corao, a treinta minutos de la ciudad de Cusco, Perú. Los productores de esta comunidad se dedicaban tradicionalmente al cultivo de hortalizas y solo durante los meses cálidos del año cultivaban flores de corte, que producían a muy pequeña escala al aire libre, de manera empírica y vendían a precios muy atractivos en mercado local.

A raíz de un proceso de fortalecimiento socioempresarial impulsado por el Programa de Apoyo a la Micro Empresa en el Perú (APOMIPE), 11 productores y productoras de esta comunidad decidieron conformar una Red Empresarial que les permitiera implementar asociativamente mejoras técnicas y de gestión

34 Fuentes: “Proyecto estratégico de la Red empresarial de productores de flores Los Rosales de Mandorani”, presentado al Programa APOMIPE, Cusco, 2010, e “Información de línea de base y medición de impacto del Programa APOMIPE”.

orientadas a aprovechar la oportunidad de mercado que significaba producir flores de corte a “contra-estación”; es decir, durante los meses fríos del año, cuando la producción local se reducía drásticamente y la demanda se mantenía, generando un incremento en los precios.

Con relación al aspecto técnico, el acceso conjunto a capacitaciones y conocimientos técnicos no era suficiente para superar la inclemencia de las heladas y sequías que sucedían todos los años en los meses fríos. Por ello, la Red decidió enfrentar el problema mejorando la infraestructura productiva y creando un ambiente controlado para el cultivo de flores, que permitiera aumentar la productividad, el volumen de producción y la calidad. Esto se logró instalando invernaderos familiares de aproximadamente 200 m² para la producción de rosas, para cuya construcción utilizaron el tradicional trabajo colaborativo y solidario conocido como “Ayni”. Gracias a esta mejora técnica, se consiguió mejorar la capacidad de planificación productiva de la organización, con miras a garantizar una oferta sostenida para la comercialización continúa y conjunta en el mercado local. La inversión estimada en estas construcciones fue de USD 25 000, de los cuales el 86% fue financiado directamente por los productores, incentivados por el interesante flujo económico que este producto ofrecía.

Desde el punto de vista de gestión agroempresarial, era necesario mejorar la organización interna para dar el salto y pasar de ser productores individuales, atomizados y ocasionales, a constituir una red de productores, con una producción estandarizada, permanente y de calidad. En este sentido, además de la tradicional estructura orgánica de presidente, tesorero y secretario, la Red asignó las funciones de responsable de producción (encargado de estandarizar la calidad en los 11 invernaderos) y responsable de comercialización y ventas (encargado de establecer relaciones comerciales permanentes con compradores de la ciudad de Cusco). Otra figura clave fue la del gerente, que fue contratado inicialmente con apoyo externo con la idea de financiar paulatinamente su salario con la rentabilidad del negocio. Entre las funciones más importantes que cumple están la de llevar adelante los registros de producción y ventas, y la de implementar estrategias de promoción y posterior formalización del negocio.

Como resultado de estas mejoras técnicas y de gestión, la Red Empresarial Los Rosales de Mandorani ha logrado un incremento en los ingresos familiares de sus miembros del orden del 91% en un período de dos años. Así, esta actividad inicialmente estacional y marginal se ha convertido en el motor de un crecimiento relevante y sostenido en los ingresos de esta comunidad, pues experiencias como las de Mandorani se han multiplicado en más de 11 redes similares en valles y distritos cercanos de Cusco.

CAPÍTULO 4

LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN, UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN A LOS MERCADOS

4.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. En el caso de una organización de productores del sector agroproductivo, los asociados son los principales clientes (clientes internos) de los servicios que presta la organización; de hecho, estos servicios son (o debieran ser) la razón de ser de la organización. En efecto, estas organizaciones representan para los asociados el único medio de lograr economías de escala que les permitan mejorar su competitividad en los mercados, tanto si se trata de vender productos como de comprar insumos, servicios, herramientas o maquinarias; y, a la vez, particularmente en las zonas rurales de América Latina, muchas veces son la única forma de acceder a algún servicio de apoyo. De ahí que al fortalecimiento de la gestión empresarial de las organizaciones de productores se le atribuya el carácter de estratégico.

Conforme las organizaciones se van consolidando y comienzan a operar formalmente, también pueden tener como clientes a productores no asociados (clientes externos).

Los servicios que brinda una organización de productores del sector agroproductivo son de dos tipos: de apoyo a la producción y la comercialización y de apoyo al desarrollo social.

4.1.1 SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN

Los servicios de apoyo a la producción y la comercialización son aquellos que están vinculados directamente al proceso productivo y a la realización (venta) en el mercado de la producción de los asociados. Abarcan:

- Información de mercados
- Provisión de insumos, herramientas y equipos
- Asistencia técnica para la productividad y la calidad
- Compra de cosecha
- Acopio, post-cosecha, procesamiento primario y distribución
- Comercialización
- Financiamiento
- Asesoría contable y tributaria

Los servicios de apoyo a la producción y la comercialización pueden ser brindados por personal de la propia organización o por terceros (proveedores) contratados por la organización. Cuanto más socios tenga la organización y más consolidada esté, mayor será la diversidad de servicios que podrá prestar; sin embargo, algunos de estos servicios, como los servicios financieros, generalmente se dejan en manos de terceros y la organización solo se encarga de coordinar su contratación y monitorear el cumplimiento de los compromisos.

Los beneficios de los servicios de apoyo a la producción y la comercialización que brinda una organización de productores del sector agroproductivo a sus asociados o a sus clientes externos son, entre otros:

- Compra de insumos y servicios a precios más bajos, gracias al mayor poder de negociación que le otorga la agregación de la demanda
- Acceso a nuevas tecnologías y asistencia técnica
- Acceso a capacitación y a otros servicios para mejorar las capacidades productivas y de gestión
- Menores precios en compras conjuntas de herramientas y maquinarias
- Acceso a nuevos mercados y clientes
- Mejores precios (más altos o más estables a lo largo del año) para los productos comercializados, gracias al mayor poder de negociación que otorga la agregación de la oferta
- Implementación de sistemas de producción y calidad para mejorar la calidad y la homogeneidad de los productos
- Valor agregado a los productos, gracias al procesamiento primario
- Acceso a créditos, para capital de trabajo o para inversiones
- Otros

4.1.2 SERVICIOS DE APOYO AL DESARROLLO SOCIAL

Los servicios de apoyo al desarrollo social buscan mejorar el bienestar de las familias de los asociados y las capacidades organizacionales; y son:

- Educativos
- Para construir o mejorar viviendas
- De salud
- Culturales, recreativos o deportivos
- Para formar líderes, establecer redes, otros (ver capítulo 2)
- Otros

Por lo general, estos servicios van dirigidos a los asociados y en el caso de organizaciones consolidadas, como las cooperativas de servicios, se brindan con recursos de la propia organización³⁵. No obstante, si la organización ha establecido una red de contactos locales

35 Uno de los principios por los que se rige la constitución de las cooperativas es el servicio educativo, según lo establece la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995.

o nacionales puede gestionar la prestación de algunos de estos servicios con entidades externas de promoción, públicas o privadas.

¿Por qué son importantes los servicios de apoyo al desarrollo social que brindan las organizaciones de productores del sector agroproductivo, concretamente en América Latina y el Caribe? Algunas razones son:

- Normalmente la población rural tiene dificultades para acceder a servicios de salud, educación, vivienda, actividades culturales, otros; de manera que los servicios de apoyo al desarrollo social que prestan las organizaciones constituyen una excelente oportunidad para ellos.
- Los servicios de apoyo contribuyen a fortalecer la imagen de la organización, a ojos de los asociados y sus familias.
- Las actividades deportivas y culturales que se promueven ayudan a consolidar la confianza entre los asociados y a fortalecer su compromiso con la organización (ver capítulo 2).
- Los servicios de apoyo contribuyen a desarrollar capacidades de liderazgo, a mejorar la comunicación y a fortalecer otros aspectos sociales vinculados al plan de fortalecimiento socio-organizacional.

4.2 FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA O GESTIONA UNA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES³⁶

La prestación de servicios es la razón de ser de las organizaciones de productores y el elemento estratégico para facilitar la vinculación de los productores a los mercados. Los servicios, entonces, deben gestionarse con profesionalismo: sea que los ofrezca la organización o los gestione a través de terceros, de ello depende la buena marcha del negocio. En esa línea de pensamiento, proponemos cuatro pasos para que la organización fortalezca su oferta de servicios.

36 Algunos conceptos para la elaboración de este capítulo han sido tomados de Gottret y Junkin (2012).

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA DE SERVICIOS

Lo primero que hay que saber es qué servicios necesitan los productores (asociados y externos) para gestionar adecuadamente sus unidades agroproductivas. Esto permite estimar la demanda actual o efectiva. La información que se recoja debe obtener respuestas sobre: tipo de servicios, frecuencia y la cantidad demandada, características específicas, etc.

Ahora bien, muchas veces las organizaciones que están comenzando no tienen claro qué

servicios necesitan. De ahí la importancia de los líderes y los asesores. Corresponde a ellos crear conciencia entre los asociados acerca del potencial que tienen; acerca de las oportunidades de mercado que se les van a abrir si modifican sus prácticas de producción. Por este motivo, también hay que identificar la demanda potencial de servicios. Y esto se hace al preparar el Plan Estratégico y el Plan de Agronegocios de la organización, ya que aquí hay que identificar los servicios que habrá que implementar para llevar adelante las estrategias priorizadas por la organización.

La información puede ordenarse de la siguiente manera:

DEMANDA DE SERVICIOS

Demanda actual: Indique los servicios que usted está interesado en recibir (o seguir recibiendo)

| Nombre | Detalles/Observaciones |
|--------|------------------------|
| | |
| | |

Demanda potencial para cumplir el Plan Estratégico y el Plan de Agronegocios

| Nombre | Detalles/Observaciones |
|--------|------------------------|
| | |
| | |

4.2.2 EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

Tras conocer la demanda de servicios, se debe proceder a evaluar los servicios que se están prestando, para caracterizar la oferta existente y definir, así, “la brecha” o demanda insatisfecha. Lo que interesa es conocer la percepción de los productores (usuarios). Para ello, se evalúan los criterios de pertinencia, calidad, oportunidad, accesibilidad e impacto.

- **Pertinencia:** indica que los servicios que se prestan son los que efectivamente están demandando los usuarios (asociados o clientes externos) o, en el caso de ser brindados por la organización para llevar adelante su plan estratégico y su plan de agronegocios, sean reconocidos por los usuarios como necesarios.

La pertinencia es una condición básica, pues, como toda oferta, debe guiarse por lo que efectivamente necesita el usuario (cliente). En América Latina y el Caribe las entidades públicas o la cooperación internacional han tendido a prestar este tipo de servicios de forma gratuita o subsidiada; de ahí que los usuarios tiendan a restarles valor, en ocasiones porque piensan que siempre los van a seguir recibiendo, en otros casos, porque los servicios se han definido desde la oferta, por tanto, no recogen las verdaderas necesidades de los productores. Es importante considerar que los subsidios no necesariamente son permanentes, por lo tanto, es fundamental evaluar la pertinencia de estos desde la óptica económica – financiera para ver si en caso de no contar con los subsidios,

estos por lo menos cubren los costos en los cuales se incurre para evitar pérdidas a la organización.

- **Calidad:** los servicios que se presten deben ser de la mejor calidad posible y a la vez contribuir a que los asociados produzcan con las exigencias del mercado y alcancen una calidad que individualmente no podrían conseguir. Por ejemplo, una organización que agrupa a productores de espárrago fresco para exportación, y que sabe que necesita plantines de calidad, puede instalar un vivero para optimizar la germinación de la semilla y obtener los plantines que luego serán vendidos a los clientes (los productores). El vivero debe cumplir con estrictos estándares de uniformidad y sanidad, para que los plantines que entreguen a los usuarios realmente les permitan obtener espárragos de la calidad que el mercado internacional demanda.
- **Oportunidad:** quiere decir que los asociados y los clientes externos pueden acceder a un servicio en el momento en que lo necesitan. Por ejemplo, es probable que todos los usuarios quieran acceder a un servicio de trillado de granos en un mismo momento del año. Si la organización desea dar este servicio de forma oportuna, tendrá

que tener suficiente maquinaria y suficiente personal para atender esa demanda.

- **Accesibilidad:** se refiere a la posibilidad real de que los asociados tengan acceso a los servicios. Dependiendo de la realidad socioeconómica de los asociados, la organización deberá definir las condiciones en las cuales los va a ofrecer: con subsidio, al costo, con un margen de utilidad, con cofinanciamiento u otras alternativas. En este análisis también se deben considerar las barreras no monetarias ligadas al servicio: horario en el que se brinda el servicio, tiempo para reuniones obligatorias a cambio del servicio, otras.
- **Impacto:** los servicios que preste una organización de productores deben generarles a los asociados un beneficio tangible en el corto plazo. Por ejemplo, una organización puede brindar el servicio de compra conjunta de algún insumo, servicio o equipo (semilla, abono, asistencia técnica, equipo de riego por goteo, otro); esta compra debe representar un ahorro tangible en los costos de producción de los asociados, para que estos aprecien la importancia de estar organizados.

A continuación, un ejemplo de cómo se podría recoger esta información:

| EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS SERVICIOS: ¿Usted realmente necesita este servicio? ¿Considera que le agrega valor a su producto? ¿Lo valora, en general? | | | | |
|---|----|--------------|----|---------------|
| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
| De apoyo a la producción y la comercialización | | | | |
| Información de mercados | | | | |
| Provisión de insumos, herramientas y equipos | | | | |
| Asistencia técnica para la productividad y la calidad | | | | |
| Compra de cosecha | | | | |
| Acopio, post-cosecha y distribución | | | | |
| Comercialización | | | | |
| Financiamiento | | | | |
| Asesoría contable y tributaria | | | | |

EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS SERVICIOS: ¿Usted realmente necesita este servicio? ¿Considera que le agrega valor a su producto? ¿Lo valora, en general?

| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
|--------------------------------------|----|--------------|----|---------------|
| De apoyo al desarrollo social | | | | |
| Educativos | | | | |
| Viviendas | | | | |
| Salud | | | | |
| Culturales, recreativos o deportivos | | | | |
| Formación de líderes, redes, otros. | | | | |

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS: ¿Está satisfecho con la calidad del servicio que recibe?

| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
|---|----|--------------|----|---------------|
| De apoyo a la producción y la comercialización | | | | |
| Información de mercados | | | | |
| Provisión de insumos, herramientas y equipos | | | | |
| Asistencia técnica para la productividad y la calidad | | | | |
| Compra de cosecha | | | | |
| Acopio, post-cosecha y distribución | | | | |
| Comercialización | | | | |
| Financiamiento | | | | |
| Asesoría contable y tributaria | | | | |
| De apoyo al desarrollo social | | | | |
| Educativos | | | | |
| Viviendas | | | | |
| Salud | | | | |
| Culturales, recreativos o deportivos | | | | |
| Formación de líderes, redes, otros | | | | |

EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE LOS SERVICIOS: ¿Recibe el servicio en el momento adecuado?

| SERVICIO | Nunca | A veces | Siempre | Observaciones |
|---|-------|---------|---------|---------------|
| De apoyo a la producción y la comercialización | | | | |
| Información de mercados | | | | |
| Provisión de insumos, herramientas y equipos | | | | |
| Asistencia técnica para la productividad y la calidad | | | | |
| Compra de cosecha | | | | |
| Acopio, post-cosecha y distribución | | | | |
| Comercialización | | | | |
| Financiamiento | | | | |
| Asesoría contable y tributaria | | | | |
| De apoyo al desarrollo social | | | | |
| Educativos | | | | |
| Viviendas | | | | |
| Salud | | | | |
| Culturales, recreativos o deportivos | | | | |
| Formación de líderes, redes, otros | | | | |

EVALUACIÓN DE LA ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS: ¿El precio al que le brindan el servicio puede ser pagado por usted?

| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
|---|----|--------------|----|---------------|
| De apoyo a la producción y la comercialización | | | | |
| Información de mercados | | | | |
| Provisión de insumos, herramientas y equipos | | | | |
| Asistencia técnica para la productividad y la calidad | | | | |
| Compra de cosecha | | | | |
| Acopio, post-cosecha y distribución | | | | |
| Comercialización | | | | |
| Financiamiento | | | | |
| Asesoría contable y tributaria | | | | |

EVALUACIÓN DE LA ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS: ¿El precio al que le brindan el servicio puede ser pagado por usted?

| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
|--------------------------------------|----|--------------|----|---------------|
| De apoyo al desarrollo social | | | | |
| Educativos | | | | |
| Viviendas | | | | |
| Salud | | | | |
| Culturales, recreativos o deportivos | | | | |
| Formación de líderes, redes, otros | | | | |

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SERVICIOS: ¿Considera que el servicio que recibe ha representado para la economía de su unidad productiva una disminución en los costos unitarios o un aumento en sus ganancias?

| SERVICIO | No | Parcialmente | Sí | Observaciones |
|---|----|--------------|----|---------------|
| De apoyo a la producción y la comercialización | | | | |
| Información de mercados | | | | |
| Provisión de insumos, herramientas y equipos | | | | |
| Asistencia técnica para la productividad y la calidad | | | | |
| Compra de cosecha | | | | |
| Acopio, post-cosecha y distribución | | | | |
| Comercialización | | | | |
| Financiamiento | | | | |
| Asesoría contable y tributaria | | | | |
| De apoyo al desarrollo social | | | | |
| Educativos | | | | |
| Viviendas | | | | |
| Salud | | | | |
| Culturales, recreativos o deportivos | | | | |
| Formación de líderes, redes, otros | | | | |

Estas matrices deben adaptarse a los servicios que efectivamente brinda la organización. Asimismo, para que la evaluación sea más precisa, la información puede desagregarse aún más y anotar el tipo de servicio que se brinda; por ejemplo, los servicios de asistencia técnica pueden desagregarse en ‘asistencia técnica en manejo integrado de plagas’, ‘asistencia

técnica en gestión de la calidad’, etc. , incluso pueden anotarse el nombre del oferente en particular o del consultor contratado.

Para completar la caracterización de la oferta de servicios, se debe recoger información sobre los servicios que prestan otras organizaciones y a los que los productores tienen acceso.

Finalmente, se deben evaluar dos variables más para determinar la viabilidad de los servicios que presta la organización:

- La disponibilidad: se refiere a que la organización debe tener las capacidades técnicas y administrativas para brindar o canalizar los servicios.
- La sostenibilidad: se refiere a que los servicios que brinda una organización deben ser viables económica, financiera, social y ambientalmente.

Los servicios deben ser evaluados periódicamente por los clientes (internos y externos) para hacer las mejoras del caso.

4.2.3 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Con la información sobre la demanda de servicios (actual y potencial) y sobre la oferta (de la organización y otras), se procede a identificar la demanda de servicios que no está siendo cubierta y que la organización podría ofrecer.

La presencia de brechas es lo que permite dar el paso siguiente: diseñar nuevos servicios o rediseñar los que no están llenando las expectativas de los productores.

Esta información se puede resumir en una matriz como la siguiente, para cada tipo de servicio:

| Servicio X | | | | | |
|----------------------|--------------------------------------|---|--|--|---|
| Clientes | Características de la demanda actual | Características de la demanda potencial | Características de la oferta actual de la organización | Otras ofertas de servicios disponibles | Brecha o demanda de servicios no cubierta |
| Internos (asociados) | | | | | |
| Externos | | | | | |

4.2.4 DISEÑO (O REDISEÑO) DE SERVICIOS

Una vez identificadas las brechas, la organización debe definir y priorizar los servicios que va a ofrecer. A continuación se presenta un conjunto de orientaciones para mejorar la prestación de servicios:

- Los servicios que brinde una organización de productores deben estar orientados al cambio de prácticas en sus asociados. Debe dársele prioridad a servicios que les permitan a los asociados cambiar la forma en que hacen las cosas; que puedan, por ejemplo, incorporar nuevas tecnologías, dirigirse a nuevos mercados, profesionalizar su gestión, otros. En otras palabras, deben ser servicios orientados a productores que quieren dejar de producir tradicionalmente o cuya producción se orienta principalmente al autoconsumo, dispuestos a crecer y con deseos de convertirse en unidades agrícolas con visión y prácticas empresariales.
- En general, los servicios que brinde una organización de productores deben ser todos aquellos que les permitan a sus asociados acceder a nuevos mercados y clientes, obtener mejores precios para sus productos y disminuir los costos unitarios de sus productos. Es decir, deben ayudar a los asociados a ser más competitivos y por tanto a mejorar su posición en la cadena agroproductiva.
- En particular, los servicios que brinde una organización de productores deberán definirse en consonancia con los objetivos estratégicos y los objetivos del plan de agronegocios. Por ejemplo, una organización que en su plan de agronegocios se haya propuesto iniciar el abastecimiento conjunto de productos alimenticios frescos a determinado supermercado, deberá tener en cuenta que lo más probable es que este cliente le exija un registro sanitario del procesamiento primario de los productos que va a comprar; ante este panorama, la organización podrá brindarles a sus

asociados el servicio de comercialización acompañado de servicios como clasificación, empaque y etiquetado de productos, y el servicio de gestionar la autorización sanitaria de dichos productos.

Ahora bien, los servicios identificados a partir de la brecha observada en la demanda, deben contrastarse con las condiciones institucionales; es decir, al analizar la posibilidad de ofrecerlos deberán tenerse en cuenta los criterios de disponibilidad y sostenibilidad señalados anteriormente. Algunas orientaciones para este análisis:

- La incorporación de un servicio a la cartera de servicios de una organización de productores debe considerar el grado de complejidad de dicho servicio y las propias capacidades de la organización. Así, es preferible que una organización que recién inicia se concentre en pocos servicios y no incurra en servicios para los cuales no está preparada. Por ejemplo, una organización podría dar el servicio de búsqueda de nuevos mercados y clientes, y contratar el servicio de transferir ciertos conocimientos técnicos, pero no necesariamente tendría que brindar (por lo menos inicialmente) el servicio de comercialización. Así, una organización con poco tiempo de funcionamiento, que agrupa a productores de cuy, podría dar el servicio de identificar a clientes que demanden cuy de alta calidad y luego contratar a un asesor técnico para que aconseje a los asociados sobre las mejores formas de crianza (ej. en galpones con pozas separadas para madres y gazapos) y alimentación del cuy (ej. alimento estandarizado); de esta manera, los productores podrían vender sus cuyes a los nuevos clientes a mejores precios pues ya tendrían altos estándares de producción.
- El servicio de comercialización no necesariamente es el primero que una organización de productores está en capacidad de brindar. En el ejemplo anterior hemos ilustrado este principio. La comercialización conjunta precisa de cierto nivel de homogenización y calidad del producto antes de comprometerse a una venta conjunta. Es por esto que, por lo general, es más fácil que una organización comience dando (o contratando) servicios operativos

de apoyo logístico o servicios técnicos a sus asociados, y solo en un segundo momento, cuando la calidad del producto lo permite, el servicio de comercialización conjunta.

- Los servicios que una organización de productores brinde o contrate pueden irse ampliando conforme se vayan fortaleciendo las capacidades de la organización. En el ejemplo de los productores de cuy, luego de los resultados obtenidos con la compra conjunta de insumos para la producción de cuyes y de la provisión de asistencia técnica, la organización podría dar un siguiente paso y brindar el servicio de venta conjunta a clientes que demanden volúmenes importantes. Más adelante, incluso, podría identificar clientes que demanden cuy beneficiado (ej. restaurantes), para lo cual podría brindar (o contratar) el servicio de beneficiado del cuy a sus asociados y así estos venderían un producto con valor agregado a un mayor precio y con un mayor margen de ganancia.
- Los servicios que brinde una organización deben ser sostenibles económica, financiera, social y ambientalmente. La sostenibilidad de la organización depende de la sostenibilidad de los servicios en estos cuatro aspectos.
- La sostenibilidad económica de los servicios brindados por una organización de productores es fundamental. La organización debe hacer un análisis de costos y determinar cuáles de los servicios demandados está en capacidad de ofrecer a costos competitivos. Si este requisito no se cumple para alguno de los servicios, es mejor que se abstenga de ofrecerlo o que busque fondos para subsidiarlo, en condiciones que ampliaremos más adelante. Esto significa que una organización solo debe brindar o gestionar los servicios que pueda prestar competitivamente, en cuanto a costo y volumen; de manera que para los asociados —que pagan por ellos o los cofinancian— represente un ahorro en los costos unitarios o un mayor margen de ganancia. Al calcular los costos de los servicios, la organización debe contemplar todos los costos en que incurre (transporte, transacción, pago de especialistas,

- gastos de gestión, otros) y las organizaciones de productores más desarrolladas, que han ganado en eficiencia en su gestión, deben, incluso, considerar un margen que les permita capitalizarse poco a poco y crecer como organización.
- En ningún caso los servicios que brinde una organización de productores deben dar falsas señales de mercado a sus asociados, derivadas de una subvaloración de costos. Si una organización de productores recibe subsidios para operar (algo muy frecuente en América Latina y el Caribe), debe incluir estos subsidios en los costos de los servicios que presta o gestiona, y debe, también, informarles a los asociados por cuánto tiempo contarán con dichos subsidios. Ha habido casos de cooperativas de servicios de pequeños productores que recibieron subsidios de la cooperación internacional durante 10 o 15 años y se volvieron “subsidio-dependientes”; cuando esos recursos faltaron, se debilitaron o dejaron de funcionar.
 - Por las condiciones económicas de las unidades agroproductivas de América Latina y el Caribe, es probable que la sostenibilidad financiera de los servicios dependa de un apoyo externo inicial. Una organización de productores puede, entonces, buscar apoyo externo, para subsidiar temporalmente los servicios de asistencia técnica y de información de mercados, que son los que a los productores les cuesta más pagar, por lo menos mientras no hayan crecido lo suficiente y puedan operar con visión empresarial.
 - En los casos de organizaciones que agrupan a productores que están en situación de subsistencia o que tienen márgenes de ganancia muy bajos, los subsidios externos para brindar servicios a los asociados pueden ser el impulso inicial para crecer. En estos casos, los subsidios deben darse en el marco de una prospección de los negocios individuales de los productores y de las actividades de la organización, en la cual se establezca el tiempo durante el que se requerirán los subsidios hasta poder operar sosteniblemente. De otra forma, los subsidios pueden jugar un rol contrario al que se busca; es decir, pueden hacer inviable el fortalecimiento de la organización de productores.
 - Los subsidios también se hacen necesarios cuando localmente no existe una oferta de servicios adecuada a las demandas de los productores y a las exigencias de los mercados finales. Por ejemplo, los insumos, los equipos o la asistencia técnica que se necesitan para satisfacer las exigencias de un nuevo mercado pueden ser sumamente caros, mientras no haya suficiente demanda local (podría ser necesario movilizar bienes o servicios de consultoría de otras regiones o incluso de otros países).
 - Los servicios que brinde una organización de productores deben incluir el establecimiento de redes. Estas redes pueden incluir múltiples agentes que vinculen a los asociados con ideas, recursos, incentivos y oportunidades de otras regiones. La diversidad y la complejidad de las relaciones que se establezcan dependerán del grado de desarrollo de la organización y de la demanda de sus asociados. Los subsidios que prestan muchas organizaciones privadas y públicas se obtienen gracias al establecimiento de redes.
 - En los casos en que los servicios que brinda una organización sean subsidiados externamente, los usuarios del servicio deben aportar un porcentaje del costo del servicio (cofinanciamiento con dinero en efectivo). El cofinanciamiento por parte del productor asegura la pertinencia del servicio (que no haya sido decidido por voluntad del oferente) y su valoración; esto permite que el porcentaje subsidiado se vaya disminuyendo progresivamente.
 - Los servicios que brinda una organización no deben ir en contra de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores (sostenibilidad social). Por ejemplo, un servicio de aplicación de pesticidas no será sostenible socialmente, si no va acompañado de los equipos de protección y las indicaciones de seguridad para manipular los envases vacíos.
 - Los servicios que brinda una organización deben ser sostenibles ambientalmente. Es

decir, la organización debe garantizar que los servicios que brinda o gestiona tienen un impacto positivo en el medioambiente y en la biodiversidad; por ejemplo, poniendo en práctica un plan de manejo y conservación de especies silvestres. Asimismo, los servicios que se presten deben velar por que la energía se utilice racionalmente y se minimice el uso de energías no-renovables.

- Una organización de productores debe monitorear muy de cerca las obligaciones que sus asociados asumen con terceros. Cuando el rol de una organización es el de coordinar y gestionar de manera conjunta servicios que brindan terceros a los asociados (ej. crédito, certificación, otros), deberá dar el debido acompañamiento y poner reglas claras a los asociados, porque el incumplimiento de un asociado puede repercutir negativamente en la organización como conjunto.
- En varios países de América Latina y el Caribe, los márgenes de ganancia que pueda generar una organización de productores como resultado de la prestación de servicios a sus asociados dependerán del tipo de personería jurídica que haya adoptado la organización. Muchas veces los países ofrecen incentivos tributarios (ej. menores tasas de impuesto a la renta o a las ganancias), pero por lo general estos incentivos no pueden ser aprovechados por organizaciones que se han constituido como sociedades comerciales o asociaciones sin fines de lucro. En cambio, si la organización se acoge a la modalidad de cooperativa de servicios, los tributos pueden llegar a ser cero, porque los márgenes de ganancia de una cooperativa pueden trasladarse íntegramente a los asociados y la organización se puede fortalecer con los aportes directos de los asociados.
- Las organizaciones de productores que han alcanzado cierto nivel de desarrollo y operan formalmente pueden tener como clientes a productores no asociados. Así, brindando servicios a clientes externos, la organización puede rentabilizar la prestación de servicios y crecer institucionalmente.

Algunas orientaciones específicas con relación a la definición de los servicios de apoyo al desarrollo social:

- Al igual que con los servicios de apoyo a la producción y la comercialización, la definición de los servicios de apoyo al desarrollo social debe basarse en la demanda de los asociados y en los objetivos de desarrollo socio-organizacional.
- La organización no debe prestar servicios de apoyo con recursos propios sino hasta que se haya consolidado y haya podido capitalizar un fondo destinado a este fin.
- Una buena estrategia para brindar servicios de apoyo es conseguir aliados locales o regionales (ej. municipios, ONG), que canalicen recursos del presupuesto público o de la cooperación internacional para este fin.
- Los servicios de apoyo deben ser parte del plan de fortalecimiento socio-organizacional.

Se espera que estas consideraciones le permitan a una organización de productores determinar cuáles servicios puede brindar directamente y cuáles debe gestionar por medio de terceros.

4.3 CASOS

4.3.1 LOS SERVICIOS OPERATIVOS Y SU IMPORTANCIA PARA ARTICULARSE EFICAZMENTE AL MERCADO: EL CASO DE HORTISA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS³⁷

La agroempresa hondureña Hortícola de Lepaterique (HORTISA) fue fundada en 2008 y cuenta con 84 socios activos, casi la mitad de los cuales son mujeres. La empresa se dedica a la producción y comercialización de hortalizas para el mercado nacional, siendo uno de sus principales clientes la transnacional Wal-Mart.

.....
37 Fuente: Meza, Ronald y Núñez, Marcelo. 2010. IICA, SECAC, RUTA. Iniciativa centroamericana de vinculación de pequeños productores a los mercados. Experiencia de vinculación a los mercados. HORTISA. Honduras

Esto exige un gran esfuerzo de coordinación para cumplir con los estándares de calidad y trazabilidad que se esperan de ellos.

Pasar de producir y vender individualmente hortalizas a proveerlas, de forma conjunta, a grandes supermercados, fue un reto enorme para los productores de HORTISA y para la agroempresa, que tuvo que trabajar duro para poder ofrecer una serie de servicios, como asistencia técnica y capacitación para la mejora productiva, de buena **calidad y alcance** de todos los asociados. HORTISA funge básicamente como enlace entre los productores y diversos organismos de cooperación y apoyo al desarrollo productivo. De manera complementaria, la empresa mantiene parcelas demostrativas que facilitan el aprendizaje cruzado entre productores, a través de intercambios “entre pares”, lo que mejora la asimilación de conocimientos.

Para mantenerse en los mencionados mercados, HORTISA se aseguró de que cada uno de los productores obtuviera una certificación de calidad y adoptara el sistema de trazabilidad. Esto significó replantear el esquema de producción y poner en marcha un sistema de siembra escalonada, que permitiera estabilizar el volumen de producción a lo largo del año. El acompañamiento a la gestión de este sistema es uno de los servicios más importantes que brinda HORTISA a sus asociados, y para que sea efectivo, es indispensable que se preste de manera **oportuna**, de acuerdo al calendario agrícola de cada producto.

Además de haber reorganizado la producción con miras a cumplir con los volúmenes exigidos, HORTISA brinda el servicio de acopio y almacenamiento del producto, para lo cual cuenta con bodega propia y un camión que recoge las hortalizas en las fincas de los productores, para luego proceder al lavado y clorado.

Finalmente, otro elemento fundamental para la sostenibilidad de esta articulación con los mercados es el posicionamiento y para ello ha sido clave el desarrollo de una marca colectiva (HORTISA), la cual le ha permitido a la empresa establecer elementos de diferenciación para sus productos (calidad e inocuidad garantizada), los cuales constituyen la “promesa” de la marca. Esta marca otorga

beneficios de manera transversal, gracias al reconocimiento que tiene en los mercados, que están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto garantizado.

4.3.2 SERVICIOS DE CALIDAD, MERCADOS EXIGENTES: EL CASO DE ACOPAGRO, SAN MARTIN, PERÚ³⁸

La Cooperativa Agraria Cacaotera Ltda. (ACOPAGRO) es una organización con más de 20 años de experiencia en la producción, acopio y comercialización de variedades especiales de cacao, dirigidas especialmente a los mercados que valoran la producción orgánica y el cumplimiento de estándares sociales. Esta cooperativa agrupa a más de 2000 socios, que han mejorado su productividad, ingresos y calidad de vida, gracias a los servicios que reciben de su propia organización.

ACOPAGRO brinda a sus cooperativistas, tanto servicios vinculados con el apoyo a la producción y la comercialización, como servicios de apoyo al desarrollo social, estos últimos orientados a incrementar el bienestar familiar y personal de los socios.

Con respecto a los servicios de apoyo a la producción y la comercialización, ACOPAGRO apoya a sus socios en todas las etapas relacionadas con el cultivo, desde la siembra, el mantenimiento y la cosecha, hasta la exportación del cacao orgánico en grano. Para ACOPAGRO, es fundamental garantizar que sus servicios sean **pertinentes** y estén **al alcance de todos los asociados**, de acuerdo a su plan estratégico y la demanda del mercado. Es por ello que una de sus gerencias se dedica específicamente a gestionar la obtención y el mantenimiento de las seis distintas certificaciones que ostenta la organización y le permiten obtener un premio en el precio de hasta 20% en los mercados internacionales de comercio orgánico y de comercio justo. De este modo, gracias al reconocimiento que brinda el mercado a las certificaciones, en forma del

.....
38 Fuente: Escobar Guardia, Juan. 2013. Sistematización de metodologías desarrolladas y validadas con orientación a la promoción de la asociatividad rural empresarial y definición de procesos y factores de éxito de organizaciones rurales. Alianza Aprendizaje Perú (documento interno). Lima, Perú.

mayor precio cobrado por la cooperativa a los clientes, se garantiza la **sostenibilidad** en la provisión del servicio.

Además, como en toda cooperativa, los excedentes que genera este reconocimiento se utilizan en beneficio de los socios. Así, la Gerencia de Finanzas se encarga de garantizar que los socios tengan acceso a microcréditos, tanto para financiar la compra de activos como para capital de trabajo; los créditos pueden repagarse vía descuentos en pagos futuros por la producción. Asimismo, desde la Gerencia Técnica, se ofrecen pasantías, programas y cursos de capacitación para mejorar la productividad de las parcelas.

Con relación a los servicios de apoyo al desarrollo social, habida cuenta de que gran parte de los cooperativistas enfrentan situaciones económicas difíciles, ACOPAGRO cuenta con un Fondo de Apoyo, que se utiliza para satisfacer demandas específicas de carácter social y familiar. En este sentido, en cumplimiento de los parámetros del sistema de comercio justo, la cooperativa aplica un programa básico de apoyo social.

En cuanto al **impacto** de los servicios, estos han repercutido positivamente en la capacidad productiva y comercial de la cooperativa. De hecho, se han logrado duplicar las ventas en los últimos 4 años, al punto que ahora representan el 15.5% del valor bruto de producción de la región San Martín, la más importante en producción de cacao a nivel nacional (46%).



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

5.1 SOBRE LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SU FORTALECIMIENTO Y EL ENFOQUE DE MERCADO

- 5.1.1 Dadas las características del sector agroproductivo y los cambios estructurales que este está experimentando a nivel mundial (demanda, propiedad, otros), la asociatividad agroempresarial surge como la opción idónea para que los pequeños y medianos productores puedan generar economías de escala, lograr mayores márgenes económicos, aumentar la productividad, enfrentar en mejores condiciones las vicisitudes propias del sector y contribuir a: (a) la seguridad alimentaria; (b) que haya una mejor oferta de materias primas agrícolas; (c) promover una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas; es decir, contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales (construcción de capital social); y d) al desarrollo del capital humano (las capacidades de los propios asociados).
- 5.1.2 El reto más importante para las instancias que buscan promover la asociatividad agroempresarial es lograr que las organizaciones adopten el enfoque de mercado como norte o eje orientador de los procesos productivos; esto significa abandonar el enfoque productivista históricamente impulsado por las entidades de promoción agroempresarial y aceptado por los productores. El segundo desafío es lograr que las organizaciones agroempresariales construyan una visión de futuro claramente orientada a los agronegocios. No hay que olvidar que esa es la finalidad (misión) de estas organizaciones: lograr que los asociados puedan beneficiarse de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados.

5.1.3 Las formas asociativas que suelen adoptar los pequeños y medianos productores se dividen en dos grandes grupos. Un primer grupo constituido por corporaciones con personería jurídica independiente, entre las que están las sociedades comerciales, las asociaciones sin fines de lucro y las cooperativas. Un segundo grupo constituido por modalidades asociativas sin personería jurídica independiente; como los consorcios, las asociaciones en participación y las sociedades de hecho. La mayor parte de los pequeños productores en América Latina se agrupan en sociedades de hecho; es decir, sin personería jurídica ni contratos regulados por ley, lo cual le impone limitaciones al crecimiento organizacional. Así, se ha constatado que a pesar del gran número de grupos de productores que reciben capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado, estos no llegan a formalizarse jurídicamente ni a realizar sus negocios de manera sostenible. Por otra parte, las entidades de promoción han tendido a impulsar las asociaciones sin fines de lucro en el sector agroproductivo, sin un suficiente análisis de las implicancias de elegir esta modalidad jurídica.

5.1.4 La modalidad asociativa y jurídica que las entidades de promoción decidan impulsar es clave para la sostenibilidad de las organizaciones agroproductivas. Es preciso considerar: (a) los costos tributarios de la modalidad elegida, en particular los que se refieren a la tributación directa por la renta obtenida y a la tributación indirecta a través de las ventas; (b) la viabilidad de que la organización pueda autogestionarse en un plazo razonable; (c) la legislación vigente en el país para promocionar la asociatividad agroempresarial: en muchos países los márgenes de excedentes que una organización agroempresarial de productores pueda generar para fortalecer a la misma organización, como resultado de la

prestación de servicios a sus asociados, están estrechamente relacionados al tipo de personería jurídica que haya adoptado la organización.

5.2 SOBRE EL FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

5.2.1 El fortalecimiento socio-organizacional es un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agroproductivo y constituye un aspecto fundamental y absolutamente complementario al fortalecimiento económico-productivo de una organización de productores.

5.2.2 Para consolidarse y ser sostenibles, las organizaciones de productores, necesitan, primero, asegurarse de que sus integrantes o asociados compartan una visión de futuro común (¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?) y, segundo, definir claramente la misión institucional (¿quiénes somos y para qué nos organizamos?). En el marco de estas definiciones, las entidades públicas o las organizaciones privadas interesadas en apoyar a las organizaciones agroproductivas deben asegurarse de que su funcionamiento se asiente en los principios de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Este es un trabajo que hay que hacer desde las bases: fortaleciendo las capacidades individuales de los integrantes: no habrá organizaciones fuertes, mientras sus miembros no tengan una visión clara de su potencial como productores o la voluntad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

5.2.3 Los valores de la organización se fomentan poniendo en marcha un plan de fortalecimiento socio-organizacional. Si bien se destacan cinco aspectos socio-organizacionales, tres de ellos ocupan el lugar prioritario a la hora de formular y aplicar este plan: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna; los otros dos, la participación y el compromiso se desprenden del buen funcionamiento de los tres primeros. Este plan deberá ser actualizado periódicamente, como fruto de una evaluación del desempeño socio-organizacional.

5.2.4 Se sugiere que el trabajo de fortalecimiento socio-organizacional considere las posibilidades que ofrecen las alianzas interinstitucionales. En muchos países hay entidades públicas y privadas de promoción económica del pequeño y mediano productor agroproductivo que podrían apoyar no solo en el desarrollo de capacidades técnicas, sino con capital semilla que permita impulsar el desarrollo del negocio en sus etapas iniciales. Asimismo, cada día hay más empresas privadas de alimentos buscando alternativas de abastecimiento local, como una manera de optimizar costos y contribuir a la estabilidad social de sus países. Estos aliados pueden constituirse en la demanda concreta a la cual se articule una organización de productores, y pueden ser el motor que la impulse a implementar tecnologías modernas de producción, de gestión de la calidad, de acopio, de post-cosecha o de distribución.

5.3 SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

- 5.3.1 Es importante fortalecer la gestión empresarial de las organizaciones de productores del sector agroproductivo porque están constituidas principalmente por productores de pequeña y mediana escala con limitada experiencia en vinculación a mercados, y porque al desempeñarse en el sector agroproductivo tienen que lidiar con un sector con características intrínsecas muy particulares (la dependencia de los factores climáticos es solo una de ellas) y en el que la agroindustria, sobre todo la de grande y mediana escala, y más recientemente las cadenas de supermercados, suelen tener un gran poder de negociación.
- 5.3.2 Sin planificación difícilmente se podrán fortalecer los aspectos económicos y productivos de una organización, y la planificación debe hacerse en tres niveles secuenciales: planificación estratégica, elaboración de un plan de agronegocios y planificación operativa. Ahora bien, todos los objetivos que plasmen en estos niveles deben estar interconectados: los objetivos del plan operativo deben ser parte del plan de agronegocios y los objetivos del plan de agronegocios, parte de los objetivos estratégicos. No se debe olvidar que, el proceso de planificación supone la realización de dos análisis previos: un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización, y un diagnóstico interno, de la organización y de cada uno de sus miembros.
- 5.3.3 El análisis del entorno de una organización agroproductiva está estrechamente relacionado al enfoque de mercado: permite identificar el posicionamiento de la organización en la cadena agroproductiva y conocer

las oportunidades de negocio que se le abren a la organización, así como las amenazas que va a tener que enfrentar. También permite identificar los territorios donde se puede intervenir, sea para promover nuevas organizaciones o para fortalecer las existentes. Lo ideal es que las entidades de promoción centren su trabajo en territorios que tengan una vocación productiva definida y un mínimo de conectividad, tanto física como comunicacional, a los mercados. Cambiar los patrones de producción es un esfuerzo que demanda tiempo y recursos. Asimismo, cuanto menor sea la conectividad, mayor será la inversión inicial.

- 5.3.4 El plan estratégico es la herramienta que le puede permitir a una organización alcanzar la sostenibilidad a largo plazo, y su elaboración implica la revisión de aspectos sociales, organizacionales y empresariales. Es, además, el instrumento que permite que todos los miembros de la organización tengan a mano la ruta que se trazaron como organización, y el principal instrumento de apoyo que tienen los líderes para motivar a los asociados a participar y a cumplir con los compromisos asumidos.
- 5.3.5 El principal objetivo del plan de agronegocios es establecer una estrategia operativa que le permita a la organización fortalecer su presencia en los mercados (o incursionar en nuevos mercados), sea con los productos y servicios con los que ya están trabajando o con opciones diferentes. El plan de agronegocios busca mejorar el desempeño empresarial a mediano plazo.
- 5.3.6 El plan operativo es un documento en el que se ordenan las actividades que se van a realizar en un período corto, por lo general, de un año, y que sirven para alcanzar las metas trazadas por la organización en los planes estratégico y de agronegocios. Se puede decir que es la culminación de estos planes.

5.4 SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA FAVORECER LA VINCULACIÓN AL MERCADO

5.4.1 Los asociados son los principales clientes (internos) de los servicios que brindan las organizaciones de productores del sector agroproductivo, y la prestación de servicios es (o debiera ser) la razón de ser de la organización. Estos servicios son de dos tipos: los de apoyo a la producción y la comercialización, y los de apoyo al desarrollo social. Los primeros están vinculados directamente al proceso productivo y a la realización (venta) en el mercado de la producción de los asociados. Los segundos buscan mejorar el bienestar de las familias de los asociados y promover capacidades (ej. liderazgo, establecimiento de redes y modelos asociativos) que mejoren el desempeño de la organización.

5.4.2 Los servicios son elemento estratégico para concretar la vinculación de los productores asociados a los mercados; por tanto, su implementación o su contratación requieren ser gestionados con profesionalismo: de ello depende el fortalecimiento y la sostenibilidad de la organización misma. Si una organización quiere fortalecer su oferta de servicios o la oferta de servicios que contrata se sugiere que cumpla los siguientes cuatro pasos: (a) identificación de la demanda de servicios, (b) evaluación de los servicios ofrecidos, (c) identificación de brechas y (d) definición y diseño (rediseño) de los servicios a ofrecer.

5.4.3 Los servicios que brinde una organización de productores deben cumplir ciertos criterios básicos: (a) estar orientados al cambio de prácticas en sus asociados, (b) permitirles a los asociados la posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes, (c) obtener mejores precios para sus

productos y disminuir los costos unitarios de sus productos, y (d) la definición de los servicios que se van a prestar debe hacerse en consonancia con los objetivos estratégicos y con los objetivos del plan de agrogocios de la organización.

5.4.4 La incorporación de un servicio a la cartera de servicios debe considerar el grado de complejidad del servicio y las capacidades de la organización. Es por esto que el servicio de comercialización no es necesariamente el primer servicio que una organización de productores está en capacidad de brindar, lo que no quiere decir que la organización no pueda ir ampliando la cartera de servicios que presta (o contrata) conforme se va fortaleciendo, siempre y cuando se asegure de que estos servicios son sostenibles económica, financiera, social y ambientalmente.

5.4.5 La sostenibilidad económica de los servicios que brinda una organización de productores es básica. Por esto, antes de ofrecer cualquier servicio se debe analizar su sostenibilidad económica y financiera. Por otra parte, no es conveniente enviar falsas señales de mercado a los asociados, derivadas de una subvaloración de costos. Ahora bien, por las condiciones económicas de las unidades agroproductivas de América Latina y el Caribe, muchas veces la sostenibilidad financiera de los servicios va a depender de un apoyo externo inicial. En el caso de organizaciones que agrupan a productores en situación de subsistencia o con márgenes de ganancia muy bajos, la opción de brindar servicios con la ayuda de un subsidio puede ser el impulso que necesitan para crecer. Lo mismo ocurre cuando localmente no existe una oferta de servicios adecuada a las demandas de los productores (para cumplir, por ejemplo, con las exigencias de los mercados finales). Sin embargo, los subsidios que se canalicen para apoyar los servicios que brinda una organización a sus asociados, deben estar acotados al

período que el análisis económico y financiero determine como necesario. No hacer este análisis puede llevar al fracaso de la organización, cuando los subsidios finalmente se retiren.

5.4.6 Adicionalmente, en los casos en que los servicios que brinda una organización son subsidiados con fondos externos, es importante que los usuarios del servicio aporten un porcentaje del costo del servicio (cofinanciamiento con dinero en efectivo). Esta estrategia garantiza la pertinencia del servicio, así como su uso y valoración por parte de

los asociados. Además, de esta forma se apoya el principio de que todos los asociados deben comprometerse a aportar esfuerzo, tiempo y dinero a la organización.

5.4.7 Los servicios que brinda una organización de productores deben velar por la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores (sostenibilidad social). Igualmente importante es valorar su impacto en el medioambiente (análisis de impacto), para asegurar la sostenibilidad del entorno natural donde se trabaja.

Anexos



ANEXOS

ANEXO 1. CAPÍTULO 1. FICHAS ORIENTADORAS SOBRE LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL, LA IMPORTANCIA DE SU FORTALECIMIENTO Y EL ENFOQUE DE MERCADO

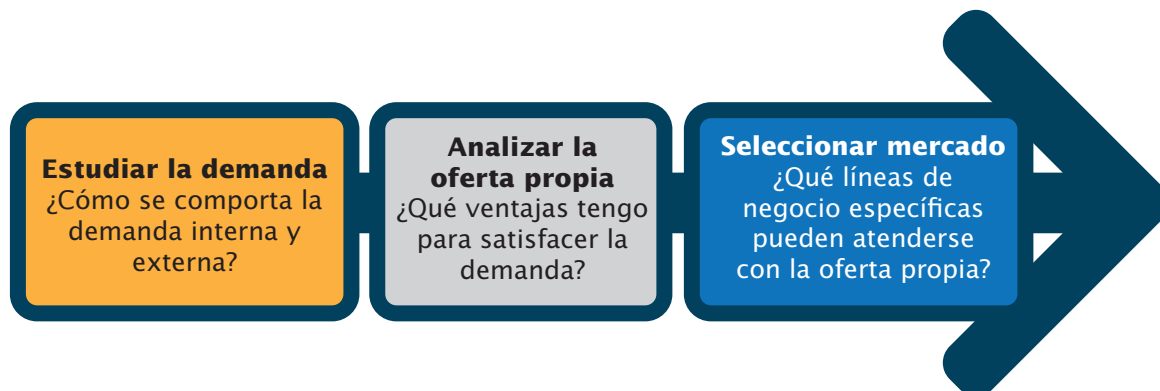
BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL



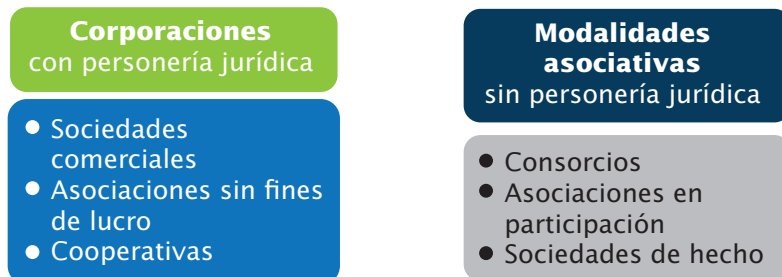
DESAFÍOS PARA PROMOVER LA ASOCIATIVIDAD AGROEMPRESARIAL



EL MERCADO ES LA GUÍA:
TRES PASOS PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE MERCADO



DIFERENTES FORMAS ASOCIATIVAS AGROEMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA



ANEXO 2. CAPÍTULO 2. FICHAS ORIENTADORAS PARA EL FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA EL FORTALECIMIENTO SOCIO – ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

La consolidación y la sostenibilidad social de una organización asociativa del sector agroproductivo pasan por definir claramente la visión y la misión institucionales, así como por garantizar la presencia de un conjunto de principios y valores comunes.



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIO-ORGANIZACIONAL

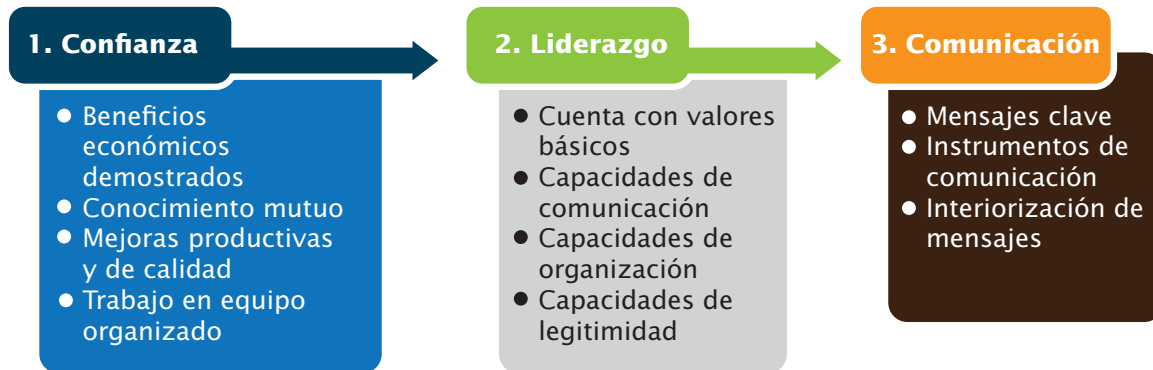
Como parte del fortalecimiento de una organización asociativa del sector agroproductivo, es preciso evaluar la gestión socio-organizacional y esto supone evaluar los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar

- Historia de la organización
- Características de los asociados y de sus unidades agro productivas
- Confianza
- Liderazgo empresarial
- Comunicación
- Participación
- Compromiso

PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL

Tres aspectos deben recibir atención prioritaria: la confianza, el liderazgo y la comunicación.



Dos aspectos complementarios a evaluar:

Mecanismos de participación

Compromiso de los asociados

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIO-ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN AGROPRODUCTIVA

Una vez que el plan de fortalecimiento socio-organizacional está en marcha, es necesario evaluarlo periódicamente:

Aspectos a ser evaluados periódicamente

- Confianza
- Liderazgo empresarial
- Comunicación
- Participación
- Compromiso

ANEXO 3: INFORMACIÓN DETALLADA DE LOS ASPECTOS QUE SE PODRÍAN CONSIDERAR A LA HORA DE HACER UN ANÁLISIS DE ENTORNO

EL MERCADO NACIONAL

Según el enfoque de mercado, las organizaciones de productores deben analizar en primer lugar información relacionada con el eslabón final de la cadena agroproductiva, el consumo, y con el eslabón inmediatamente anterior a este, la distribución, dado que ambos eslabones interactúan en el mercado final de productos. Este análisis debe priorizar:

- La evolución del consumo del producto. Debe analizarse como mínimo un periodo de 10 años y pueden utilizarse indicadores como el del consumo aparente o el indicador de consumo que se construye a partir de la información del gasto de los hogares. Hay agencias especializadas que construyen estos indicadores en cada país. Dado el crecimiento sostenido de las economías de América Latina durante la última década, este indicador es sumamente importante. Asimismo, el proceso de transición demográfica que puede estar experimentando un país³⁹ y el consecuente proceso de urbanización, fundamentalmente el crecimiento de sus ciudades intermedias, representa en las regiones una demanda de alimentos creciente y sostenida para el sector agroproductivo, en particular de frutas, hortalizas, carnes y lácteos, por lo que se recomienda analizar con especial cuidado el fenómeno de evolución de la estructura poblacional.
- Las características de los mercados a los que va dirigido el producto, las tendencias sobre preferencias de calidades, la segmentación de consumidores, ¿se trata de productos que se demandan con cierto nivel de sofisticación en términos de valor agregado o con diferenciación de presentación?

.....
39 Se entiende por transición demográfica el proceso de disminución desfasada de la natalidad y la mortalidad de un país, el cual desencadena un largo período de explosión demográfica en el que cobran impulso la emigración rural y la urbanización, así como la emigración internacional.

¿Influyen en las preferencias de los consumidores temas ambientales como factor de diferenciación? Por ejemplo, en el análisis de las características del mercado nacional de flores de corte en muchos países de la región, se puede observar que las organizaciones sociales demandan un alto volumen de flores sin mayor valor agregado en determinadas fechas en las que se realizan fiestas patronales; sin embargo, en épocas de temporada alta del turismo, las características de la presentación de flores de corte cambian, debiendo cuidar el tamaño, la homogenización y el empaque, para poder abastecer a las florerías, que a su vez colocan las flores en hoteles y restaurantes.

- El poder de negociación de los comercios detallistas y los supermercados en la definición de los precios de mercado es cada vez mayor, puesto que estos actores vienen creciendo en importancia al interior de las cadenas agroproductivas. En particular, la estacionalidad de los precios es muy marcada en los mercados nacionales de los productos agrícolas frescos, debido a su perecibilidad y a su alta dependencia de factores climáticos que establecen épocas de abundante oferta y épocas de escasez relativa. Por esto, la planificación de la producción de una organización de productores deberá tener como marco de referencia la proyección de precios en cada época del año. Y, cuanto mayor sea la capacidad de negociación de un grupo de productores organizados y cuanto más pueda vincularse directamente con los comercios detallistas y supermercados, más le convendrá negociar precios promedio anuales que le permitan planificar la producción, los ingresos y los beneficios, lo cual redundará en el fortalecimiento de la organización.

LA PRODUCCIÓN PRIMARIA

Una vez que la organización de productores ha analizado la dinámica de los mercados finales, debe pasar a examinar el primer eslabón de la cadena, es decir, el eslabón de la producción primaria, que conforma su propia competencia. La información que se recomienda recoger abarca:

- La evolución de variables como la producción, el área sembrada, los rendimientos promedio por principales regiones. Al igual que en el caso de los indicadores de consumo, por lo general en los países, hay entidades especializadas que recogen y publican este tipo de información secundaria.
- Las categorías de actores, según criterios como: el tamaño de la superficie agrícola, el tipo de riego utilizado, el destino de la producción (mercados locales, mercados nacionales, mercados internacionales), la participación y el tipo de asociatividad en que están organizados, la ubicación geográfica, el tipo de tecnología que emplean; otros.
- Elementos de caracterización de las distintas categorías de actores: proporción de la producción, tecnologías, rendimientos, facilidades de almacenamiento, la agregación de valor, el poder de negociación, injerencia en la determinación de los precios de venta; venta del producto agrícola: ¿venden a intermediarios?, ¿venden a agroindustrias? (¿en finca?, ¿en planta?)

La información correspondiente a actores debe buscarse en estudios y análisis hechos especialmente para cada cadena, o, en caso de que o existan, deben construirse a través de la contratación de servicios especializados. Las metodologías desarrolladas por el IICA para el análisis de cadenas agroproductivas son muy útiles para este propósito.

EMPRESAS QUE ACONDICIONAN O PROCESAN LA PRODUCCIÓN PRIMARIA

Una vez que se tiene la información de ambos extremos de la cadena agroproductiva, es necesario que la organización de productores complete el análisis de la cadena (actividades básicas) estudiando las características del acondicionamiento o procesamiento de la producción primaria. La información que se debe recoger abarca:

- Categorías de empresas que realizan el procesamiento, según criterios como: destino de los productos (exportación, mercado interno); tipo de empresas (artesanales, modernas, transnacionales); tamaño de las empresas; etcétera.

- Una caracterización de las distintas categorías o plantas: peso relativo en el mercado; abastecimiento de la materia prima agrícola (producción propia, compran a productores -puesto en finca, puesto en planta, se importa); peso relativo de las importaciones en relación con la producción local de los últimos años); poder de negociación en la compra de materia prima agrícola; tipos de productos que se fabrican y su peso relativo en su oferta; distribución de la producción (local, regional, nacional, internacional); lugar de venta (planta, distribución propia); poder de negociación en la determinación de los precios de venta.

Esta información es particularmente útil para organizaciones más pequeñas que no están en capacidad de darle valor agregado a sus productos.

PROVISIÓN DE INSUMOS, EQUIPOS Y SERVICIOS

Finalmente, es necesario analizar las actividades de apoyo a la cadena. El objetivo de esta sección del análisis del entorno es tener una idea general respecto de:

- La provisión de los principales servicios a la cadena, insumos y equipos clave. Tener acceso a servicios a la producción, sobre todo a transporte y almacenamiento, es fundamental para que los pequeños productores organizados puedan acceder de forma competitiva a los mercados. Asimismo, cuanto más tecnificada sea la producción, más va a aumentar la dependencia de los insumos y servicios a la producción, como acceso a semilla certificada, a insumos químicos para resolver problemas fitosanitarios y asegurar la calidad de los productos, a servicios de asistencia técnica especializada, a productos financieros específicos, entre otros.
- El origen de las empresas proveedoras (nacionales o transnacionales). En el caso de los bienes, por lo general se tiene que incorporar el análisis de actores que operan a nivel internacional, puesto que la industria agroquímica y de fabricación de maquinaria y equipos para la agricultura normalmente se encuentra en manos de grandes empresas transnacionales; con respecto a los servicios a la producción,

si bien muchas empresas transnacionales brindan asistencia técnica como valor agregado a la venta de sus productos, las organizaciones también pueden aprovechar los servicios que, en este sentido, suelen ofrecer los países desde distintas entidades estatales (también hay organizaciones privadas que los ofrecen); asimismo, la oferta nacional de otros servicios a la producción, como el crédito o la capacitación, está disponible para los pequeños productores organizados.

- La competencia en los mercados y la transparencia, en cuanto a la distribución y la formación de los precios de venta de los insumos o de los servicios. Hay que tener en cuenta si se trata de mercados competitivos o de mercados de competencia monopolística. Será importante que las organizaciones de productores identifiquen a las empresas que tienen prácticas de responsabilidad social empresarial y que en el marco de estas iniciativas facilitan la transferencia de asistencia técnica a los pequeños productores.

Normalmente para recoger esta información hay que recurrir a informantes calificados, a informes que publican los centros de investigación o a otras fuentes confiables.

(A) EL CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA CADENA

El segundo ámbito que debe ser examinado por la organización de productores es el contexto internacional. Esta información le permitirá tener una idea de los desafíos y oportunidades que representa el mercado internacional, a partir de datos sobre:

- Exportaciones e importaciones del producto agrícola (flujos de comercio, en cantidad y valor) durante los últimos años, tanto de materia prima como de productos con valor agregado, distinguiéndolas por mercados de destino.
- Peso relativo de las importaciones del producto agrícola dentro del consumo.
- Compromisos relativos a la cadena analizada adquiridos por el país en las negociaciones multilaterales de comercio (OMC), así como tratados comerciales bilaterales, en ambos casos de doble vía.

Por ejemplo, si se analiza la cadena agroproductiva de granos andinos en el mercado internacional —europeo y estadounidense, por ejemplo—, se verá que hay una tendencia a consumir granos andinos de tipo orgánico, asociada a la tendencia mundial a consumir productos con alto valor nutritivo. Esta información podrá orientar a los integrantes de las organizaciones de productores a implementar prácticas orgánicas que pagan un precio más alto.

Asimismo, al analizar el entorno internacional se puede constatar un aumento en la demanda de productos saludables (inocuos) y producidos en condiciones de respeto al medioambiente y a las prácticas laborales. Esta es una señal para que los productores organizados apliquen buenas prácticas agrícolas y busquen certificaciones internacionales (ej. Global Gap u otras) como estrategia para acceder a determinados mercados.

Las organizaciones de productores tienen que aprender a distinguir entre producir y vender commodities (café, algodón, soya, otros) en los mercados internacionales y producir y vender artículos en nichos de mercado. En los primeros, los precios se forman por la oferta y la demanda globales y son muy volátiles pues son altamente sensibles a alteraciones climáticas, políticas, etc. En los segundos, los precios dependen de factores sobre los cuales los productores tienen un mayor control: la calidad del producto, la presentación, las certificaciones, etc.

(B) EL CONTEXTO NACIONAL DE LA CADENA

El contexto nacional de la cadena debe analizarse a partir de:

- La contribución de la cadena a la economía nacional (analizar indicadores como la contribución al PIB o al empleo directo e indirecto).
- La generación o el ahorro de divisas que representa la cadena para la economía del país.
- La contribución a la seguridad alimentaria, si se trata de un producto alimenticio.
- Las políticas públicas, programas o proyectos que apoyan el desarrollo competitivo de las cadenas agroproductivas en

general o en específico a la cadena donde está inmersa la organización.

- Las políticas públicas o privadas y los programas que ofrecen incentivos a la articulación entre pequeños productores organizados y grandes empresas.
- Las políticas de responsabilidad social empresarial, cada vez más comunes en el sector privado de la economía, que incentivan el desarrollo de la proveeduría local.
- El marco de regulación respecto a temas como el tributario, la inocuidad de los alimentos, la trazabilidad, el etiquetado, etc.
- Las políticas en torno a la regulación del mercado de tierras, que facilitarían o pondrán en peligro el desarrollo de la pequeña agricultura y sus organizaciones.
- La infraestructura pública disponible: caminos vecinales para sacar los productos, carreteras nacionales, facilidades portuarias, etc.
- La pertenencia de la organización a alguna confederación u organización de segundo piso, sobre todo si esta facilita algún tipo de apoyo.

Cuanto más importante sea la cadena en el país, más fácil será conseguir el apoyo de organizaciones públicas o privadas de promoción.

Las organizaciones de productores también deben poner mucha atención a la forma jurídica que adopten y a la legislación tributaria que se les aplicaría. Muchos países tienen regímenes tributarios especiales para promover al pequeño productor en el sector agroproductivo, relacionados con el impuesto a la renta, al impuesto al valor agregado, a la importación de bienes de capital o a la contratación de mano de obra, entre otros. A los pequeños productores, las leyes que más

les conciernen para mejorar la competitividad y operar formalmente son las de la tributación directa por la renta obtenida y las de tributación indirecta, a través de las ventas. Sin embargo, no hay muchos estudios sobre los efectos de este tipo de políticas en el desarrollo de los pequeños productores organizados. Lo que sí está claro, como afirma Lattuada⁴⁰, es que, a pesar del gran número de grupos de productores que reciben capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado, y de las asociaciones creadas, estos no llegan a formalizarse jurídicamente ni a conducir sus negocios de manera sostenible. En Perú, por ejemplo, estudios de casos⁴¹ han verificado que la modalidad jurídica que elija una organización de productores influirá directamente en el nivel de costos, en el nivel de ganancias, en la posibilidad de reparto de utilidades y en las posibilidades de crecimiento y capitalización, tanto de las economías individuales de los asociados como de la propia organización. De ahí la importancia de este tipo de análisis como parte del entorno de la cadena.

Finalmente, las organizaciones de productores deben estar especialmente atentas a las políticas de promoción de la asociatividad que muchos países, como Brasil y Chile, entre otros, han puesto en marcha.

.....
40 Lattuada (2013).

41 Análisis efectuado en el marco del Programa APOMIPE, reseñado en Amézaga, C. y Artieda, L. (2008).

ANEXO 4. CAPÍTULO 3. FICHAS ORIENTADORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA EN EL SECTOR AGROPRODUCTIVO

CINCO ELEMENTOS FUNDAMENTALES

El fortalecimiento de la gestión empresarial de una organización del sector agroproductivo se apoya en cinco elementos fundamentales.



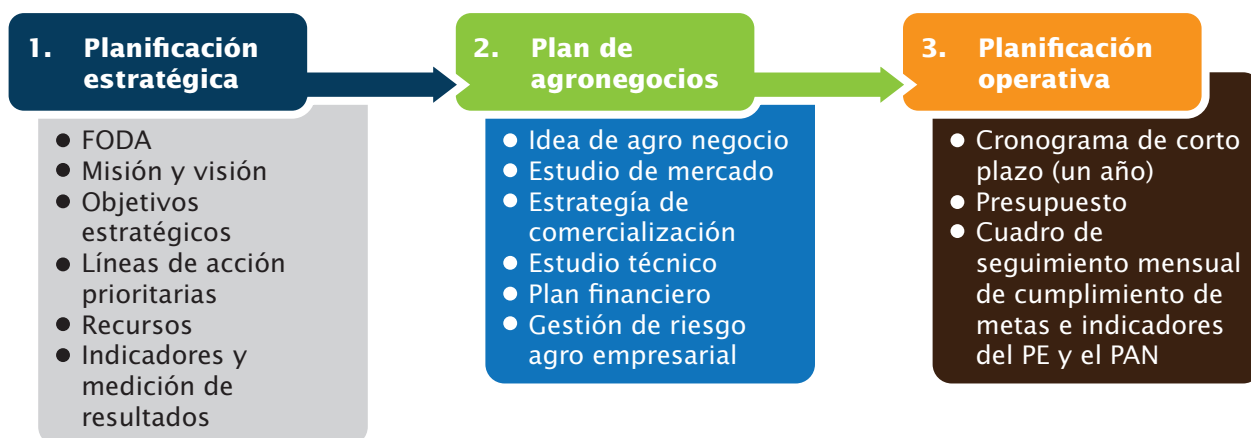
ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis del entorno y el diagnóstico interno son insumos básicos para una buena planificación:



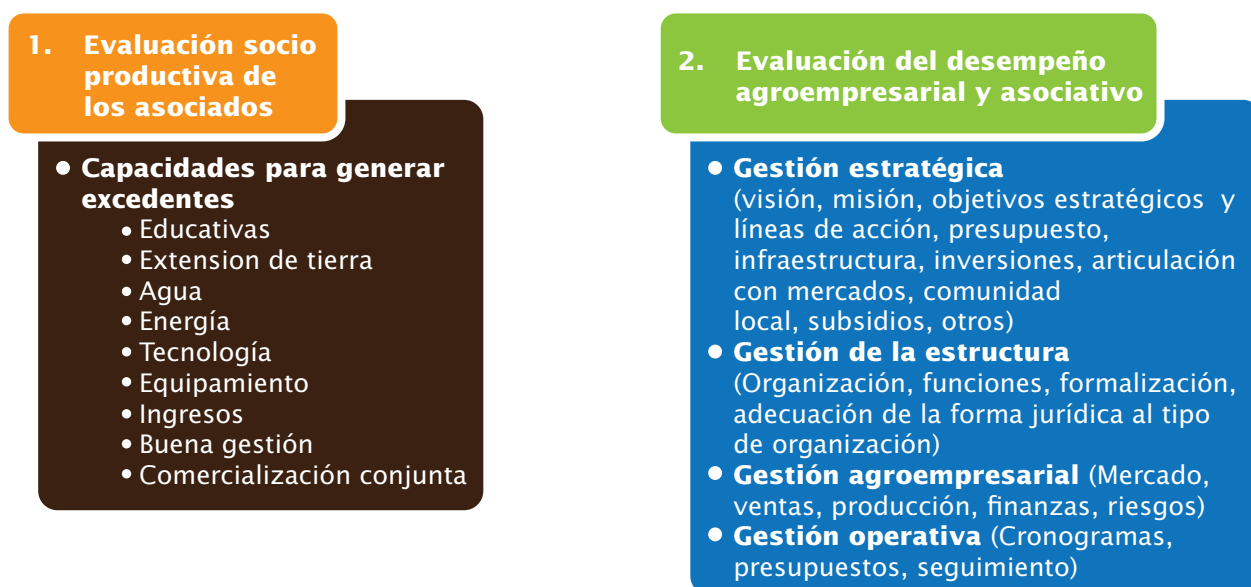
PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

El éxito del plan de fortalecimiento de la gestión empresarial y asociativa descansa en el desarrollo de tres herramientas de planificación:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez que el Plan de fortalecimiento de la gestión empresarial asociativa está en marcha, es necesario evaluar el desempeño de la organización periódicamente, con las mismas variables del diagnóstico inicial.



ANEXO 5. CAPÍTULO 4. FICHAS ORIENTADORAS PARA EVALUAR LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ORGANIZACIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA VINCULACIÓN A MERCADOS

Los principales servicios que prestan o contratan las organizaciones del sector agroproductivo son de carácter operativo (enfocados en la producción y venta) o de apoyo (enfocados en el bienestar de los productores).

SERVICIOS QUE BRINDA O GESTIONA UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR AGROPRODUCTIVO

1. Servicios de apoyo a la producción y la comercialización

- Información de mercados
- Provisión de insumos, herramientas y equipos
- Asistencia técnica para la productividad y la calidad
- Compra de cosecha
- Acopio, post-cosecha, procesamiento primario y distribución
- Comercialización
- Financiamiento
- Asesoría contable y tributaria

2. Servicios de apoyo al desarrollo local

- Educativos
- Salud
- Construcción o mejora de viviendas
- Culturales, recreativos o deportivos
- Formación de líderes
- Establecimiento de redes

FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA O GESTIONA UNA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES



BIBLIOGRAFÍA

Amézaga, C y Artieda, LM. 2008. Hacia un crecimiento con inclusión: la asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú. *Revista Peruana de Derecho de la Empresa* no.66:103-125.

_____; Casanova, M; Nolte, E. 2013. Un pequeño gigante: cuy provee nutrición y facilita el desarrollo en Cajamarca, Perú. In Henríquez, P; Li Pun, H. Eds. *Innovaciones de impacto: lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. San José, CR, IICA - BID. pp. 183-194.

APOMIPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). 2010. Proyecto Estratégico del Red Empresarial de Productores de flores Los Rosales de Mandorani. Cusco, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

_____. 2010. Información de línea de base y medición de impacto del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. Lima, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

_____. 2011. Dinamismo Económico en el Valle de Condebamba: el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca. Fase 1. Lima, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

_____. 2011. COSUDE. Manual para la articulación de Redes Empresariales. Fase 2. Lima, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

Camacho, P; Marlin, C; Zambrano, C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales. Plataforma RURALTER. Mesa de trabajo en Desarrollo Económico. Quito, EC.

Casares, D; Siliceo, A. 1997. Instituto de Liderazgo. Manual de liderazgo. México.

Escobar Guardia, J. 2013. Sistematización de metodologías desarrolladas y validadas con orientación a la promoción de la asociatividad rural empresarial y definición de procesos y factores de éxito de organizaciones rurales. Alianza Aprendizaje Perú (documento interno). Lima, PE.

FAO (Organización para la Alimentación y la Agricultura). 2013. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Roma.

Gottret, MV; Junkin, R. 2012. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. Turrialba, CR, CATIE.

Henríquez, P; Li Pun, H. Eds. 2013. *Innovaciones de impacto: lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. San José, CR, IICA, BID.

Meza, R; Núñez, M. 2010. Iniciativa centroamericana de vinculación de pequeños productores a los mercados. Experiencia de vinculación a los mercados de la Unión de Cooperativas Tierra Nueva (UCTN). Boaco, Nicaragua. San José, CR, IICA/SECAC/RUTA.

Meza, R; Núñez, M. 2010. Iniciativa centroamericana de vinculación de pequeños productores a los mercados. Experiencia de vinculación a los mercados: HORTISA. San José, CR, IICA/SECAC/RUTA.

Gattini, J. 2011. Ponencia en "Seminario de expertos países del cono sur agricultura familiar y acceso a los mercados: nueva evidencia". Santiago de Chile, FAO.

Intercooperation América Latina. 2008. Sistematización de la experiencia de la Asociación Huertos Gatazo Zambrano (HGZ). Quito, EC.

Kotler, P. 2008. Principios de marketing. México, Prentice Hall.

Lattuada, Mario. 2013. IICA. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura Familiar. Notas para su conceptualización y estudio. San José, CR, IICA.

Nuñez, M; Meza, R. 2010. Iniciativa centroamericana de vinculación de pequeños productores a los mercados. Experiencia de vinculación a los mercados de la agroempresa Asociación de Productores de Café de Marcala (ADOPCAM), Honduras. San José, CR, IICA/SECAC/RUTA.

Morales, A; Torres, C; Navarro, I; Torres, M. 2008. Alternativas jurídicas para la asociatividad y su impacto fiscal. Revista Peruana de Derecho de la Empresa no.66:35-102.

OCA (Organización de las Cooperativas de América)/ACI (Alianza Cooperativa Internacional)/FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 1994. Cooperativas agrosilvopecuarias en América Latina. Santafé de Bogotá.

Polo, I. 2006. Fortalecimiento socio-empresarial en empresas asociativas rurales. Guía Metodológica. Proyecto Emprender. Quito, EC, COSUDE/Intercooperation.

Rivera, A. Rojas, L; Ramírez, F; Álvarez, T. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium* 1(2):32-48.

Siliceo Aguilar, A; Angulo BG; Siliceo Fernández, G. 2001. Liderazgo, el don de servicio. México. Mc Graw Hill.

Siliceo, A. Casares, D. y González, J. 1999. Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México, Mc Graw Hill.

Universidad Técnica Particular de Loja. 2010. Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la empresa Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo. Loja, EC.



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Dirección de Cooperación Técnica

Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC)

Sede Central. Apartado postal 55-2200

San José, Vásquez de Coronado,

San Isidro 11101 - Costa Rica

Tel.: (506) 2216 0222 / Fax: (506) 2216 0233

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

www.iica.int

