

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN
ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS: CADENA DEL
BRÓCOLI, 2005 - 2007**

Autor

JUAN DIEGO UNDA LARA

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención
del título de Magíster en Administración,
con mención en Negocios Internacionales

Quito

Mayo de 2008

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN
ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS: CADENA DEL
BRÓCOLI, 2005 - 2007**

JUAN DIEGO UNDA LARA

**Patricio Durán A, Ing. MADE
Director de la Tesis
Miembro del Comité de Tesis**

.....

**Fabrizio Noboa S, Ph.D
Miembro del Comité de Tesis**

.....

**José Córdova, Ph.D
Director de la Maestría en Administración**

.....

**Juan Pío Montúfar, MBA
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo**

.....

**Víctor Viteri Breedy, Ph.D
Decano del Colegio de Postgrados**

.....

Quito, mayo de 2008

© **Derechos de autor:**
JUAN DIEGO UNDA LARA
2008

RESUMEN

“Asociatividad de Pequeños y Medianos Productores en la Cadena del Brócoli, Prov. De Chimborazo”

Los pequeños y medianos productores agrícolas tienen la posibilidad de acceder al mercado superando barreras de entrada y reduciendo costos de transacción, mediante modelos de negocios asociativos. Bajo una orientación de mercado, los desafíos de un plan de negocios de Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) deben sustentarse en pilares organizativos, productivos, administrativos para cumplir los contratos con empresas transformadoras y exportadoras. La identificación de rubros con potencial de mercado interno y externo, como las hortalizas y el brócoli, en particular, son importantes para la viabilidad de mercado y financiera del pequeño productor agrícola. Esto en función de factores claves del éxito como ciclo de producción corto, paquetes tecnológicos existentes bajo normas de buenas prácticas de agricultura, procesos de venta y control de calidad aplicados, contratos de venta a empresas transformadoras y exportadoras, organización democrática y administración profesional, participación de socios productores agrícolas en la toma de decisiones de OECs, mecanismos de acceso a capital de trabajo. Los pequeños y medianos productores agrícolas tienen en la cadena del brócoli una oportunidad para ser parte de un modelo de negocios asociativo rentable que contribuya a generar ingresos y empleo.

ABSTRACT

“Associativeness of small growers in broccoli chain, Chimborazo province”

Small growers gain market access overcoming entry barriers and minimizing transaction costs through associative business models. Oriented-market business plans of rural economic organizations must have organizational and managerial pillars to fulfill its obligations with agroindustries and exporters. Identifying potential products for local and international markets, such as broccoli, is an important step to ensure market and financial viability for organized small growers. This is a function of key factors of success, such as short crop cycle; technological recommendations, including good agricultural practices; marketing and control quality; agreements with agroindustries and exporters; democratic organizations and professional management; involvement of small growers at the decision making level in rural economic organizations; and mechanisms tied to access to working capital, among others. Developing broccoli chain is an opportunity for organized small growers, as members of associative business models, to create employment and income.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	Introducción	1
1.2.	Planteamiento del problema	3
1.3.	Objetivos	7
1.3.1.	Objetivo general	7
1.3.2.	Objetivos específicos	7
1.4.	Hipótesis	7
1.5.	Relevancia del tema	8
1.6.	Marco de referencia	8
1.6.1.	Marco teórico	8
1.6.2.	Marco conceptual	21

CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

2.1.	Tipo de investigación	24
2.1.1	Investigación empírica	24
2.1.2.	Investigación teórica	24
2.1.3.	Propuesta de modelo	25
2.2.	Recopilación de información	28
2.3.	Tipo de planificación	28

CAPÍTULO 3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1.	Área del proyecto	29
3.2.	Diagnóstico del sector	32
3.2.1.	Estructura básica de la industria	32
3.2.2.	Estructura del mercado	34
3.2.2.1.	Alcance multisectorial	34

3.2.2.2.	Intervención del Estado (bases legales)	35
3.2.2.3	Las relaciones internacionales	36

CAPÍTULO 4 PROPUESTA

4.1.	Proyecto: nombre y breve descripción	38
4.1.1.	Alcance del proyecto	39
4.1.2.	Las estrategias de entrada y crecimiento	39
4.1.3.	Los conceptos de diferenciación	40

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1.	Clientes	41
5.2.	El tamaño del mercado y su tendencia	43
5.3.	La competencia y los límites competitivos	44
5.4.	El mercado estimado compartido y ventas	46
5.5.	La evaluación del mercado en desarrollo	48

CAPÍTULO 6 LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1.	Márgenes de contribución	49
6.2.	Costos fijos y variables	50
6.3.	Punto de equilibrio	51

CAPÍTULO 7 PLAN DE MARKETING

7.1.	Estrategia de marketing global	52
7.2.	Precios	53
7.3.	Tácticas de ventas	54
7.4.	Políticas de servicio y garantía	55
7.5.	Propaganda y Promoción	55
7.6.	Distribución	56

CAPÍTULO 8 PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

8.1.	El ciclo operativo	56
8.2.	Ubicación geográfica	58
8.3.	Facilidades y mejoras	58
8.4.	Planes y estrategias	65
8.5.	Disposiciones legales y regulaciones	68

CAPÍTULO 9 EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

9.1.	Organización	69
9.2.	Personal clave de administración	70
9.3.	Compensación administrativa y posesión	73
9.4.	Otros inversionistas	73
9.5.	Empleo, acuerdos, opción de stock y planes de bonificación	74
9.6.	Mesa directiva	75
9.7.	Otros accionistas, derechos y restricciones	76
9.8.	Asesoramiento profesional y servicios	77

CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO

10.1.	Cronograma	78
10.2.	Riesgos críticos, problemas y suposiciones	80
10.3.	Plan financiero	83
10.3.1.	Estado actual de ingreso y balance	83
10.3.2.	Proforma de ingresos	85
10.3.3.	Proforma de balance	86
10.3.4.	Proforma de análisis de flujo de caja	88
10.3.5.	Control de costos	88

CAPÍTULO 11 OFERTAS PROPUESTAS

11.1.	Financiamiento deseado	89
11.2.	Oferta	90

11.3. Capitalización	91
11.4. Uso de fondos	91
11.5. Reinversión	92

CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

12.1. Conclusiones	93
12.2. Sugerencias	100

LISTADO DE TABLAS	102
LISTADO DE CUADROS	103
LISTADO DE GRÁFICOS	104
BIBLIOGRAFÍA	105

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En la provincia de Chimborazo, según el III Censo Nacional Agropecuario 2000, las Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) con menos de 5 hectáreas (has.) representan un 84% del total de UPAs (INEC: 2000), denotando *“la atomización de la oferta..., que contribuye a un circuito comercial poco adecuado”*¹ y la *“... consecuente pérdida de capacidad de negociación a lo largo del proceso productivo y de comercialización. La reducida extensión de las parcelas genera obstáculos para el desarrollo de cultivos de exportación, además de ser una traba para la obtención de créditos. Si a ello le sumamos los problemas en los mercados de tierras, tales como elevados costos de transacción e información y los problemas en la definición de los títulos de propiedad, se imponen nuevas restricciones a la inversión en el sector”*².

Por otra parte, en un contexto de rápida urbanización, los supermercados como actor principal de la cadena agroalimentaria aumentan su *“...participación en el mercado minorista..., de alrededor de 10% a 20% en 1990 a un 50% a 60% el año 2000. En una década de globalización, el mercado minorista en América Latina hizo el cambio que le tomó 50 años al sector minorista en Estados Unidos”*³. Los supermercados desarrollan políticas de compras que excluyen del circuito comercial a pequeños

1 Disponible en (<http://www.lexureditorial.com/boe/0203/04920.htm>), del Real Decreto 233/2002, de 1 de marzo, a propuesta del Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación de España. Revisado 10 - 2007.

2 (http://www.minag.gob.pe/linea1_2.shtml). Revisado 10 - 2007.

3 Reardon, Thomas y Berdegú Julio (2003) La rápida expansión de los Supermercados en América Latina: Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=1765>.

agricultores y proveedores pequeños; así "... Supermaxi pasó de 2.500 proveedores a 240 en el 2003"⁴.

El mercado de exportación añade barreras de entrada para pequeños productores y proveedores, dado que "Los productos de exportación serán convertidos en producto final que probablemente estarán al alcance del público en supermercados. En estos casos además de entender los requerimientos de los supermercados se debe entender los requerimientos de los importadores porque algunos de ellos también buscan diferenciar su producto y las leyes de importación de los países sobre todo en lo referente a normas sanitarias y fitosanitarias"⁵.

Las estrategias para mejorar el posicionamiento del pequeño productor en el mercado, bajo un enfoque de cadena, comprende la : "1) promoción como actor de la cadena.- los agricultores llegan a ser especialistas de cultivos con clara orientación de mercado; 2) añadir valor mediante la integración vertical.- los agricultores se mueven hacia el procesamiento conjunto y marketing para añadir valor al producto; 3) desarrollar socios de la cadena.- los agricultores logran desarrollar alianzas de largo plazo con compradores que están enfocados en intereses compartidos y crecimiento mutuo; 4) desarrollar la propiedad de la cadena.- los agricultores tratan de construir lazos directos con los consumidores"⁶.

⁴ Zamora, Miguel (2004) "The Situation of Supermarkets in Ecuador and its Effect on the Fresh Fruit and Vegetables (FFV) Supply Chain", East Lansing. Citado en Chiriboga M. y Arellano J. (2004) Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, VECO.

⁵ Chiriboga M. y Arellano J. (2004) Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, VECO.

⁶ KIT, Faida MaLi and IIRR (2006) Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.

En el sector agrícola ecuatoriano, la estrategia de asociatividad se va plasmando en Organizaciones Económicas Campesinas (OECs)⁷, las cuales logran desarrollar su capacidad de inserción comercial en función de la relación con sus propios socios, con la comunidad rural en cuyo territorio opera y con otros agentes públicos y privados.

En América del Sur, la capitalización de experiencias de Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) permite identificar algunas claves de éxito, siendo considerado el rubro brócoli de la OEC Huertos Gatazo Zambrano una experiencia exitosa, en tanto “La certeza sobre el mercado, al contar con contratos a cumplir, a un precio interesante para los productores ha impulsado la asociatividad y los cambios tecnológicos requeridos para el cumplimiento de la demanda específica (ej: uso de cofias en el caso del brócoli en HGZ). Acceso a financiamiento para inversiones tanto a nivel de los/as productores/as y de OECs han sido elementos cruciales para cumplir con la producción”⁸.

El alcance del presente estudio se dará en función de una variante aplicada a brócoli, analizar y evaluar la viabilidad de mercado y rendimiento financiero de un modelo asociativo – denominado OECs - que articula las dimensiones en producción, mercadeo, finanzas y organización.

1.2. Planteamiento del problema

El pequeño agricultor de brócoli en el Ecuador, no tiene posibilidad de ser competitivo por sí mismo, por su limitada disponibilidad individual de

⁷ En Chile, se denominan Empresas Asociativas Rurales (EMARs); en Bolivia, Organización Económica Campesina Asociativa (OECAs). En Ecuador, Organización Económica Campesina (OECs).

⁸ RURALTER-SNV-INTERCOOPERATION-AGRARIA (2005) “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales”, RURALTER, 2005.

superficie, poco conocimiento de técnicas de manejo de proyectos, contactos empresariales y capacidad de manejo administrativo, razón por la cual sólo podrá hacerlo mediante una asociatividad diferenciada, aunque sin llegar a tener control de la cadena. Por otra parte, en la comercialización los pequeños agricultores individualmente encuentran barreras de entrada y costos de transacción, por lo que reiteran que la comercialización es el principal cuello de botella.

En base a esta carencia de asociatividad, los productores esperan en las parcelas a los intermediarios, quienes pagan precios bajos y no les compran todo el producto originándoles pérdidas significativas. Los agricultores se molestan porque su esfuerzo no es recompensado adecuadamente. Los intermediarios son los culpables de sus problemas, porque pagan bajos precios en el campo y venden caro en las ciudades. El mundo es injusto. Los agricultores se dan cuenta de que son parte del problema, pero se sienten impotentes para resolverlo. Su producción no está bien diseñada para las necesidades del mercado. El comerciante no conoce que calidad esperar y ofrece precios bajos.

En la fase de promoción del productor como actor de la cadena, los agricultores son profesionales en el campo de la producción. Ofrecen un producto atractivo, se han organizado entre ellos y han desarrollado activos básicos, destrezas de administración agrícola, comprensión del mercado y deseo de innovar. Sin embargo, sienten que no tienen control de sus relaciones con el mundo externo. Pueden estar vendiendo bajo contrato a la empresa procesadora. Esto les da acceso a un mercado seguro, pero tienen que seguir las instrucciones de la empresa al pie de la letra y carecen de capacidad de negociación sobre los precios u otras condiciones del contrato.

En una fase de integración vertical, los agricultores se han especializado como actores de la cadena. Ofrecen un producto razonablemente atractivo, se han

organizado entre ellos, han desarrollado activos básicos, destrezas administrativas agrícolas, comprenden los mercados y el deseo de innovación. Sin embargo, los agricultores sienten que la rentabilidad del mercado es baja. Venden su producto como materia prima a un precio bajo. Al final de la cadena, el consumidor paga un precio que es de cinco a veinte veces más alto que el que recibe el agricultor. Este observan que los otros jugadores de la cadena mejoran los ingresos limpiando, procesando, empackando y alistándolo para uso del consumidor. El agricultor ve que puede recibir mejores precios si logra vender directamente al mercado mayorista o minorista en lugar de los intermediarios pero produce en pequeños volúmenes para hacerlo o existe incertidumbre de un abastecimiento continuo. Además, no tiene acceso a tecnología de procesamiento, camiones, máquinas de empaque, etc.

Para agricultores ya especializados en la cadena de actores con un producto atractivo, habilidades administrativas agrícolas básicas, alguna comprensión de los mercados y el deseo de innovar y asumir riesgos, aún persiste el problema de una rentabilidad baja en la cadena en la que no tienen control sobre la misma.

Los pequeños productores agrícolas enfrentan dos problemas básicos de acceso al mercado, como son las barreras de entrada y los costos de transacción. El precio pagado por las empresas exportadoras de brócoli tiende a mantenerse constante en el mediano plazo, mientras que los costos de producción aumentan, lo que determina que el productor no tenga rentabilidad si asume individualmente los costos de comercialización, agudizándose la barrera de entrada.

En la cadena de brócoli se construye una diversidad de conexiones con proveedores de plántulas e insumos, equipo administrativo y servicio de asistencia técnica de la empresa exportadora, intermediarios, transportistas, financistas, entre otros, lo que exigiría del pequeño productor agrícola

capacidades administrativas para coordinar con distintos mercados, lo cual es inviable de realizarse individualmente al traducirse en altos costos de transacción.

De la magnitud de los desafíos para los pequeños productores en distintas cadenas de comercialización, se deduce que un productor individualmente estaría excluido de cadenas que requieren crecientes esfuerzos de planificación y organización.

Tabla 1.1: Desafíos de los pequeños productores en cada cadena de comercialización⁹

Cadena	Desafíos
Productores-ferias-mercados mayoristas-mercados de consumidores	a) Acceso a información de precios b) Acceso a tecnología de post cosecha
Productores-supermercados	a) Acceso a tecnología, educación y financiamiento para cumplir con normas de calidad y estándares fitosanitarios b) Poder acopiar volúmenes significativos para los supermercados c) Planificación de la producción
Productores-agroindustria	a) Acceso a tecnología y variedades b) Acceso a financiamiento c) Planificación de la producción
Productores-exportadores	a) Acceso a tecnología, educación y financiamiento para cumplir con normas de calidad y estándares fitosanitarios b) Acceso a precios internacionales c) Acceso a contacto comerciales d) Planificación de la producción
Productores-nichos especiales	a) Acceso a tecnología de producción orgánica b) Conocimiento de normas orgánicas y de comercialización justa c) Acceso a financiamiento para obtener certificación d) Fortalecimiento organizativo e) Acceso a contactos comerciales (mercado externo) f) Incrementar la demanda de productos orgánicos y de comercio justo (mercado local)

⁹ Chiriboga M. y Arellano J. (2004) Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, VECO.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Contribuir a generar empleos e ingresos que sean representativos y justos para el pequeño productor agrícola en un rubro productivo rentable (brócoli) en la provincia de Chimborazo, mediante la asociatividad en organizaciones económicas campesinas viables técnica y financieramente, como estrategia comercial que permita al pequeño productor agrícola superar barreras de entrada y asumir costos de transacción razonables que les garantice rentabilidad y les permita superar la condición de pobreza rural en que se encuentran.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar las funciones administrativas y financieras de las organizaciones económicas campesinas que contribuyen a que el pequeño productor agrícola logre superar barreras de entrada y asumir costos de transacción en el eslabón comercial.

Sugerir, en función de la experiencia empírica, las orientaciones administrativas en organizaciones económicas campesinas que contribuyan a su viabilidad en lo organizativo, mercadeo y financiero.

1.4. Hipótesis

En un contexto de organizaciones económicas campesinas proveedoras de empresas exportadoras de brócoli, la asociatividad de los pequeños productores agrícolas permite superar barreras de entrada y costos de transacción en el eslabón comercial, aunque sin alcanzar un control de la cadena, a la vez que las organizaciones económicas campesinas son viables

financieramente para continuar prestando servicios a sus productores asociados.

1.5. Relevancia del tema

La orientación productiva hacia un rubro rentable agrícola contribuye a superar en las familias campesinas una condición de extrema pobreza.

Los rubros hortícolas requieren abundante mano de obra, lo que atenúa los procesos de emigración a la ciudad o a otros países; a la vez, el trabajo conjunto de la familia campesina (hombre, mujer, niños, niñas) revitaliza el tejido social y el sentido de familia.

La asociatividad sustentada en la base cultural campesina contribuye a fortalecer los lazos de identidad y crear un ambiente de paz social.

La crisis es atenuada cuando se desarrollan en el campo nuevos imaginarios institucionales, como las organizaciones económicas campesinas.

Las OECs se constituyen en generadoras de empleos para administradores profesionales; además, en la cadena de valor, generan empleos indirectos.

Cuando las OECs están insertas en una cadena para la exportación, contribuyen a generar divisas tan necesarias en un esquema de dolarización.

1.6. Marco de referencia

1.6.1. Marco teórico

Supuesto básico que justifica la irrupción de una asociatividad de pequeños productores agrícolas es la existencia de fallas del mercado, al no cumplirse

supuestos, tales como: "...: la ausencia de incertidumbre, mercados para todos los bienes, derechos de propiedad claramente definidos, ausencia de poder de influencia sobre el mercado e inexistencia de efectos externos."¹⁰

En un contexto de fallas de mercado que se derivan de mercados con fuertes barreras de entrada y altos costos de transacción, se necesita reestructurar el desarrollo institucional con el "propósito de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios."¹¹

El desarrollo institucional de organizaciones económicas campesinas implica fortalecer relaciones en diferentes niveles: "1) reglamentos para resolver la adjudicación de beneficios y costos entre socios y EMARs (empresas asociativas rurales); 2) fortalecer relaciones entre EMARs y comunidades rurales en cuyo territorio opera; y 3) fortalecer relaciones de EMARs con otros agentes públicos y privados de las OECs."¹²

Las organizaciones económicas campesinas tienen "una función crucial de promover el potencial económico en los territorios rurales donde operan mediante mecanismos de coordinación económica para llenar los vacíos de mercado. Los casos del queso y cluster de pequeñas industrias en Salinas, provincia de Bolívar y de los productores de brócoli en Chimborazo, son varias de las líneas exitosas de producción agrícola."¹³

¹⁰ Mochón, Francisco (2001) Principios de Economía. Madrid – España, edit. Mc Graw – Hill.

¹¹ North, D (1998) Understanding the process of economic change. Princeton University Press.

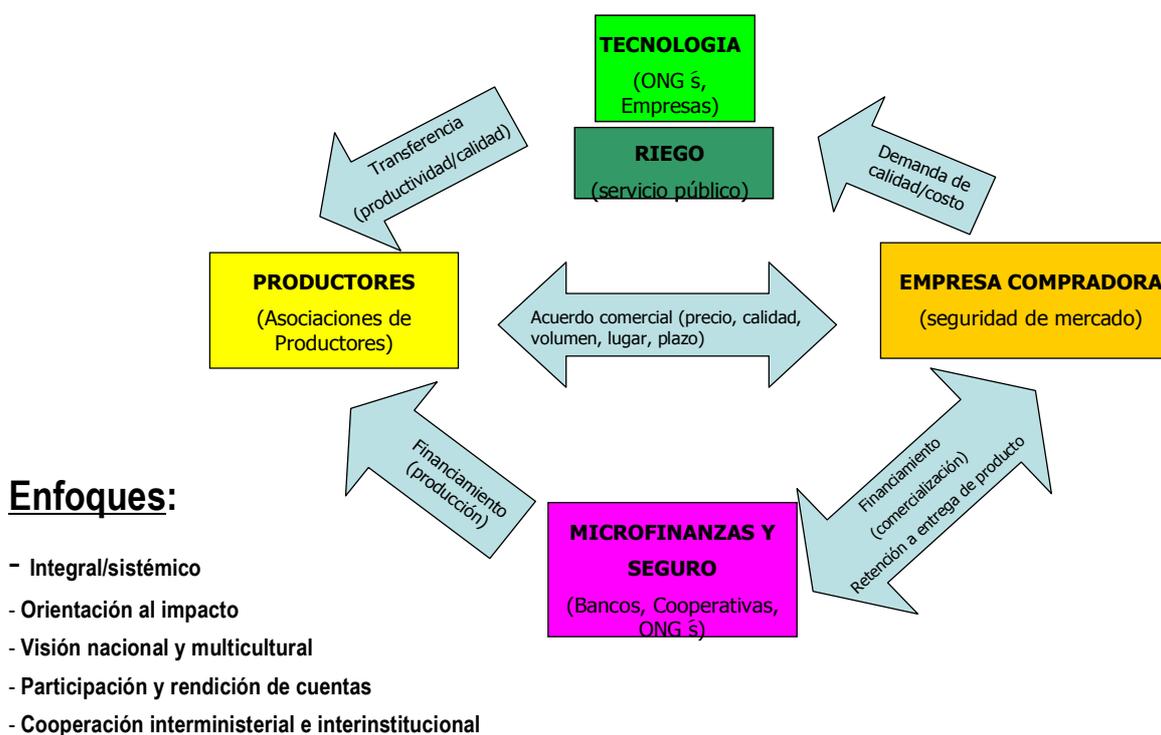
¹² Reardon, Tomas y Julio Berdegú (2002) "The Rapid Raise of Supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for Development", Development Policy Review.

¹³ World Bank (2004) A strategy for Rural Development in Ecuador, Washington.

Desde la perspectiva keynesiana, se recomienda corregir las fallas de mercado con mayor intervención del Estado para limitar el poder de mercado de las empresas monopolísticas u oligopolísticas, luchando contra los efectos nocivos de las externalidades, especialmente la contaminación, proveyendo bienes públicos y tratando de suministrar información a los consumidores para que tomen decisiones bien documentadas y así paliar los efectos de la información imperfecta.”¹⁴.

Por otra parte, la empresa privada propone un modelo de negocios inclusivos, bajo la siguiente figura¹⁵:

Gráfico 1.1.: Modelo de los negocios inclusivos



¹⁴ Mochón, Francisco (2001) Principios de Economía. Madrid – España, edit. Mc Graw – Hill.

¹⁵ Luque, Lourdes (2007) Programa de Negocios Inclusivos, SNV, América Latina. Quito – Ecuador. CEMDES.

Desde la empresa privada, se enuncia la Declaración de Intenciones de Hacer Negocios con el Mundo del siguiente modo: “En nuestra calidad de líderes empresariales creemos que nuestras empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan. Como miembros del Comité Directivo del Área de Enfoque de Desarrollo del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible nos comprometemos a contribuir de nuestra parte a desarrollar capacidades y apoyar a personas en sus esfuerzos por salir de la informalidad. Lo haremos haciendo lo que mejor sabemos hacer: negocios”¹⁶.

Existe un debate entre las escuelas liberal e intervencionista en un nuevo escenario de actores institucionales agrícolas, como son las organizaciones económicas campesinas, las cuales merecen acceder a espacios de discusión abiertos para asumir posiciones sustentadas.

Barreras de entrada

El concepto de barreras de entrada, se origina en las investigaciones de la organización industrial después de la II guerra mundial. La diferencia persistente de tasas de retorno entre industrias sugiere la existencia de barrera de entrada. Condición de entrada es “el grado en el cual, en el largo plazo, las firmas establecidas pueden incrementar sus precios de venta sobre el costo medio mínimo de producción y distribución, sin inducir a los potenciales oferentes a ingresar en el mercado”.¹⁷ Las barreras de entradas son “factores que vuelven a la entrada no rentable permitiendo a las empresas establecidas fijar los precios sobre los costos marginales y persistentemente percibir una ganancia monopólica”.¹⁸

¹⁶ .Idem.

¹⁷ Bain, Joe S (1968) Industrial Organization. New York, Wiley & Sons.

¹⁸ Ferguson, James M (1974) Advertising and Competition: Theory, Measurement, Fact, Cambridge.

Las barreras son “el costo de producir, en uno o diferentes niveles de producción, que es aplicable para una empresa que busca entrar en la industria, pero no es aplicable para las empresas que forman parte de la industria”.¹⁹

Demsetz²⁰ sintetiza que las definiciones de diferentes autores sobre las barreras de entrada concuerdan en la atención a las diferentes oportunidades que enfrentan los insiders y outsiders. Los autores difieren en las fuentes específicas de barreras. Para Bain y Ferguson, las economías de escala son fuente de barreras, pero no para Stigler porque quienes ingresan tienen acceso a la misma función de costos. Publicidad y requerimientos de capital crean barreras para Bain por estar relacionadas con altas tasas de rentabilidad, pero, en tanto los insumos están disponibles en las mismas condiciones para quien quiera utilizarlos, no se crean barreras para Stigler; mientras que para Ferguson, los insumos no crean barreras si no son una fuente de economías de escala. Bain y Ferguson consideran a la rentabilidad como la prueba ácida de las barreras; a diferencia de Stigler que considera a la alta tasa de rentabilidad como una posible consecuencia de las barreras.

Costos de transacción

“Los costos de transacción pueden definirse como los necesarios para ordenar o crear y operar las instituciones y garantizar la obediencia de las reglas”²¹. Se originan en el comportamiento oportunista, al incumplir las obligaciones contractuales²². Se basan en los costos de información, entendidos como los

¹⁹ Stigler, George J. (1968) *The organization of Industry*, Homewood.

²⁰ Demsetz, Harold (1982) *Barriers to Entry*. *Journal The American Economic Review*, Vol. 72, March.

²¹ Valencia, Francisco. *Costes de la transacción de la economía neoinstitucional*, Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costesfco.htm>. Revisado 10-2007.

²² Williamson, O (1985) *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. FCE.

costos de medición de lo intercambiado y los costos de proteger y hacer cumplir lo pactado²³.

Los costos de transacción son un factor determinante para la existencia de la empresa y del mercado. “Dentro de la empresa, estas transacciones de mercado están eliminadas y la complicada estructura del mercado de transacción está sustituida por el empresario coordinador”²⁴, así como también “los mercados son instituciones que existen para facilitar el intercambio; es decir, existen para reducir los costos que implica la realización de transacciones”²⁵.

“Para Williamson, las instituciones surgen para minimizar los costos de transacción. Retoma a Coase, en su análisis del surgimiento de la empresa y plantea que la empresa se explica más como una estructura de poder, que como una función de producción”²⁶. Escobal²⁷ estima, en el departamento de Huancavelica en Perú, que los costos de transacción de pequeños productores no asociados representan un 67% de las ventas, frente al 32% de medianos productores.

²³ North, D (1990) Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico. FCE.

²⁴ COASE (1990) La firma, el Mercado y la Ley. Alianza Editorial.

²⁵ Idem.

²⁶ Valencia, Francisco. Costes de la transacción de la economía neoinstitucional, Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costesfco.htm>.

²⁷ Escobal, Javier (2000) Costos de transacción en la agricultura peruana: una primera aproximación a su medición e impacto. Lima, GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo) (Documento de trabajo 30).

Estrategias de promoción de productores agrícolas²⁸

Las estrategias de promoción de productores agrícolas, en la cadena parte del supuesto de que el problema de bajos precios que recibe el productor del intermediario se debe a una actitud pasiva del productor agrícola. De ahí que el agricultor debe transformarse en un especialista en cultivos mejorando sus destrezas, para satisfacer al consumidor con mayor consistencia en calidad y cantidad, así puede mejorar sus ingresos y calidad y vida.

Se establecen cuatro estrategias para el mejor desenvolvimiento de los agricultores en el desarrollo de la cadena:

- (1) Subir de nivel como actor de la cadena.- el agricultor llegar a ser especialista del cultivo con una clara orientación al mercado;
- (2) Desarrollar socios en la cadena.- los agricultores alcanzan alianzas de largo plazo con compradores que están centrados en intereses comunes y mutuo crecimiento;
- (3) Agregar valor a través de la integración vertical.- los agricultores realizan procesamiento conjunto y marketing para añadir valor al producto; y,
- (4) Desarrollo de la propiedad en la cadena.- los agricultores tratan de construir lazos directos con los consumidores.

Estrategia 1): Subir de nivel como actor de la cadena

¿Cuál es el objetivo y por qué?

La idea es hacer a los agricultores especialistas en cultivos con destrezas agrícolas, así pueden producir cultivos de mayor consistencia en cantidad y calidad, que sea más adecuado para satisfacer al cliente. De este modo, los

²⁸ KIT, Faida MaLi and IIRR (2006) Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.

agricultores pueden mejorar los ingresos y mejorar la calidad de vida. Para llegar a ser un especialista en cultivos es necesario un primer paso, previo a cualquier otra forma de desarrollo de la cadena. A menos que las parcelas estén bien administradas, no tiene sentido invertir en procesamiento o buscar socios de la cadena. Sin embargo, cuando los agricultores se han consolidado como especialistas se abren otras opciones.

¿Qué habilidades y activos necesita el agricultor?

La producción para el mercado requiere de algunos activos básicos, como infraestructura básica (camino, comunicaciones), acceso a recursos productivos (tierra, agua, semillas, capital, etc.). De carecer de estas condiciones, no tiene sentido invertir en la agricultura comercial. Es decir, para mejorar la calidad de vida de los agricultores, es necesario invertir no sólo en la agricultura, sino también en otras partes de la cadena.

Para llegar a ser un especialista en el cultivo, el agricultor debe tener destrezas administrativas. Esto incluye no sólo destrezas en la producción: irrigación, cultivos integrados, control de plagas, preparación de la tierra, etc. sino también habilidades para el plan de actividades, trabajadores calificados, manejo de cuentas, administración de flujos de cajas, mantenimiento de registros adecuados para tener una comprensión cabal de los costos involucrados, conocimientos de marketing para evitar ser explotados por los intermediarios, entre otros.

Estrategia 2): Desarrollar socios en la cadena

¿Cuál es el objetivo y por qué?

Los agricultores desean construir relaciones más estables con el mercado. Les gustaría ir a un punto donde puedan tener más influencia en la cadena;

como: influencia en factores como precio, tecnología, estándares de calidad, logística, plazos, etc. Para este fin, los agricultores optan por la estrategia asociativa basada en intereses compartidos y crecimiento mutuo. Enlazándose con un cliente, pueden incrementar su seguridad comercial y gradualmente mejorar y expandir su negocio. Quieren hacer por si mismos un atractivo negocio asociado de modo que el comprador desee pagar mejores precios, que sean escuchadas sus demandas e invertir en ellos.

¿Qué habilidades y activos necesita el agricultor?

Los agricultores deben mejorar sus habilidades empresariales – costeo y precio, planificación de la producción, comprensión de la demanda del mercado, planificación del mercado, habilidades de negociación, etc. De particular importancia es la administración de la información, que son necesarios para mejorar las decisiones administrativas y la capacidad de negociación. Manteniendo los registros del uso de trabajo e insumos en la parcela, los agricultores comprenden los costos involucrados, así pueden tomar decisiones más informadas y calcular los precios más precisamente. Estos registros pueden garantizar al comprador los costos del producto, de donde vienen y los insumos que fueron utilizados. Otro aspecto importante es la información de mercado; si los agricultores están bien informados de precios actualizados y tendencias en el mercado, les es posible mejorar la capacidad de negociación con los potenciales clientes.

Los agricultores deben desarrollar una visión de la cadena. Deben comprender que la cadena es una red de alianzas especializadas que se necesitan para generar ingresos. Deben reconocer la posición de otros actores de la cadena y respetar sus intereses igualmente legítimos. Deben comprender la necesidad de cooperar antes que pelear. Debe comprender que vendedores y compradores tienen intereses opuestos – un precio alto y bajo, respectivamente. Sin embargo, también comparten intereses comunes;

eso es, satisfacer al consumidor de una manera eficiente. Cuando el consumidor está satisfecho, el negocio tanto del comprador como del vendedor prosperará. La cadena puede satisfacer al consumidor cuando todos los actores de la cadena cooperan. Esta es la esencia de la visión de la cadena que subyace a cualquier intento de construir socios en la misma.

Otro activo necesario es la estructura apropiada y aproximación para el diálogo con la empresa socia y acordar un plan de negocios conjunto. Los agricultores deben estar organizados y tener representantes democráticamente elegidos que se pueden reunir con la empresa socia cuando sea necesario. Además, para construir confianza, visiones compartidas y planes de negocios conjuntos, un mediador externo puede ser necesario para asegurar que el diálogo entre las partes sea justo, transparente, concreto y fructífero. Finalmente, es importante desarrollar la capacidad para movilizar ahorros para el crecimiento y la inversión.

Estrategia 3): Agregar valor a través de la integración vertical

¿Cuál es el objetivo y por qué?

Los agricultores quieren moverse de la agricultura a negocios adicionales. Quieren juntar su producción, procesarlo en algún grado y venderlo como un grupo. Esto les permitirá tener una mayor participación en los ingresos de la cadena con lo que mejorarán sus ingresos y generarán empleos en sus comunidades. Otra motivación para iniciar el proceso puede ser el prevenir las pérdidas de frutas y vegetales frescos que no pueden ser vendidos.

¿Qué habilidades y activos necesita el agricultor?

Se requiere de un conjunto elaborado de habilidades administrativas. La administración operativa es altamente compleja, por ejemplo, la organización

debe asegurar que la provisión de insumos sea sincronizada con la producción, procesamiento, empaque y marketing. Las habilidades técnicas específicas pueden ser particularmente importantes, tales como control de calidad. El equipamiento e infraestructura deben ser manejados profesional y responsablemente. Los procesos de toma de decisiones, procedimientos administrativos y flujos de información llegan a ser complejas. Esto apunta a la necesidad de reclutar profesionales – para los agricultores no es probable cumplir estas funciones. Se necesita profesionales a cargo del marketing y administración.

Además de la administración profesional, es necesaria una fuerte cohesión de grupo y disciplina organizacional. El involucrarse en un negocio conjunto requiere de una organización de agricultores en los que sea posible confiar. Los miembros individuales deben adherirse a procedimientos operacionales y estándares de calidad. Las decisiones administrativas deben ser transparentes y comprensibles para los miembros del grupo. A menos que exista una propiedad real de los agricultores, los negocios conjuntos no serán exitosos. Esto implica también que los miembros deben invertir sus recursos y asumir los riesgos. La extrema dependencia de recursos externos es una causa de fracaso.

Un área final donde las organizaciones de agricultores necesitan desarrollar capacidades son las relaciones públicas. La organización negocia no sólo con oferentes y clientes, sino con un rango amplio de actores: instituciones financieras, proveedores de servicios, agencias de certificación, autoridades locales, sindicatos, etc. La organización debe administrar la diversidad de socios y la influencia de elementos relevantes del ambiente de negocios, tales como registros, certificación, estándares e infraestructura.

Estrategia 4): Subir de nivel como actor de la cadena

¿Cuál es el objetivo y por qué?

El objetivo es fomentar a la organización con agricultores para tratar con aspectos técnicos y administrativos en representación de sus miembros. La co-propiedad va más allá de la integración vertical. Implica que los agricultores organizados sean reconocidos en organizaciones de negocios visibles, capaces de penetrar en mercados existentes, desarrollar nuevos productos o mercados o diversificar sus actividades. Significa que pueden alcanzar a los consumidores finales con sus productos e iniciar el diálogo con los mismos para mejorar el producto, basados en la demanda del consumidor. Tales organizaciones de agricultores pueden negociar lucrativos precios y tomar una buena parte de la cadena.

¿Qué habilidades y activos necesita el agricultor?

Al igual que la estrategia de integración vertical, se necesitan habilidades administrativas profesionales, disciplina organizacional y la habilidad para movilizar fondos para invertir en un negocio de riesgo. Sin embargo, lo que distingue a ambas estrategias es la capacidad de coordinar toda la cadena para satisfacer al consumidor final. La organización debe comprender la demanda del consumidor y traducirla en mejores productos y procesos operacionales. La organización debe estar en la cima de lo que los consumidores quieren y lo que los competidores hacen y tratar siempre de estar un paso adelante. Se requiere constante investigación e innovación.

Facilitando el desarrollo de la cadena

Las organizaciones intermediarias pueden jugar un rol importante en desarrollar la cadena de valor que beneficie a los agricultores de pequeña

escala. Al implementar su intervención, se necesita considerar las siguientes fases del desarrollo de la cadena: (1) mapeo de la cadena y valoración; (2) construir compromisos; (3) desarrollar la cadena; (4) monitoreo y evaluación; y (5) aprendizaje e innovación.

El mapeo de la cadena y la valoración comprende la orientación de mercado y la evaluación del riesgo, el mercado local versus el internacional y la promoción de un ambiente de negocios. La construcción de compromisos abarca el desarrollo de una visión y la confianza.

El desarrollo de la cadena incluye una aproximación participativa y propiedad, riesgo y ahorro, un programa de desarrollo organizacional y la promoción de actitudes empresariales. Los pasos para desarrollar una cooperativa son: reconocer una necesidad común o una oportunidad, mantener reuniones para explicar la idea e identificar el liderazgo inicial, conducir un estudio de factibilidad, compartir los resultados del estudio de la misma, preparar un plan de negocios para proveer el mapa de ruta del negocio, asegurar financiamiento necesario para empezar el negocio, reclutar miembros en función del nivel de producción, contratar administradores y su equipo, mantener reuniones de directorios e iniciar las operaciones.

El monitoreo y evaluación de las intervenciones en la cadena de valor son necesarias para guiar el proceso de intervención, para diseñar futuras intervenciones y para presentar cuentas a los agricultores y sus organizaciones. El aprendizaje es vital para construir proveedores de servicios locales para que la comunidad se pueda beneficiar en el largo plazo.

1.6.2. Marco conceptual

Asociatividad.- Disposición y capacidad de un conjunto de personas independientes, para integrar visiones, motivaciones y competencias productivas, en función de la realización de objetivos comunes que están relacionados con la mejora de la competitividad de los actores integrados.

Fuentes fundamentales de barreras de entrada son: (i) economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra. (ii) Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. (iii) Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales. (iv) Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios. (v) Curva de aprendizaje o experiencia: el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto. (vi) Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones²⁹.

Costos de transacción.- Pueden clasificarse en tres grupos: costos de información, de negociación y supervisión. Los costos de información ocurren antes de hacerse efectiva la transacción, e incluyen costos que suponen

²⁹ Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Barreras_de_entrada. Revisado 10-07

obtener datos sobre precios y productos, así como identificar a las contrapartes comerciales. Los costos de negociación atañen al desarrollo de la transacción y suelen incluir comisiones, el establecimiento de los términos exactos de la transacción y la fijación de los contratos (formales o informales). Por último, los costos de supervisión se producen luego de la transacción y suelen vincularse a la necesidad de asegurar la calidad convenida y el cumplimiento de los pagos tal y como fueron acordados³⁰.

Fallas del mercado.- Se refiere a situaciones concretas en las que están presentes situaciones que son consecuencia de: presencia de monopolio, interdependencia de los agentes económicos externa al mecanismo de mercado, bienes públicos y recursos de acceso común³¹.

OECs.- Es una asociación, legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión empresarial³².

Negocios inclusivos.- Iniciativa empresarial que, sin perder de vista su objetivo de lucro, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de menores recursos en su cadena de valor. De esta manera, un Negocio Inclusivo vincula al sector empresarial con hombres y mujeres de bajos ingresos, buscando un beneficio mutuo³³.

³⁰ Escobal, Javier (2000) Costos de transacción en la agricultura peruana: una primera aproximación a su medición e impacto. Lima – Perú, GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo) (Documento de trabajo 30).

³¹ Mochón, Francisco (2001) Principios de Economía. Madrid – España, edit. Mc Graw – Hill.

³² RURALTER-SNV-INTERCOOPERATION-AGRARIA (2005) “Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales”, RURALTER.

³³ Luque, Lourdes (2007) Programa de Negocios Inclusivos, SNV, América Latina. Quito – Ecuador. CEMDES.

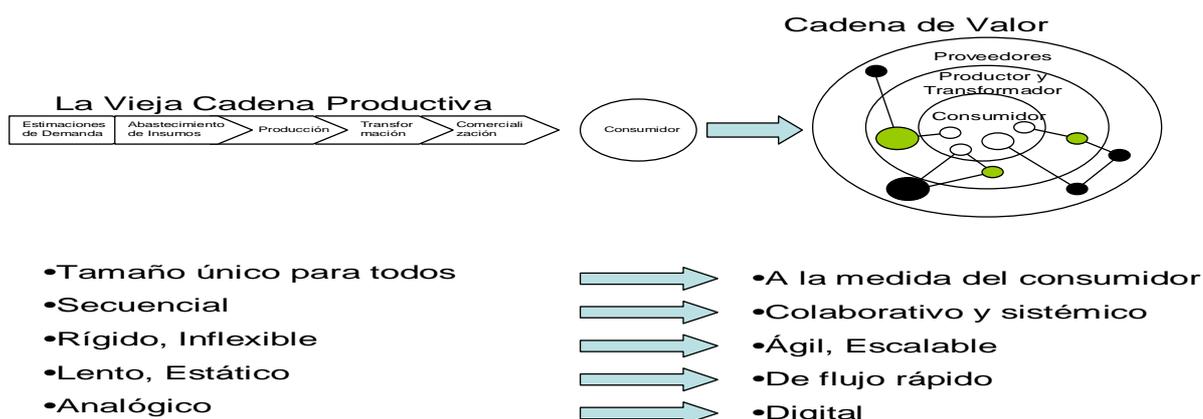
Red integral.- Proporciona a sus asociados servicios de compra de insumos, venta de productos y servicios internos para complementar alguna fase del proceso productivo.

Red integral de brócoli.- Comprende: a) venta de insumos del paquete tecnológico; b) venta de servicios de asistencia técnica, transporte, pronto pago, c) compra en forma conjunta de plántulas, y d) concentración de oferta para la venta a empresas exportadoras.

Cadena productiva.- Es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo

Cadena de valor: Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno

Gráfico 1.2: Modelos de la cadena productiva y de la cadena de valor



CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.2 Investigación empírica

La investigación empírica tiene como alcance organizaciones económicas campesinas (OECs) comercializadoras de brócoli, que están ubicadas en los cantones Riobamba, Chambo y Licto de la provincia de Chimborazo.

La evidencia empírica se nutre de reuniones trimestrales del autor con el equipo administrativo de las OECs, entre los años 2005 y 2007, a fin de apoyar el seguimiento de sus planes de negocios.

Las dimensiones de orden organizativo, asociativo, administrativo, marketing y financiero, se orientaron a alcanzar la viabilidad financiera de las OECs en función del nivel real de ventas y su margen de intermediación comercial que revierten en brindar servicios administrativos a los productores asociados para promoverlos como actores de la cadena.

2.1.2. Investigación teórica

En un primer nivel de orden filosófico - económico, se revisarán los enfoques de las escuelas liberales e intervencionistas en una dinámica del sector agrícola de América Latina orientado a posicionar favorablemente a pequeños productores en la cadena de valor.

Un segundo nivel de orden estratégico, en la perspectiva de cadena de valor competitiva diferencia entre alternativas de posicionamiento de los pequeños

productores en los eslabones de la cadena, en función de fortalezas organizativas y habilidades administrativas empresariales adquiridas. El posicionamiento del pequeño productor organizado en los diferentes eslabones de la cadena mejora a medida que existen mayores fortalezas organizativas y habilidades empresariales para ampliar conexiones y capacidad de negociación con el conjunto de actores de la cadena.

Un tercer nivel centrado al eslabón comercial, en cuanto a acceso del pequeño productor agrícola al mercado, analiza los conceptos de barreras de entrada y costos de transacción. Por un lado, se identifica la necesidad de superar la barrera de entrada en función de la necesidad de minimizar el margen de rentabilidad comercial, pero cumpliendo la condición de cubrir los gastos administrativos y operativos, aspecto importante en la toma de decisiones de las OECs. Por otra parte, el ejercicio de comercialización en el mercado externo requiere asumir costos de transacción más altos que para el mercado local informal, que no pueden ser absorbidos por el productor individual.

2.1.3. Propuesta de modelo

La propuesta del modelo de la OEC está orientada a la capacidad de creación empresarial en el eslabón comercial de la cadena.

Permite enlazar la oferta y demanda agrícola dentro del territorio local. Por un lado, la oferta agrícola corresponde a la base productiva que se sustenta en productores confiables, planes de producción, tecnología y manejo poscosecha.

Por otro lado, la demanda agrícola se enfoca en el desarrollo de capacidad empresarial asentada en pilares de estructura organizativa, inteligencia de mercados y cultura organizativa.

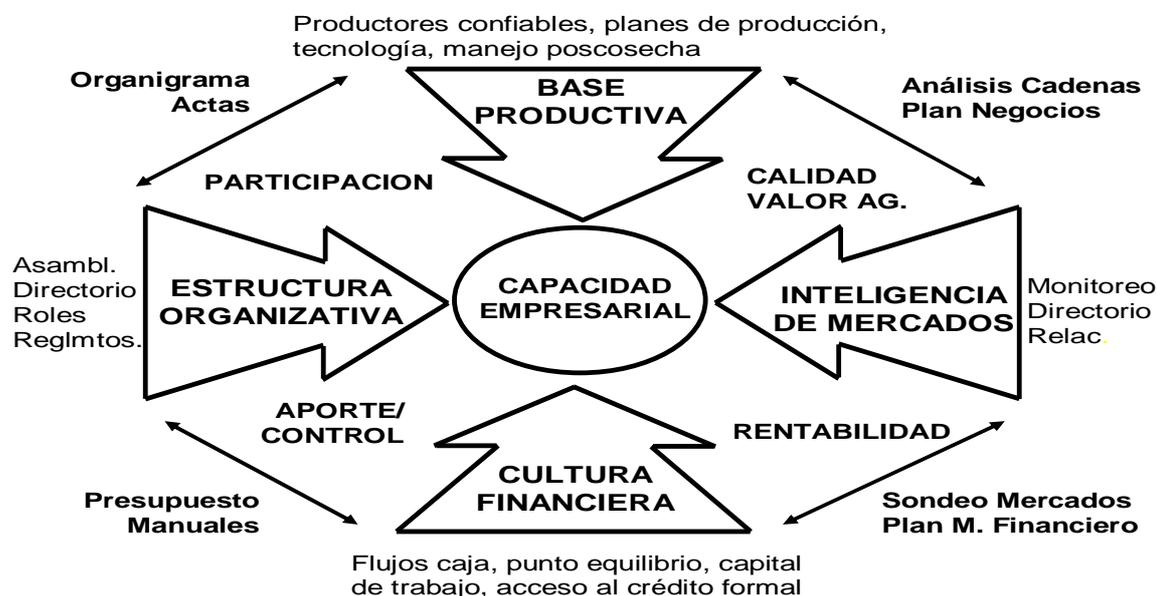
Los productores agrícolas asociados como su estructura empresarial asociativa se alinean en un único plan de negocios. El dimensionamiento de las aristas del plan de producción, organización, mercado y financiero es el desafío del administrador planificador derivado de la dinámica comercial.

La organización tiene como órgano máximo a la Asamblea General de socios, que disponen de herramientas desarrolladas en el reglamento general de la OEC.

La dirección debe impulsar la creación de administradores líderes. La ampliación del negocio se alcanza sumando proveedores confiables y fortaleciendo las relaciones con clientes y proveedores de servicios. Esta es, pues, tarea de líderes que “salen al balcón” para ampliar las conexiones.

El control corresponde a los indicadores derivados del plan de negocios. Los indicadores más ácidos son de orden financiero, siendo el más básico la cobertura del punto de equilibrio. La dificultad de alcanzar el punto de equilibrio radica en el bajo margen de comercialización cuando el nivel de ventas se mantiene también bajo y los gastos administrativos inflexibles.

Gráfico 2.1.: Modelo de organización económica campesina



El enfoque de participación de los productores agrícolas emplea herramientas como organigramas, donde se explicitan los niveles directivos y roles, así como actas que dan cuenta de los mandatos de los niveles directivos.

El enfoque de calidad y valor agregado como elementos sustantivos de la competitividad de la cadena, identificando actores directos e indirectos de la cadena, normas de calidad e innovación tecnológica, entre otras, en la fase de análisis de puntos críticos, así como en las estrategias de implementación.

El enfoque de rentabilidad se deriva de la posibilidad de encontrar rubros agrícolas diferenciados y/o posicionados en nichos de mercado y de metodologías y estrategias eficientes; por ejemplo, el sondeo de mercado como herramienta pragmática orientada a identificar y vincularse con los clientes, en lugar de costosos estudios de mercado que la estructura organizativa no puede asimilar financieramente o también, la reducción de gastos administrativos y operativos, promoviendo capacidades administrativas locales desde funciones de promotor a gerente.

El enfoque de aporte sienta las bases para pasar de la asociatividad a un aporte accionario. Las herramientas de manejo de presupuestos y manuales permiten la rendición de cuentas desde equipos administrativos profesionales a los pequeños productores agrícolas.

2.2 Recopilación de información

Para datos primarios, la información administrativa de las OECs se recopilará mediante el acceso a los archivos de gerencia, tanto digitales como impresos. Hoy en día, el extendido uso de la computadora permite organizar la información sobre la evolución de las OECs y sus productores asociados. Sin embargo, la parte sustantiva de orden cualitativo proviene de reuniones del autor con los administradores de las OECs, durante el período 2005 – 2007, para planificación y seguimiento de los planes de negocios.

Respecto a información secundaria, se extrae de una creciente bibliografía de organizaciones públicas y privadas, así como de proyectos de desarrollo rural enfocados a la generación de empleos e ingresos mediante la asociatividad de pequeños productores agrícolas.

2.3. Tipo de planificación

La planificación es participativa, integral, flexible y dinámica. La planificación comprende la participación del pequeño productor agrícola y de la OEC; en esencia, la visión de la planificación es el liberar el potencial de conocimientos, experiencia y motivación que tiene el pequeño productor.

Se aborda la planificación desde una perspectiva integral reflejada en un modelo de negocios, cuya herramienta articuladora, el plan de negocios, abarca las dimensiones de organización, producción, mercado y finanzas.

El modelo de negocios, descrito en el numeral anterior es flexible, toda vez que es una figura de llegada, a la cual se puede arribar no mecánicamente, sino mediante un proceso de interacción creativa entre oferentes y demandantes.

En un contexto cambiante de mercado, el ejercicio administrativo tanto desde el pequeño productor agrícola como desde la OEC exige una capacidad dinámica y disposición para incluir planes contingentes.

CAPÍTULO 3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Área del proyecto³⁴

La provincia de Chimborazo cuenta con 471.444 has., distribuidas en 81.668 UPAS (Unidad de Producción Agropecuaria). Los pequeños productores agrícolas, con superficie menor a 5 has., disponen de 96.408 has (68.289 UPAS), que representan un 20% de la superficie total provincial.

Por otra parte, los productores agrícolas con un tamaño de UPA entre 5 y 10 has., disponen de 48.823 has (7.351 UPAS). Esto representa un importante segmento de productores medianos que, al disponer de un tamaño de UPA menor a 10 has., no podrían proveer individualmente a las empresas que exportan brócoli.

³⁴ Análisis de Chimborazo basado en el III Censo Nacional Agropecuaria, 2000, de los Resultados Provinciales y Cantonales de la Provincia de Chimborazo.

Los productores con UPAS menores a 10 has., participan con un 75% de la superficie provincial en cultivos transitorios y barbecho, que asciende a 96.951 has. En esta participación, un 50% corresponde a pequeños productores con menos de 5 has., y el restante 25% a productores que disponen entre 5 y 10 has., de manera que se ratifica la importancia de los pequeños y medianos productores agrícolas en el cultivo de rubros transitorios.

Los pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has) son importantes generadores de empleo. Así, generan el 45.7% del total de trabajadores permanentes remunerados de Chimborazo, que asciende a 3.835 personas; y, el 70% de los trabajadores ocasionales remunerados de Chimborazo, que suman 16.179 personas.

Respecto a sistemas de riego, los pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has) participan en un 57% en total de hectáreas de Chimborazo que riegan por gravedad (45.377 has), y en el 43.4% en total de hectáreas de Chimborazo que riegan por aspersión (3.752 has). Esto permite disponer de una base interesante para los cultivos hortícolas que requieren de riego, pero también la necesidad de ir perfeccionando el sistema de riego que en el caso del sistema por gravedad es menos eficiente respecto a la aspersión.

En equipos, se dispone de fumigadoras. De un total provincial de 13.145 UPAS con fumigadoras, los pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has) disponen de fumigadoras en 10.834 UPAS, denotando una orientación comercial de los cultivos.

Las principales fuentes de crédito en la provincia de Chimborazo son las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) y el Banco Nacional de Fomento (BNF) que atienden a 646 y 448 UPAS, respectivamente. Los pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has), representan

el 91% de las UPAS atendidas por COACs, y el 75% de las UPAS atendidas por el BNF. Las COACs tienen más penetración, alcanzan en el segmento de pequeños y medianos productores, cuyo crédito de corto plazo se orienta al consumo o, en el mejor de los casos, a cultivos transitorios.

En asistencia técnica, predomina la atención de Fundaciones u ONG que apoyan en Chimborazo a 2.965 productores, de los cuales 2.790 (94%) son pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has). La segunda fuente más importante de asistencia técnica es el MAG – INIAP con apoyo a 738 productores, de los cuales 538 (73%) son pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has). Al igual que en el crédito, la principal fuente de servicios es el sector privado.

En los cantones Riobamba, Colta y Chambo, donde se ubican las áreas principales de producción de brócoli, de un total de 45.912 UPAS, un 94% (42.950 UPAS) disponen de cultivos transitorios.

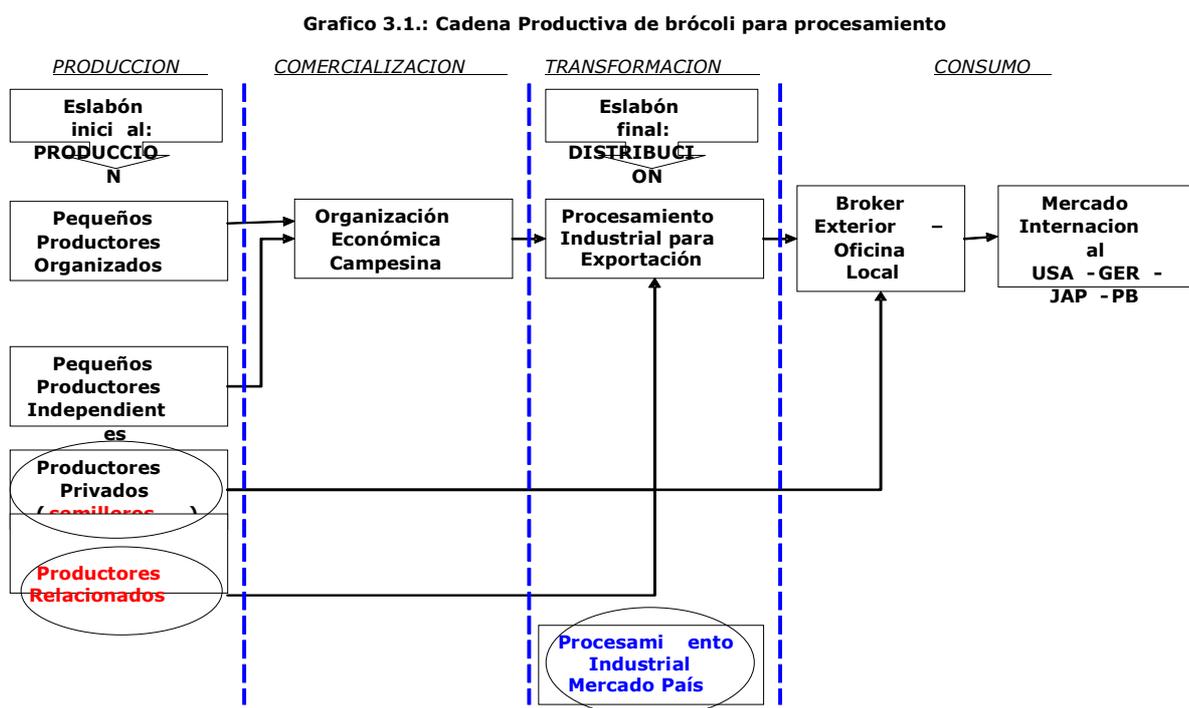
El brócoli se cultiva solo, o no asociado. De un total provincial de 75 UPAS con cultivo de brócoli, un 84% (63 UPAS) son cultivadas por pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has). Esto da cuenta de la ventaja competitiva de cultivar brócoli en superficies pequeñas.

De un total provincial de 110 has con cultivo de brócoli, 88 has son cultivadas por pequeños y medianos productores agrícolas (con UPAS inferiores a 10 has). De las 110 has sembradas, se ha cultivado 97 has, representando una producción de 894 Tm., destinándose para la venta 857 Tm., ratificando el predominio comercial del brócoli.

3.2. Diagnóstico del sector

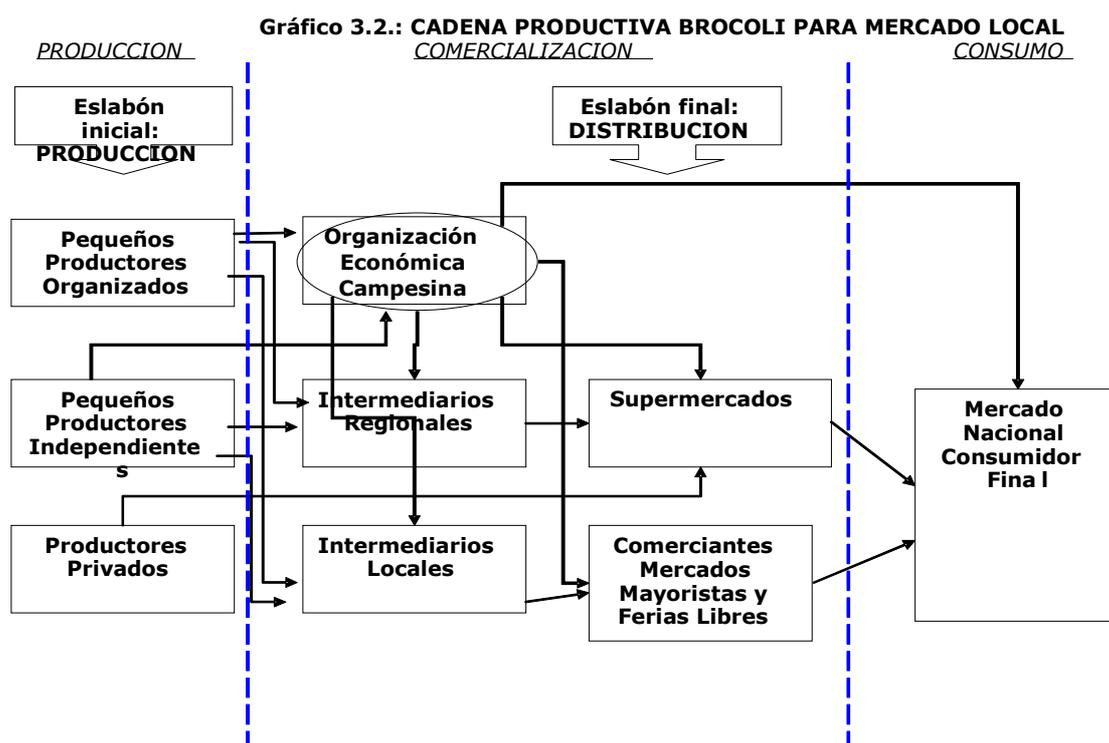
3.2.1. Estructura básica de la industria

La cadena productiva de brócoli para procesamiento articula la producción, comercialización, transformación y consumo. El eslabón inicial de producción, comprende a pequeños productores organizados e independientes. La intermediación comercial es realizada por OECs, que compran brócoli en pella, tanto a los productores asociados como a independientes. La fase de transformación requiere de inversiones altas, específicamente en la adquisición de túnel de frío, determinando la conformación de un oligopolio en la fase industrial. Los volúmenes mayores se destinan al mercado externo.



Fuente: Rovayo, Jorge y Armas, Galo (2005) "Análisis de la Cadena Productiva de Brócoli". CESA, Quito - Ecuador.

La cadena productiva para el mercado local, abarca en la fase de producción a agricultores organizados dentro de OECs, así como a individuales. El mercado local es de carácter básicamente especulativo y se vuelve atractivo al productor de brócoli cuando los precios locales son superiores a los fijados por las OECs, los cuales son derivados de contratos con empresas transformadoras y exportadoras. En el eslabón de distribución, los supermercados están en proceso de consolidar una base sólida de proveedores confiables, mientras que en los mercados y ferias populares la presentación de hortalizas carece de cadena de frío, perdiendo competitividad ante los supermercados.



Fuente: Rovayo, Jorge y Armas, Galo (2005) "Análisis de la Cadena Productiva de Brócoli". CESA, Quito - Ecuador.

3.2.2. Estructura del mercado

3.2.2.1. Alcance multisectorial

El desarrollo de la cadena de brócoli en el Ecuador es resultante de la interacción entre los sectores agrícola e industrial. La industria procesadora cumple un rol importante en un amplio rango de servicios, tales como: los insumos (plántulas de brócoli), el paquete tecnológico, la asesoría técnica privada y supervisión de la producción, el control de calidad de acuerdo a los requerimientos del mercado internacional, como buenas prácticas agrícola y el apoyo organizacional. El productor primario entrega el producto conforme a especificaciones contractuales. Una debilidad importante que la producción contractual no ha resuelto es la pérdida por riesgos de la naturaleza que recae completamente en el eslabón más débil de la cadena: el pequeño productor, así como el retraso en los pagos de las empresas exportadoras a las OECs, que incluso es de 3 meses.

Grafico 3.3.: Servicios incorporados en la Producción Contractual



Fuente: GTZ (Cooperación Técnica Alemana) – MAG (2007) *Seminario: “El Enfoque de Cadenas de Valor y su Aplicación en el desarrollo”*. Quito – Ecuador.

3.2.2.2. Intervención del Estado (bases legales)

El documento de Políticas de Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006 – 2016, estipuladas mediante Decreto Ejecutivo No. 1419 de 18 de mayo de 2006, identifica debilidades del sector agropecuario, tales como la ausencia de estrategia y planificación y el “bajo nivel de asociatividad horizontal y vertical para aglutinar unidades modernas de gestión productiva o comercial y para el encadenamiento de valor agregado. Igualmente, hay pocos gremios, éstos son frágiles, con baja representatividad y poca incidencia política y no prestan servicios”³⁵.

A fin de fomentar la asociatividad en cadenas y territorios, se establece en las Políticas de Estado, entre otras acciones referenciales, el diseño e implementación de un Programa de Fomento y Consolidación de Empresas Asociativas Rurales (EMARs) y Pymes Agroindustriales³⁶.

El análisis de la Constitución en 15 países de América Latina concluye que la asociatividad de productores agropecuarios carece de mecanismos para lograr esta asociación de manera efectiva: “El tema de asociatividad está presente en... Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Guatemala y Nicaragua. En la mayoría de éstos, sin embargo, el tema se traduce en una manifestación del Estado de promover la asociación de campesinos y productores agropecuarios, sin establecimientos de mecanismos para lograr esta asociación de manera efectiva, como es el caso de Guatemala, por ejemplo, donde se manifiesta que estas asociaciones gozarán de tratos especiales por parte del Estado, así como serán sujetos de condiciones especiales para

³⁵ MAG. “*Políticas del Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006 – 2016*”. Quito, 2006.

³⁶ MAG (2006) “*Políticas del Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006 – 2016*”. Quito – Ecuador.

acceder a servicios de asistencia técnica y crediticia (sin indicar los posibles proveedores de éstos).”³⁷

En Perú, CONVEAGRO está impulsando un Proyecto de Ley «Régimen Especial del Productor Agrario», para lograr reducir los costos de transacción mediante la asociatividad formal. “Los costos de transacción tienen una estrecha relación con el minifundio. Esta situación ha generado que los intentos de simplificar el régimen tributario ni siquiera sean adoptados por los productores y que los beneficios tributarios, subsidios, subvenciones, reducciones de aranceles, créditos promocionales o condonaciones de deudas no sean aprovechados por los productores (minifundistas) sino por los comerciantes (acopiadores o industriales)”³⁸.

3.2.2.3 Las relaciones internacionales

El mercado más importante para exportación del brócoli del Ecuador es Estados Unidos de Norteamérica (EUA), superando para el 2004 un valor anual de USD 6 millones. Ante el riesgo de la pérdida de las preferencias arancelarias del ATPDEA, el gerente de la organización económica campesinas “Huertos GZ” participó en la misión oficial del Ecuador de junio de 2007, sorprendiendo el esfuerzo de asociatividad a representantes del Congreso de EUA³⁹.

³⁷ Observatorio de Comercio Exterior (OCE) (2007) Análisis Comparativo del Sector Agrícola en la Constitución. CESA. Quito – Ecuador.

³⁸ CONVEAGRO (2007) Proyecto de Ley «Régimen Especial del Productor Agrario», Lima – Perú.

³⁹ ANDEAN TRADE PREFERENCE ACT EXTENSION -- (House of Representatives – Sesión de June 27, 2007), “Pienso en ejemplos de comunidades que se benefician (del ATPDEA). Pienso de la comunidad de Gatazo-Zambrano en Chimborazo, Ecuador, con 400 familias indígenas que salen de la pobreza porque producen para la exportación al mercado de Estados Unidos.” (Jerry Weller, congresista de Illinois). (Traducción del autor).

Gráfico 3.4.: Exportaciones de brócoli del Ecuador, 1994 – 2004



Fuente: Rovayo, Jorge y Armas, Galo (2005) “Análisis de la Cadena Productiva de Brócoli”. CESA, Quito - Ecuador.

La Unión Europea (UE) puede crear barreras de entrada mediante normas de control de calidad, generando incertidumbre por la posibilidad de interpretación subjetiva; así, por ejemplo, como mínimos requerimientos para el brócoli, entre otros aspectos, se establece (en la norma de la Comisión Europea) que esté prácticamente libre de plagas, o daños causados por las mismas, libre de humedad externa anormal, libre de cualquier olor y sabor extraño⁴⁰.

En el marco del Acuerdo de Asociación CAN (Comunidad Andina de Naciones) – UE, cuya negociación oficial arrancó el 15 de septiembre de 2007, existe la necesidad de asegurar que una menor barrera arancelaria no derive en normas sanitarias y fitosanitarias más restrictivas. También en el Acuerdo de Asociación CAN - UE, el gerente de la OEC “Huertos GZ”, en representación del Consorcio Campesino Hortícola de OECs, participa por el

⁴⁰ ECE (ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE) (3 to 5 November 1999) COMMITTEE FOR TRADE, INDUSTRY AND ENTERPRISE DEVELOPMENT. Working Party on Standardization of Perishable Produce and Quality Development Fifty-fifth session, Geneva.

sector privado-comunitario en la negociación CAN – UE, en la búsqueda de un acceso real al mercado de la UE⁴¹.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA

4.1. Proyecto: nombre y breve descripción

“Asociatividad de Pequeños y Medianos Productores en la Cadena del Brócoli, Prov. De Chimborazo”

Los pequeños y medianos productores agrícolas tienen la posibilidad de acceder al mercado superando barreras de entrada y reduciendo costos de transacción, mediante modelos de negocios asociativos. Bajo una orientación de mercado, los desafíos de un plan de negocios de Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) deben sustentarse en pilares organizativos, productivos, administrativos para cumplir los contratos con empresas transformadoras y exportadoras. La identificación de rubros con potencial de mercado interno y externo, como las hortalizas y el brócoli, en particular, son importantes para la viabilidad de mercado y financiera del pequeño productor agrícola. Esto en función de factores claves del éxito como ciclo de producción corto, paquetes tecnológicos existentes bajo normas de buenas prácticas de agricultura, procesos de venta y control de calidad aplicados, contratos de venta a empresas transformadoras y exportadoras, organización democrática y administración profesional, participación de socios productores agrícolas en la toma de decisiones de OECs, mecanismos de acceso a capital de trabajo.

⁴¹ Mediante oficio de agosto de 2007, dirigido a Cancillería del Ecuador y los Jefes Negociadores del Acuerdo de Asociación CAN – UE, los líderes de Consorcios Campesinos de OECs, en las cadenas de hortalizas, lácteos y leguminosas, solicitan la inclusión formal en la negociación, como parte del sector privado comunitario. El Ministerio de Relaciones Exteriores acepta favorablemente la solicitud, en coherencia con la política de inclusión social del gobierno nacional.

Los pequeños y medianos productores agrícolas tienen en la cadena del brócoli una oportunidad para ser parte de un modelo de negocios asociativo rentable que contribuya a generar ingresos y empleo.

4.1.1. Alcance del proyecto

El proyecto de construcción de un modelo asociativo de gestión empresarial para fines de análisis de viabilidad se ubica geográficamente en la provincia de Chimborazo, con énfasis en pequeños productores agrícolas que individualmente no acceden a la cadena de exportación del brócoli. Los modelos de asociatividad tienen perspectivas que van más allá de la competitividad de las OECs, y se proyectan a redes de OECs, estructuración de sistemas de negocios campesinos, temas de incidencia política en gobiernos locales y nacionales y en acuerdos de negociación internacional. Sin embargo, el alcance del proyecto será la competitividad de OECs, que representa la oportunidad de generar empleos e ingresos para pequeños y medianos productores agrícolas asociados, en el largo plazo y luego de evaluar los resultados de esta asociatividad, se espera que esta tesis sea un modelo que puede ampliarse a otras regiones del país, como un mecanismo de ayuda a mejorar los estándares de vida especialmente de las comunidades campesinas. En la temática abordada se reflejarán los puntos débiles y críticos que enfrenta el administrador de una OEC y las estrategias de implementación específicas durante el periodo 2005 - 2007.

4.1.2. Las estrategias de entrada y crecimiento

La estrategia de entrada es el desarrollo de sociedades entre productores asociados en OECs y empresas exportadoras. El brócoli es un producto aceptado en el mercado internacional y con demanda creciente en el mercado nacional. En los cantones Riobamba y Chambo existe una cultura del cultivo de hortalizas ancestral con destino principalmente a Guayaquil, se cuenta con

carreteras de primer orden para transportar los productos a las principales urbes (Quito y Guayaquil), los servicios básicos (luz, teléfono) están disponibles. Además, los convenios que las OECs mantienen con empresas exportadoras exigen estructurar organizaciones democráticas asociativas y administración profesional para asegurar un abastecimiento continuo en cantidad y calidad.

Una alternativa de crecimiento es la integración vertical. Los productores asociados tienen el sentimiento de que su participación en la rentabilidad de la cadena no es el que merecen por su esfuerzo, esto llevará en el corto plazo a que propuestas de valor agregado del brócoli sean transferidos desde las empresas transformadoras a las OECs. La perspectiva de agregar valor mediante la integración vertical es una negociación ganar – ganar con las empresas transformadoras porque el costo de la mano de obra en la provincia de Pichincha, donde estas se asientan, es mayor al costo de la mano de obra que en la provincia de Chimborazo y otras provincias de la sierra.

4.1.3. Los conceptos de diferenciación

En lo productivo, existen varios factores de diferenciación. Los pequeños productores agrícolas tienen ventajas respecto a grandes productores en hortalizas, porque no son rubros susceptibles de alcanzar economías de escala. El cultivo de brócoli es más rentable porque su ciclo tarda tres meses, a diferencia de cultivos tradicionales cuyo ciclo supera los seis meses. La mayor radiación solar en el Ecuador permite una mayor concentración de clorofila, mejorando el color y presentación del brócoli ecuatoriano, respecto a otros países competidores. En monocultivos más extensos, la aparición de plagas en el brócoli se vuelve más costosa de controlar, mientras que en pequeñas extensiones se minimiza el riesgo por la rotación de cultivos.

En lo administrativo, el modelo de asociatividad mejora la capacidad de negociación de los productores agrícolas asociados; así, puede contribuir a superar los mecanismos tradicionales de comercialización, que anteriormente han transferido riqueza desde pequeños productores agrícolas a intermediarios especulativos comerciales.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1. Clientes

Según la información primaria recopilada en OECs de Chimborazo, el mercado para el agricultor de brócoli se encuentra en las empresas transformadoras y exportadoras ubicadas dentro del Ecuador, que lideran el mercado ecuatoriano, a Provefrut, Ecofroz, IQF y NOVA.

Ecofroz tiene como política no trabajar con OECs, porque una mayor parte de su producto se destina a los exigentes mercados europeo y japonés. Provefrut estaría dispuesta a trabajar con OECs, cuando estén convencidos de que tienen una estructura empresarial sólida. De modo que IQF y NOVA viene trabajando con OECs, las cuales avanzan en desarrollar una estructura empresarial.

En el convenio entre la empresa IQF y las OECs de Chimborazo, como Huertos Gatazo Zambrano, son condiciones de IQF para adquirir brócoli de OECs, las siguientes: cultivar asociativamente más de 7 has mensuales; que los PRODUCTORES declaren tener conocimiento y experiencia en las labores agrícolas y cuenten con los recursos financieros e infraestructura necesaria; los terrenos en que realicen la siembra deberán ser previamente

inspeccionados y aprobados por el COMPRADOR; la OEC mantendrá una estabilidad de abastecimiento y fidelidad con el COMPRADOR; aceptar la presencia e intervención del Comité de Calidad y técnicos del COMPRADOR, que se reserva el derecho de adquirir al PRODUCTOR el producto que NO reúna los requisitos de calidad exigidos; el PRODUCTOR se obliga a emplear exclusivamente aquellos insumos autorizados por el Departamento Agrícola del COMPRADOR y a respetar los tiempos establecidos de utilización y en caso de no hacerlo, este no es responsable de la producción generada y se reserva el derecho de no recibir la producción; las partes deben acordar los días y la cantidad de entrega de brócoli, normalmente dos o tres días a la semana y entre dos a cinco camiones de 8,5 toneladas por día de entrega.

La empresa NOVA participa en el mercado desde el 2006, con una propuesta de contribuir a mejorar la posición del pequeño productor en la cadena de brócoli, en función de, además de las relaciones comerciales, mejorar el acceso a servicios complementarios (crédito en insumos, maquinaria y gavetas) para las OECs y sus socios, los pequeños productores agrícolas.

En cuanto a los clientes internos (productores agrícolas), las ventas que realizan quedan registradas en las bases de datos de las OECs. Las ventas, a su vez, dependen de las plántulas que las OECs previamente les han entregado. De esta manera, es fácil detectar los productores que desvían la producción a otros canales de comercialización. Tales desviaciones originan sanciones a los productores a ser descontados del valor a pagar por parte de la OEC. Quizá el aspecto más importante es la clasificación diferenciada de socios confiables y socios pasivos porque la administración puede asumir compromisos comerciales formales sobre la base de socios confiables.

La misión de las OECs partió de una concepción de clientes internos con alcance únicamente a los socios de la comunidad territorial. Esto no llegaba a

plasmarse porque no todos los comuneros quieren ser socios de las OECs. Se modificó, entonces, a una misión abierta que permite que los clientes internos puedan estar ubicados en otras comunidades. Sin embargo, el administrador debe darse un tiempo para identificar los nuevos clientes internos que alcanzarían la categoría de socios confiables; en especial, debe ser cuidadoso de comprometer recursos de la OEC con clientes nuevos, como, por ejemplo, otorgando préstamos en plántulas.

5.2. El tamaño del mercado y su tendencia

El tamaño de mercado asociativo de la OEC entendido como la captación de clientes internos por parte de OECs, es función de fuentes de ventajas comparativas y posteriormente, del desarrollo de ventajas competitivas. En primera instancia, los clientes internos y potenciales de las OECs deben disponer de acceso a la tierra, mano de obra familiar abundante y riego, particularmente necesario en hortalizas, así como acceso vial. Por otra parte, cuando se dispone de una base productiva, se contribuye a fortalecer las OECs mediante incentivos institucionales, como la conformación de un equipo administrativo. Finalmente, el equipo administrativo debe desarrollar la competitividad, entendida como la calidad de las conexiones con el mercado y servicios técnicos y financieros. Un reto de la administración es que pequeños productores con base productiva limitada accedan a paquetes tecnológicos, insumos, asistencia técnica y al mercado generado por la OEC. Las OECs de Chimborazo están produciendo unas 85 Tm de brócoli por semana, distribuidas entre los cantones Riobamba (57 Tm), Chambo (14 Tm) y Licto (14 Tm), de acuerdo a los datos compartidos al autor por los gerentes de las OECs de Huertos Gatazo Zambrano (Sr. Humberto Cela), de San Pedro de Llucud (Sr. Marcelo Ausay) y Empresa de Productores Licto (Sr. Paulo Villa).

El tamaño de mercado de empresas líderes transformadoras y exportadoras de brócoli, en función de la capacidad instalada de procesamiento, asciende a unas 530 Tm semanales, distribuidas entre Provefrut (250 Tm), Ecofroz (150 Tm), IQF (100 Tm) y NOVA (30 Tm). El creciente desarrollo del mercado nacional abre la posibilidad de identificar interés de las cadenas de supermercados, cuya demanda semanal asciende a 21 Tm en Supermaxi y 4,2 Tm en Magda Espinosa.

En síntesis, la demanda de IQF y NOVA que asciende a 130 Tm por semana, permite absorber 85 Tm por semana ofertadas por los pequeños productores asociados de Chimborazo.

5.3. La competencia y los límites competitivos

En una fase anterior a la estrategia de desarrollo de sociedades, el productor agrícola vende al intermediario local, quien no tiene competidores y por tanto, su capacidad de negociación es alta. El desarrollo de la asociatividad genera las condiciones para un entorno de intermediación comercial más competitivo, en el cual, además del intermediario local, va apareciendo la figura de una OEC. La administración de la OEC en su afán de mostrar resultados comerciales y financieros, tiende a establecer alianzas con intermediarios locales con más experiencia. Existen casos en que estos intermediarios permanecen ligados a OECs hasta lograr beneficios tangibles individuales, como adueñarse de un transporte o una infraestructura, afectando la credibilidad de los esfuerzos asociativos. Estas experiencias exigen anticipación de la administración de las OECs mediante el alineamiento de los Directorios, vendedores, entidades de apoyo externo a un solo plan de negocios. Todos estos tres niveles, de no estar alineados, se sienten competencia de la OEC y generan fallas administrativas costosas para las OECs. Los miembros de los Directorios no alineados conciben que la OEC es una figura artificial para transferir apoyos externos subsidiados, de modo que

los recursos que son efectivamente empleados por la OEC implica menores asignaciones de recursos para el beneficio de todos los socios, independientemente de que asuman o no responsabilidades. Es imperativo administrar esta distorsión pues de no ser controlada pueden aumentar presiones desde líderes de la comunidad campesina para desviar fondos de la OEC para otras organizaciones sociales de una comunidad campesina; por ejemplo, fondos asignados por un gobierno local para la OEC, finalmente fueron utilizados por el Cabildo de la comunidad. Por otro lado, los vendedores no alineados desarrollan su propio portafolio de productos, dentro del cual los productos de la OEC tienen menor participación y a medida que adquieren mayor capacidad de negociación por la información reservada de la clientela, abogan por mantener márgenes de intermediación comercial que no permiten cubrir la estructura de costos de la OEC; esto se vuelve particularmente pernicioso cuando son, además de vendedores, integrantes del Directorio y, por ende, mandantes del administrador. Es posible depurar a los vendedores no alineados mediante un persistente trabajo gerencial con los integrantes comprometidos del Directorio en la revisión y aplicación de reglamentos internos. Finalmente, el apoyo externo de entidades públicas o privadas no alineadas que distorsionan con alta disponibilidad de recursos monetarios, se traduce en la creación de una figura organizativa bicéfala ineficiente y conflictiva, donde los gerentes de OECs anteponen al Directorio o a la Asamblea de la OEC, las decisiones de financistas externos. La sensibilización de los Directorios a los costos de estructuras bicéfalas, en términos de contratos ineficientes del servicio de transporte, de inversiones en equipamiento no utilizado, en planes de capacitación no sujetos a evaluación, en un trato jerárquico del administrador a socios campesinos, les permite madurar en debatir más abiertamente la necesidad de directrices únicas emanadas por Directorios. Desde la perspectiva pública matizada por tendencias ideológicas no orientadas a lo comercial, que pueden identificar a las OECs como competencia de las organizaciones gremiales, los administradores de OECs deben mantener una apertura de diálogo,

comunicación y transparencia para socializar los beneficios institucionales y sociales de su contribución para superar estructuras de mercado imperfectas que transfieren riqueza desde pequeños productores agrícolas a intermediarios especulativos. En este contexto analizado, se comprende un gran esfuerzo de madurez del socio de la OEC para moldear los intereses del conjunto de actores que pueden sentirse afectados por el avance de OECs en alinearse con una estrategia sostenible de crecimiento para la generación de empleos e ingresos para socios y proveedores, de contratación de servicios técnicos y financieros para entidades de apoyo y del desarrollo profesional de administradores y vendedores.

5.4. El mercado estimado compartido y ventas

Una estimación más precisa del mercado compartido y ventas por parte de las OECs depende de la mayor cobertura territorial que alcanzan y de la calidad de clientes que contactan. Los administradores de las OECs que se proyectan a los mercados regional y nacional adquieren destrezas para disponer de información comercial clave y así, evaluar su participación de mercado.

En la lógica de que la OEC cuente con herramientas eficientes y útiles de recopilación de información se han creado directorios de compradores, con datos de clientes y condiciones de compra – venta; o agilizado la comunicación entre centros de producción y mercadeo mediante teléfonos celulares, a fin de reducir asimetrías en el manejo de la información. La OEC necesita, entonces, unos datos claves para planificar y operar las ventas, como los siguientes:

Descripción del cliente/segmento:

Nombre: IQF Agroindustrial

Ubicación: Machachi y Quinche (Pichincha)

Contacto: Pablo Chiriboga (Presidente Ejecutivo)

Forma de Contacto: Previa cita por móvil ó E-mail

Características de su demanda:

Cantidad: 80 – 100 TM / semana.

Calidad: Tamaño, peso, color, hidratación

Temporada: todos los días del año

Precios: 22 centavos de dólar el kilo

Servicios Adicionales: Entrega en Acopio de Machachi, pago en 30 días

Ventajas:

Mercado fijo (volumen)

Precio fijo

5 años de trabajo con OECs

Desventajas:

Demora en pago

Dependencia de un solo cliente y producto

Descripción del cliente/segmento:

Nombre: Nova S.A.

Ubicación: Lasso (Cotopaxi)

Contacto: Xavier Herbas (Presidente Ejecutivo)

Forma de Contacto: Previa cita por móvil ó E-mail

Características de su demanda:

Cantidad: 25 – 30 TM / semana.

Calidad: Tamaño, peso, color, hidratación

Temporada: todos los días del año

Precios: 22 centavos de dólar el kilo

Servicios Adicionales: Entrega en Planta Lasso, pago en 20 días.

Ventajas:

Industria con potencial crecimiento.

Acceso a servicios complementarios (crédito en insumos, maquinaria, gavetas)

Desventajas:

Industria nueva

Precio igual que otras industrias

Calificación en Lasso, condiciones de recepción igual a IQF.

Las OECs que están madurando en su relación comercial con las empresas exportadoras han desarrollado la visión de ampliar sus funciones en la cadena de valor. Así, por ejemplo, la OEC de Huertos Gatazo Zambrano luego de tres años de haber formulado y negociado con diferentes instituciones un plan de negocios para floreteo de brócoli, con el apoyo de la empresa IQF, a partir del 2008 iniciará con el floreteo del brócoli. Esto permite a la OEC duplicar el precio recibido por brócoli floreteado en relación al brócoli en pella, generar empleos administrativos para una nueva unidad de negocios agroindustrial, generar empleos para las mujeres que floretean, disminuir los costos de transporte por menor peso movilizado y utilizar el subproducto (tronco) para alimentación animal. Es un acuerdo ganar – ganar porque la empresa exportadora logra reducir los costos de mano de obra que son mayores en su planta de Machachi – Provincia de Pichincha, donde la demanda de trabajo es mayor que Gatazo – Provincia de Chimborazo.

5.5. La evaluación del mercado en desarrollo

Las experiencias exitosas de asociatividad empresarial, incluyendo la de Huertos GZ, tienden a agotar los límites de la oferta de recursos disponibles; así por ejemplo, la probabilidad de expandir el mercado mediante la diversificación de rubros del brócoli y romanesco hacia un tercero, como el espárrago, se torna inviable por la escasa disponibilidad de tierra, trabajo y tecnología. La expansión territorial es uno de los factores de crecimiento más importantes para las OECs, pero la frontera agrícola encuentra sus límites por cambios en la vocación productiva (zonas de hortalizas, papas, leche, leguminosas en grano, etc.). Además, la producción de hortalizas es exigente

en mano de obra, lo que ha permitido registrar bajos índices de migración en áreas de cultivo exitoso de hortalizas; pese a esta deseable situación social en el agro, el autoempleo familiar agrícola se vuelve escaso aún para realizar las actividades cotidianas y por tanto, menos dispuesta a asimilar paquetes tecnológicos de nuevos rubros.

Sin embargo, existen procesos en marcha que crean expectativas de una creciente participación de mercado para OECs. Por un lado, la incorporación de nuevas áreas productivas bajo sistemas de riego eficientes, que empiezan a evolucionar claramente hacia una cultura hortícola. Por otro lado, la apertura para compartir información sobre clientes, paquetes tecnológicos, sistemas administrativos, acceso conjunto a insumos y servicios, etc., entre OECs de diferenciado grado de desarrollo, en el marco de Consorcios de OECs, es una oportunidad para acortar el tiempo de desarrollo de las sociedades en OECs de reciente formación. Finalmente, la estrategia de los programas públicos más relevante de desarrollo rural y local que actualmente están inventariando a nivel del país las organizaciones sociales para, en una perspectiva de corto y mediano plazo, contribuir a construir las capacidades para alcanzar una figura de Organización Económica Campesina Asociativa con planes de negocios, e inserta formalmente en las Cadenas Agroproductivas del país.

CAPÍTULO 6 LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1. Márgenes de contribución

El margen de contribución varía entre 7.11% en el año 1 y 7.61% en el año 5; es decir, por cada dólar vendido de brócoli en el año 1, quedan 7.1 centavos de dólar para cubrir los gastos administrativos y operativos de la OEC;

mientras que, en el año 5, por cada dólar vendido de brócoli, quedan 7,6 centavos de dólar para cubrir los gastos administrativos y operativos de la OEC.

CUADRO 6.1					
OEC ASOCIATIVA					
MARGEN DE CONTRIBUCION					
en dólares					
Ingresos:	1	2	3	4	5
Venta de Brócoli	300.300	360.360	480.480	600.600	720.720
Venta de Plántulas	32.700	39.240	52.320	65.400	78.480
Comisión socios (8% ventas)	24.024	28.829	38.438	48.048	57.658
Venta total	357.024	428.429	571.238	714.048	856.858
Costos y gastos:					
Compra de brócoli	270.300	324.360	432.480	540.600	648.720
Compra de plántulas	31.500	37.800	50.400	63.000	75.600
Costo transporte y embalaje	29.850	35.460	44.880	57.900	67.320
Costo variable total	331.650	397.620	527.760	661.500	791.640
Costo variable total / Venta total	0,93	0,93	0,92	0,93	0,92
Margen de contribución	7,11%	7,19%	7,61%	7,36%	7,61%

6.2. Costos Fijos y Variables

Los costos fijos corresponden a equipo de gestión (gerencia, contaduría, secretaría y promotores de producción y comercialización), así como aquellos para servicios básicos, materiales de oficina y depreciaciones.

Los costos variables son para la compra de brócoli, plántulas y transporte y embalaje, los cuales representan entre 94.8% y 97.8% del costo total. La compra de brócoli, por su parte, representa entre el 77% y 80% del costo total.

Cuadro 6.2					
OEC ASOCIATIVA					
COSTOS FIJOS Y VARIABLES					
en dólares					
	1	2	3	4	5
Costos fijos:					
Equipo de gestión	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
Otros gastos administrativos	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Costo fijo total	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Costos variables:					
Compra de brócoli	270.300	324.360	432.480	540.600	648.720
Compra de plántulas	31.500	37.800	50.400	63.000	75.600
Costo transporte y embalaje	29.850	35.460	44.880	57.900	67.320
Costo variable total	331.650	397.620	527.760	661.500	791.640

Se deduce, por ende, que la estrategia, en el ámbito de los costos, es minimizar los costos fijos en concordancia con el propósito de mantener competitivos los precios del brócoli que la OEC entrega a la empresa exportadora. Además de los costos, también se puede incrementar las ventas, vía aumentos de cantidad, para alcanzar el punto de equilibrio en contexto de precios estables.

6.3. Punto de equilibrio

En función de las variaciones anuales de los costos fijos y del margen de contribución de los cuadros 6.1 y 6.2, el punto de equilibrio se cubre en un 140% en el primer año, hasta alcanzar un 362% en el quinto año.

OEC ASOCIATIVA					
COBERTURA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
En dólares					
	1	2	3	4	5
Costo fijo total	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000

Margen de contribución	7,11%	7,19%	7,61%	7,36%	7,61%
Punto de equilibrio	253.268	250.309	236.492	244.593	236.492
Venta total	357.024	428.429	571.238	714.048	856.858
Cobertura del punto de equilibrio (venta total / punto de equilibrio)	140,97%	171,16%	241,55%	291,93%	362,32%

Agregando los datos del año 1 al 5, el punto de equilibrio es de US \$ 1.211.827 dólares, equivalente a 5.508 toneladas métricas. Dado que la venta total entre los años 1 al 5 es de US \$ 2.927.597 dólares, equivalente a 13.307.258 toneladas métricas, se cubre el punto de equilibrio en un 241,59%.

Cuadro 6.3
OEC ASOCIATIVA
Cobertura del Punto de Equilibrio
Período: Años 1 - 5

	dólares	volumen
Costo fijo total	90.000	409.091
Margen de contribución	7,43%	7,43%
Punto de equilibrio	1.211.827	5.508.305
Venta total	2.927.597	13.307.258
Cobertura del punto de equilibrio	241,59%	241,59%

Realizando una conversión a meses, el punto de equilibrio se alcanza con una venta mensual de US \$ 20.197,12 dólares.

CAPÍTULO 7 PLAN DE MARKETING

7.1. Estrategia de marketing global

En el contexto de la estrategia de desarrollo de sociedades, los pequeños productores asociados en OECs encuentran una proyección territorial desde lo local hasta lo regional o, incluso, lo nacional. Los elementos de la cadena de

valor global, como el marketing, no están al alcance del equipo administrativo de la OEC y, por ende, del pequeño productor. La introducción del brócoli en el Ecuador se dio con la misión del profesor Whitaker, que difundió la estrategia de marketing predefinida en Universidades de EUA sustentada en las propiedades del brócoli para combatir el cáncer. Las señales recibidas de la estrategia de marketing global, son altamente importantes porque definen las cadenas promisorias; como, por ejemplo, hortalizas y lácteos, las cuales acceden a servicios técnicos y financieros, y logran desarrollar productos orientados a la demanda del mercado global.

La cadena de brócoli para el mercado externo muestra que las OECs facilitan el acceso real de pequeños agricultores a las oportunidades de los mercados globales.

7.2. Precios

En la cadena de exportación de brócoli, el precio en el mercado internacional por el alto volumen de transacción se estabiliza. Esto permite que el sistema de precio fijo pagado por la empresa exportadora a la OEC se transfiera al pequeño productor, quien cuenta así con el control de una variable clave para la determinación de sus ingresos. Sin embargo, existen dos aspectos limitantes de la cadena pequeño productor – OEC – empresa exportadora. Por una parte, la estructura oligopólica de las empresas exportadoras, unido a la débil información sistemática de la distribución de los beneficios entre los diferentes actores de la cadena, crea la necesidad de desarrollar una mayor capacidad de negociación de los pequeños productores organizados. En tal sentido, son factores importantes mantener Convenios con varias empresas exportadoras, planificar la producción conjuntamente entre las OECs de Chimborazo y Tungurahua; desarrollar otras cadenas de valor, como por ejemplo con bandejas de hortalizas para nichos de mercado nacionales y externos.

Desde la función administrativa, las OECs contribuyen a superar la vulnerabilidad de agricultor ante la empresa exportadora porque su gerente y/o promotor de comercialización diseñan un plan de marketing, dentro de su plan de negocios, para una búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y recopilación de información.

7.3. Tácticas de ventas

En las ventas, existen consideraciones de calidad, cantidad, condiciones de recepción, precios y estacionalidad. En cuanto a calidad, no cabe aplicar en las OECs las tácticas de venta que utilizan los intermediarios especulativos locales, pues en los centros de acopio de las empresas exportadoras se analizan muestras de unos 50 kilogramos por envío; de manera que las triquiñuelas de colocar el producto sano en la superficie no son dables.

También es necesario encontrar un acuerdo respecto a horarios y lugares de entrega – recepción, considerando la deshidratación del brócoli cuando es transportado en horas de mayor radiación solar desde la OEC a la empresa exportadora. La irrigación del producto cuando es transportado permite mantener y hasta aumentar el peso, evitando pérdidas para la OEC.

Se estipula en los convenios que el precio es de 0,20 centavos de dólar por kilogramo, si se paga al contado; o, de 0,22 centavos de dólar por kilogramo cuando el retraso es mayor a un mes. Normalmente, las empresas exportadoras pagan con retraso mayor a un mes y, por ende, el pago es de 0,22 centavos de dólar por kilogramo.

En la estacionalidad de oferta alta de brócoli, la tasas de rechazo o demérito aumenta. Se empieza a dinamizar la gestión de ventas de la OEC en otros

canales de comercialización, como supermercados, servicios de catering, programas de canastas solidarias y nichos de mercado orgánicos.

7.4. Políticas de servicio y garantías

La política de servicio de la OEC debe tener como garantía al socio confiable. De disponer la OEC de fondos a recuperar por entrega de plántulas o por adelanto de pagos, el administrador debe respaldarlo contra el historial de aporte en producto del socio a la OEC. Los socios inactivos se convierten en alto riesgo de pérdida de fondos. Hay que considerar que para fondos subsidiados externamente, la tendencia es a distribuirse equitativamente los fondos entre socios activos e inactivos. De manera que, independientemente de la fuente de fondos, el reglamento de OECs debe establecer que los servicios prestados tienen como respaldo el historial del socio.

La división agrícola de las empresas exportadoras cuenta con técnicos que canalizan los paquetes tecnológicos, convirtiéndose en el más importante vínculo en campo entre las partes, así como también es una garantía para el productor y la OEC de que el producto llegue satisfactoriamente al cliente.

7.5. Propaganda y promoción

La promoción en su función básica de alargar el ciclo de vida comercial del brócoli está, al igual que la estrategia de marketing global, fuera del ámbito del administrador de la OEC, ya que el brócoli en pella es un producto genérico no diferenciado. En un contexto de estrategias de integración vertical o de comercialización directa de hortalizas con valor agregado y productos alistados diferenciados, queda abierta la posibilidad para incluir en planes de negocios un esfuerzo de propaganda y promoción; sin embargo, en el caso de OECs más evolucionadas, como Huertos GZ, se presenta una suerte de

promoción social que permite posicionarse favorablemente ante la oferta de servicios técnicos y financieros.

7.6. Distribución

La distribución del brócoli es un tema sensible para la administración de la OEC, dado que cuando no existe un valor agregado, luego de las compras de materia prima y remuneración de equipo administrativo, los gastos de distribución (transporte) son el tercer rubro más significativo y define si el precio cubre los costos variables. Por otro lado, en un contexto de productores agrícolas con ingresos bajos, la provisión de servicios de transporte representa un ingreso atractivo; es por eso que se debe buscar una administración sana, sin errores de privilegios, que renueve periódicamente los Directorios, evitando así que un transportista concentre el servicio en beneficio personal y en detrimento de los beneficios de la comunidad a la que pertenece; igualmente será necesario llevar una contabilidad gerencial que detalle la estructura de costos de distribución presentando información en reuniones periódicas de Directorios, para que en función de alternativas presentadas por la administración de la OEC contribuya a tomar decisiones orientadas a la eficiencia y transparencia.

CAPÍTULO 8 PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

8.1. El ciclo operativo

El ciclo operativo comprende los eslabones de producción, venta y posventa. En la fase de producción, la administración de la OEC garantiza el acopio de

volúmenes predefinidos con las empresas transformadoras y exportadoras; además, se logra disminuir los costos de transporte de plántulas, a medida que se crean piloneras dentro de la provincia de Chimborazo.

La venta es un proceso administrativo que exige esfuerzo de coordinación entre los equipos técnicos de OECs y empresas exportadoras, respecto a ordenamientos logísticos. Se encargan el promotor de comercialización de la OEC y el supervisor de calidad de la empresa exportadora de llenar los parámetros de calidad en la Guía de Materia Prima, a fin de determinar un porcentaje de demérito que reduce el valor a pagar en función de defectos graves (pudrición, golpes, manchas graves, materiales extraños no vegetales, que no debe presentarse en más del 25% de las pellas de brócoli) y leves (color, deshidratación, inmadurez, materiales extraños vegetales, incompactación) que no debe presentarse en más del 25% de las pellas de brócoli. La Guía de Materia Prima se llena con las respectivas copias para la contabilidad de la empresa exportadora, para el agricultor y para el control de calidad de la OEC, explicitándose en la misma si el lote cumple o no con la norma y por ende, “no puede ser procesado” o puede ser procesado, pero “valorado según el rendimiento”, el cual es la diferencia entre porcentajes de demérito y de tolerancia.

La posventa es una fase donde la OEC pierde el control del proceso porque la Guía de Materia Prima puede registrar defectos adicionales por el transporte desde la OEC a la empresa exportadora y puede incluso determinar que el lote no cumpla por la norma; esta situación tiende a presentarse precisamente en las épocas de sobreoferta del brócoli y puede ser superada mediante el transporte nocturno del brócoli, conviene igualmente el pesado electrónico para minimizar el manipuleo del producto en el momento de embarcar al camión contando con la presencia de un miembro del Directorio que acompaña al transportista y compradores alternativos que aumenta la capacidad de negociación de la OEC.

8.2. Ubicación geográfica

Chimborazo ha experimentado una presencia interesante de organizaciones campesinas que han avanzado en procesos de asociatividad en las cadenas de hortalizas y lácteos que son consideradas con mayores oportunidades de mercado. En su página de Internet www.caders.gov.ec, el programa de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS) del MAGAP ha seleccionado por su potencial de asociatividad a Chimborazo, Azuay y Pichincha, en la Sierra del Ecuador para iniciar sus apoyos en fortalecimiento de la asociatividad de pequeños productores.

8.3. Facilidades y mejoras

Acceso vial

Chimborazo tiene una infraestructura vial de carreteras de primer orden y está equidistante de los principales centros de consumo del país, como Guayaquil, Quito y Cuenca, lo cual es un factor relevante de competitividad.

Condiciones medioambientales

En Chimborazo, existe una adecuada altitud para siembra de brócoli 2350 a 3000 msnm, porque es una barrera natural contra plagas y enfermedades, lo que limita el uso de pesticidas.

Por otra parte, temperaturas de 10 a 18 °C, con máximas medias de 24°C y mínimas de 5°C, favorecen el crecimiento y la fase de inducción floral⁴². El ciclo de producción de, aproximadamente, tres meses, dependiendo de la zona de producción y de la variedad, permite tener unas tres cosechas al año.

⁴² INIA (1995) Cultivo del Brócoli. INIA. Lima – Perú.

La precipitación anual debe fluctuar entre 800 y 1200 mm, con una humedad relativa no menor a 70% y de 80% como ideal⁴³.

Superficie de producción

En función de productores agrícolas que son socios de OECs de Chimborazo, se puede observar que pequeños productores que disponen más de 200 metros pueden asociarse.

Tabla 8.1.: Distribución de proveedores de brócoli según superficie disponible, Chimborazo, 2007.

Metros cuadrados	número de productores	Total de hectáreas por estrato
200 - 1400	15	1,5
>1400 - 2500	21	4,5
>2500 - 5000	10	4,9
> 5000 - 15000	12	11,6

Fuente: investigación primaria en OECs

Rentabilidad y Costos de producción

El costo de producción de 1 ha de brócoli asciende a unos US \$ 1.542 dólares (a noviembre de 2006). Se siembran unas 40 mil plántulas en 1 ha. asumiendo una productividad de unos 12 mil kilos por ha y un precio de US \$ 0,22 por kilo, el ingreso es de US \$ 2.640 dólares. De este modo, se estima una ganancia bruta de US \$ 1.098 dólares por ha, y una relación costo beneficio de 1,71.

Cuadro 8.1.: Costos de producción de brócoli

<u>producto:</u>	BROCOLI	<u>kilos</u>	12.000 kilos
		<u>producción:</u>	
<u>superficie cultivada:</u>	10.000 m²	<u>ciclo</u>	3 meses
		<u>fecha</u>	09/11/2006

aplicación	detalle	unidad	cantidad	costo unitario	costo total

⁴³ PROEXANT (1992) Manual de Brócoli, Nuevos Productos de Exportación. Cendes, Quito.

	<u>materia prima</u>				
	Plántulas	unidad	40.000	0,0108	432,00
	<u>Insumos</u>				
1era	fertilizante 18-46-00	Qq	8	18,00	144,00
	Abonaza	Qq	8	4,50	36,00
2da	Úrea	Qq	4	18,00	72,00
	Potasa	Qq	4	15,00	60,00
3era	nitrate de amonio	Qq	8	17,00	136,00
1era	Raizal	Kilos	1	5,00	5,00
	Korso	gramos	220	0,01	3,08
	Suko	cm ³	250	0,01	3,00
2da	kristalon inicio	Kilos	1	3,00	3,00
	Bioenergía	cm ³	250	0,01	2,50
	kañon plus	cm ³	250	0,02	4,50
3era	kristalon especial	Kilos	2	3,00	6,00
	Nitrofosca	Litros	2	4,00	8,00
	Azufre	Kilos	2	1,90	3,80
	Boro	cm ³	500	0,01	7,40
	Diasig	cm ³	500	0,01	7,20
	k-fol	Kilos	2	6,00	12,00
	Boro	cm ³	500	0,01	7,40
	Cipermetrina	cm ³	500	0,02	7,80
					960,68
	<u>mano de obra</u>				-
	transplante en el ciclo	jornal	52	6,00	312,00
	Cosecha	jornal	10	6,00	60,00
					372,00
	<u>servicio tractor</u>				
	preparación suelo	horas	8	10,00	80,00
	Transporte	Flete	6	5,00	30,00
	Terreno				100,00
					210,00
	TOTAL:				1.542,68

Fuente: investigación primaria en OECs

Calidad del suelo

Suelos fértiles de textura media, profundos y con buen drenaje, son óptimos para cultivar brócoli. Asimismo, es conveniente que el suelo posea una adecuada capacidad de retención de agua y buen nivel de materia orgánica⁴⁴. Se puede cultivar en distintos tipos de suelo, los livianos son ideales para híbridos precoces y los pesados para los tardíos, ya que en ellos las plantas crecen más lentamente y como consecuencia mejorará la calidad y la resistencia al frío⁴⁵. El brócoli puede producirse satisfactoriamente en suelos pobres cuando estos son debidamente manejados; así, en suelos arenosos, es necesario aplicar materia orgánica y reforzar la fertilización química⁴⁶.

La acidez del suelo óptima varía entre 6 y 7.6 PH; y la salinidad ideal es inferior a 2.8 mmho/cm⁴⁷.

Riego

Por su condición de planta mesofítica, requiere de agua permanentemente y de buena calidad para obtener máximos rendimientos. La presencia de niveles altos de sal o de elementos tóxicos en el agua de riego afecta el potencial del cultivo y disminuye su calidad de pella⁴⁸. Debe trasplantarse en tierras de fácil riego ya que, si el lugar no es de alta precipitación, la planta será afectada por la sequía. Es necesario mantener la tierra húmeda hasta que la planta emita sus raíces. El riego aumenta los rendimientos entre un 60 y 100% y mejora la calidad de las pellas, es decir se necesita un buen nivel hídrico para lograr un máximo de

⁴⁴ Toledo, J. 1995. Idem

⁴⁵ Limongelli, J. 1979. El repollo y otras crucíferas de importancia en la huerta comercial. Buenos Aires – Argentina, Hemisferio Sur. p 15 – 100.

⁴⁶ Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

⁴⁷ Maldonado, L. 2002. Memorias del curso de Horticultura. Preparado por IQF, División Agrícola. 55 p.

⁴⁸ Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

producción⁴⁹. El brócoli durante su ciclo requiere de entre 400 a 500 m³ /ha, esto implica que diariamente se debe regar de 4 a 5 mm de agua. Es importante tener presente las fases fenológicas de mayor demanda, siendo éstas desde el trasplante hasta los 28 días, luego desde el inicio del botoneo hasta terminar la cosecha, sin descuidar las fases intermedias, sobre todo en los periodos de fertilización⁵⁰.

Fertilización

La fertilización debe realizarse en base a la extracción del híbrido usado, ya que estos materiales con altos potenciales de rendimiento no se pueden sujetar a recomendaciones generales, por lo que se debe conocer los mejores niveles de fertilización para cada uno de ellos. En general, estas recomendaciones varían entre: 160-250 kg de N; 40-120 kg de P₂O₅; 250-350 kg de K₂O; 200-300 kg de Ca; 30-150 Kg de S, por hectárea⁵¹. En suelos demasiado ácidos conviene utilizar cal, para elevar un poco el pH con el fin de evitar el desarrollo de la enfermedad denominada “hernia de la col”⁵². El brócoli extrae cantidades altas de nitrógeno y potasio; en tanto que la extracción de fósforo es baja. Aproximadamente, el 80% del total de nutrientes extraídos queda en el campo en forma de rastrojo conformado por los restos de tallos, hojas y raíces⁵³.

Siembra

El distanciamiento entre hileras es función del sistema de producción (manual, mecánico o combinado), variando entre 60-80 cm y la distancia entre plantas de

⁴⁹ Limongelli, J. 1979. El repollo y otras crucíferas de importancia en la huerta comercial. Buenos Aires – Argentina, Hemisferio Sur. p 15 – 100.

⁵⁰ Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

⁵¹ Maldonado, L. 2002. Memorias del curso de Horticultura. Preparado por IQF, División Agrícola. 55 p.

⁵² Sakata, 2005. Híbridos y manejo del cultivo de brócoli (<http://www.sakata.com>. 05 - 2006).

⁵³ Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

25-40 cm, con densidades por ha que varían de 40 a 65 mil plantas /ha⁵⁴. La distancia que se deje entre hileras y plantas influye en el rendimiento y tamaño de la inflorescencia. Se obtienen mejores rendimientos aumentando la densidad de las plantas, especialmente con espaciamentos equidistantes. Lo ideal sería 0.3x0.3m a 0.4x0.4m o 0.5x0.7m entre hileras y 0.2, 0.3 a 0.4m entre plantas⁵⁵.

Plagas y enfermedades

Durante un ciclo de cultivo, el mismo que dura entre 12 y 17 semanas, dependiendo de la zona de vida y del híbrido, se requiere que éste permanezca libre de plagas y enfermedades, para que su potencial híbrido se manifieste al máximo. Por lo tanto es necesario poner énfasis en los controles fitosanitarios y realizarlos de manera preventiva, antes que realizarlos en forma curativa, ya que estos últimos se vuelven difíciles y más costosos⁵⁶.

Los factores climáticos, como: lluvia en exceso, granizadas, heladas, fluctuaciones exageradas de temperatura durante el día, favorecen el desarrollo de enfermedades. Para estos casos es necesario diseñar sistemas de cultivo que permitan drenar el exceso de agua, debe existir la suficiente ventilación dentro del cultivo en casos de daños fisiológicos y/o fisiopatías, se debe intervenir en el cultivo de forma inmediata equilibrando los aspectos nutricionales para una mejor resistencia del cultivo⁵⁷.

La fisiopatía de tallo hueco es producto de un crecimiento irregular o repentino. Puede deberse a deltas térmicos, hídricos o altos niveles de nitrógeno, a

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Palevitch, D. Effects of plant population and pattern on yield of brócoli in single harvest. Horticiencia 5(4): 220 – 234, 1970 (Citado por Limongelli, J. El repollo y otras crucíferas de importancia en la huerta comercial. Buenos Aires – Argentina), Hemisferio Sur. p. 53, 111

⁵⁶ Maldonado, L. 2002. Memorias del curso de Horticultura. Preparado por IQF, División Agrícola. 55 p.

⁵⁷ Idem.

deficiencia de boro y calcio; esta deficiencia puede ir acompañada de una decoloración de los tejidos internos, deformación de la inflorescencia, y necrosis de las flores más centrales⁵⁸.

Cosecha y rendimientos

El brócoli se cosecha cuando la inflorescencia alcanza su máximo tamaño, es compacta y las flores individuales no se han abierto. El color de la cabeza debe ser verde, con diferentes tonalidades según el híbrido. La presencia del color amarillo en la pella indica la sobre madurez y la senescencia, por lo tanto es comercialmente indeseable. La cosecha se realiza manualmente cortando con cuchillo la inflorescencia con 2cm de tallo, lo que ayuda a conservar la calidad de los floretes, mejora el uso del material fresco y evita el maltrato que se ocasiona en este trabajo. Luego de cortadas las pellas se las coloca en jabas plásticas con capacidad de 25 a 30 pellas de más o menos 300g. La cosecha de brócoli inicia aproximadamente a los 90 días después del trasplante, cuando la inflorescencia se halla en madurez comercial, esto es con un grado de compactación al 100 %, durante un tiempo que va de 8 a 15 días para la cosecha total del lote⁵⁹.

Una vez cosechadas las pellas, estos deben protegerse de la radiación solar directa, alta temperatura y baja humedad relativa, mediante cobertores apropiados y/o trasladándolos rápidamente al centro de acopio; el rendimiento total oscila entre 10 y 20 toneladas por ha⁶⁰.

⁵⁸ Idem

⁵⁹ Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

⁶⁰ Limongelli, J. 1979. El repollo y otras crucíferas de importancia en la huerta comercial. Buenos Aires – Argentina, Hemisferio Sur. p 15 – 100.

Tabla 8.2.: Rendimiento de brócoli, según provincias

Provincia	Rendimiento Tm/ha
Cotopaxi	23,5
Pichincha	8,4
Imbabura	9,4
Carchi	9
Chimborazo	9,2
Ecuador (promedio)	14,6

Fuente: www.sica.gov.ec , 11 - 2005

En El Ecuador, el rendimiento promedio de brócoli es de 14 Tm por ha, alcanzando un máximo de 23,5 Tm / ha en Cotopaxi, donde el sistema de producción implica la siembra de más plántulas, mayor inversión en insumos, dependencia de mano de obra contratada y estándares laborales más exigentes que en los pequeños productores de Chimborazo.

En las OECs de Chimborazo, en el 2008, la productividad de las familias socias alcanza a 17, 5 y 22,5 TM/ha, porque los paquetes tecnológicos utilizados en Cotopaxi se permea a través del asesoramiento de las empresas exportadoras y del seguimiento de promotores de producción de las OECs.

8.4. Planes y estrategias

El plan de negocios y sus estrategias organizativa, comercial y financiera, se activan a partir del convenio de compra – venta entre la OEC y la empresa exportadora, el cual establece, entre otros aspectos, que se “requiere materia prima de alta calidad la cual se exporta a un mercado exigente, competitivo y con especificaciones estrictas”, obligaciones de productores y clientes, volúmenes de transacción por período, precios y compromisos de pago. Las obligaciones para el productor agrícola son: (a) tener conocimiento y

experiencia en labores agrícolas; (b) disponer de la superficie que se compromete a cultivar; (c) disponer de recursos (mano de obra, maquinaria agrícola), infraestructura y capacidad financiera; (d) proporcionar el historial de cultivos en el terreno asignado; (e) realizar un análisis de suelos; (f) emitir una letra de cambio contra la entrega de plántulas; (g) acatar las instrucciones respecto a cumplimiento de normas de calidad (HACCP, EUROGAP Y BPA); (h) utilizar exclusivamente los insumos autorizados por los clientes, cumpliendo con las recomendaciones; (i) aceptar la presencia e intervención de asesores técnicos; y (j) informar al comprador la producción semanal planificada y requerimiento de plántulas. Por otro lado, son obligaciones del cliente: (a) entregar las plántulas en función de un cronograma acordado; (b) proveer de asesoría técnica para la fase de producción; (c) asesorar en las normas de aseguramiento de calidad (HACCP, EUROGAP Y BPA); (d) comunicar en no más de 48 horas la no aceptación del producto que incumpla los requerimientos de calidad; y (e) realizar los pagos de acuerdo a los plazos previstos (25 días después de recibida la facturación), descontando por las plántulas entregadas y un porcentaje por mermas de calidad.

Estas obligaciones contractuales permiten que asesores técnicos de las empresas exportadoras orienten los planes de producción de los socios de las OECs en función de paquetes tecnológicos que cumplen con los requerimientos de calidad de los clientes en el mercado externo, que deriva en mejores precios y menores rechazos de brócoli.

En la medida que la OEC presenta un crecimiento financiero saludable, la administración puede disponer de efectivo para realizar inversiones en bienes de capital y/o provisión de nuevos servicios.

La compra de un camión de capacidad de carga de 9 t.m. permite ampliar el servicio de recolección de brócoli en las parcelas; así como la reducción del manipuleo porque se carga en el campo directamente a los bins, en lugar del

proceso anterior en el cual se utilizaban gavetas en el campo para posteriormente pasar a bins en el centro de acopio. Por otra parte, la capacidad de carga de 9 t.m. permite mejorar la eficiencia porque el camión normalmente va lleno y disminuye el consumo de gasolina con respecto al de 14 t.m.

La construcción de duchas para trabajadores(as) y choferes, cuarto de guardianía y, en general, mejoramiento de la infraestructura, permite disponer de una contraparte para gestión de fondos de cofinanciamiento orientados a generar valor agregado, además de avanzar hacia cumplimiento de exigencias de Buenas Prácticas de Manufactura.

La implementación de servicios financieros triangulados con la tienda comunitaria de insumos para asegurar que el productor aplique oportunamente el paquete tecnológico. Por ejemplo, un mecanismo puede ser que el promotor de comercialización da el aval en campo sobre la necesidad del productor; el gerente de la OEC emite la orden de venta de la tienda comunitaria; la OEC cancela a la tienda comunitaria y descuenta en el pago al productor. Este mecanismo evita desvíos de efectivo por parte del productor, complementa el déficit de caja del producto de cara a la aplicación de insumos, y permite controlar en la tienda comunitaria la aplicación del paquete tecnológico requerido en el mercado externo.

La creación de una cultura de consumo interno de brócoli, al cual han aportado las OECs de Chimborazo, mediante un permanente abastecimiento al mercado local, está empezando a dar resultados favorables en términos de incremento de precios, ya que para el 2008 se ha llegado a comercializar en mercados de Riobamba a US \$ 0,40 por kilogramo. Para avanzar en la comercialización directa, acortando la cadena de intermediación, OECs de Chimborazo y Tungurahua han abierto desde el 2006 un sitio de venta en el

sector del Mercado Mayorista de Ambato, desde el cual empiezan ampliar contactos comerciales, inicialmente con proveedores de supermercados.

8.5. Disposiciones legales y regulaciones

En el convenio entre la OEC y empresas exportadoras de brócoli, se explicita que “Las obligaciones contraídas se suspenden temporalmente, o se extinguen definitivamente, por casos de fuerza mayor, según lo define el Art. 30 del Código Civil, y que impidan cumplir parcial o totalmente las obligaciones contraídas. Si fuese definitiva o insuperable, se da por terminado el contrato, debiendo las partes liquidar los valores pendientes.”

En lo tributario, las OECs pueden utilizar hojas de liquidación de los proveedores agrícolas, porque por el carácter rupestre, la ley les exime de utilizar facturas. Las OECs presentan la declaración mensual del Impuesto al valor agregado.

Las figuras legales que las OECs han optado son la conformación de Asociaciones o bajo el control del Ministerio de Bienestar Social, actualmente denominado Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES). Empresas en Nombre Colectivo bajo Superintendencia de Compañías. Las Asociaciones y Microempresas Agropecuarias cuando las familias socias disponen de tierra son legalizadas por el MAGAP.

El MAGAP ha descentralizado provincialmente la legalización de Asociaciones, por lo que el trámite se realiza en menos de nueve días. Por otra parte, el MIES está revisando la alternativa de incentivar la formación de Cooperativas.

Además, la CORPEI está estudiando la conformación de Consorcios de Exportación. Todo esto configura un ambiente de mayores alternativas para la

asociatividad campesina, la cual necesita que los organismos reguladores creen un espacio de encuentro conjunto para potenciar sinergias.

CAPÍTULO 9 EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

9.1. Organización

El administrador enfrenta en la OEC a una figura de iceberg. En la base del iceberg, se concentra los aspectos informales de una comunidad campesina. Al administrador le corresponde mantenerse en la parte visible del iceberg de la OEC, que comprende la visión, misión y estructura organizativa, alcanzando un ágil reconocimiento de los problemas y promoviendo un diálogo abierto entre los socios encaminado a asumir responsabilidades, a fin de establecer en el plan de negocios las metas a alcanzar en función de responsables y las obligaciones que asumen. El administrador de la OEC, por su parte, debe estructurar su agenda conjuntamente con los socios en una perspectiva de liderazgo, que le permita salir en forma planificada de los límites de la OEC, para tomar contactos con otras organizaciones que enriquezcan el plan de negocios con nuevas conexiones.

La figura organizativa de la OEC tiende a ser plana, con un nivel directivo y otro de gestión administrativa. La administración de la OEC puede aportar para generar condiciones para la movilidad social; por una parte, el(a) promotor(a) de comercialización de la OEC, paralelamente a la experiencia adquirida en la comercialización, debe contar con respaldo para aprovechar las oportunidades de capacitación en temas administrativos, con miras a

alcanzar un perfil de gerente local. Por otra parte, en el contexto de una estrategia de desarrollo de sociedades de OECs, el gerente de la OEC tiene la oportunidad de movilidad social si asume las responsabilidades de un administrador de Consorcios de OECs.

El organigrama tiende a ser de una estructura plana porque existe dos niveles, con dos subniveles: 1) Directivo, formado por la Asamblea General y el Directorio; y 2) Equipo de gestión, integrado por Gerente y Promotores. El nivel asesor del gerente es un(a) secretario(a) contador(a), y de existir asesores temporales de apoyos externos, como fundaciones que impulsan la asociatividad.

9.2. Personal clave de administración

El equipo administrativo clave integrado por la Gerencia, Promotores (Comercialización y/o Producción) y Secretario(a)-Contador(a). La Gerencia encargada de la administración general del plan de negocios. La Contaduría conformada por un(a) contador(a) CPA (Contador Público Autorizado), con disponibilidad a medio tiempo, apoyándose en Secretaría para el ordenamiento de la información, responsable de la preparación de los estados financieros y de mantener al día las obligaciones con el Servicios de Rentas Internas (SRI). El Gerente debe cuidar que los documentos contables permanezcan dentro de las oficinas de la OCE, pues quienes ejercen la contabilidad en OECs tienen la tendencia de tomar los documentos contables para trabajar en casa, generándose un alto riesgo de pérdida de estos. En OECs, cuyos socios son organizaciones que presentan declaraciones al SRI pueden hacer uso de los servicios del Contador(a) CPA a un costo razonable, y contribuir a cubrir una parte de su remuneración. El promotor de comercialización encargado de la administración del plan de marketing y el promotor de producción responsable del plan de producción.

Funciones del Gerente:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y Directorio
- Convocar a reuniones de Asamblea y Directorio
- Entregar información a la Asamblea y Directorio en las reuniones de los mismos o cuando sea requerida.
- Control directo del personal de la Empresa
- Manejar los recursos económicos de la empresa, así como su información contable
- Presentar los estados financieros al Directorio y Asamblea
- Firmar conjuntamente con el presidente de la empresa todos los cheques y demás documentos que signifiquen desembolsos
- Seleccionar y contratar al personal para el equipo de gestión
- Planificar el trabajo con el personal del equipo de gestión
- Desarrollar planes anuales de capacitación
- Coordinar con los gerentes de la empresa del Consorcio de Hortalizas y con todas las personas que trabajan en el tema de su comercialización.
- Desarrollar e implementar indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Funciones de Contador:

- Cumplir las resoluciones de la Asamblea General de Socios y del Directorio
- Manejar la información contable
- Presentar los estados financieros al Gerente, Directorio y Asamblea
- Firmar conjuntamente con el gerente de la empresa todos los cheques y demás documentos que signifiquen desembolsos de la misma.
- Desarrollar planes anuales de capacitación en lo que a contabilidad se refiere.
- Desarrollar e implementar indicadores que faciliten la toma de decisiones en cuanto a inversiones o adquisiciones.

Funciones del promotor de producción:

- Realizar el control de calidad de plántulas recibidas para la siembra, cada semana
- Coordinar las entregas de plántulas para la siembra con el promotor de calidad
- Revisión de lotes por agricultor para la planificación de la producción en las zonas designadas por la Gerencia
- Controlar la correcta aplicación del cronograma de siembra
- Realizar seguimiento del cultivo a cada agricultor y reportar las novedades de manera inmediata en los formularios correspondientes.
- Revisar la correcta elaboración del registro de pesticidas por agricultor
- Realizar las proyecciones de cosechas
- Participar en los programas de capacitación y aplicar los conocimientos recibidos en el campo
- Recopilar información histórica por lote y productor
- Coordinar todas las actividades con la Gerencia

Funciones del promotor de calidad:

- Ordenar a los productores para la recepción de materia prima
- Entregar gavetas para el acopio del producto
- Realizar el control de calidad por productor
- Informar a los productores sobre los parámetros de calidad y los porcentajes de demérito
- Capacitar a los productores para mejorar las prácticas de poscosecha y evitar porcentajes altos de demérito
- Control de uso de cofias
- Entregar información diaria del producto recibido así como de las novedades presentadas en los formularios correspondientes
- Actualizar información para proyección de cosechas

- Coordinar la entrega de información con el promotor de producción para entregar a las empresas compradoras y transportistas.
- Informar oportunamente y coordinar todas las actividades con la gerencia

Funciones del promotor de comercialización:

- Realizar las proyecciones de venta
- Actualizar información para proyección de cosechas
- Coordinar la entrega de información con el promotor de producción para entregar a las empresas compradoras y transportistas.
- Coordinar la logística de venta
- Organizar la recepción de producto
- Es responsable del pesaje, embarque y la entrega de producto.
- Capacitar a los productores en post cosecha

9.3. Compensación administrativa

La compensación administrativa al equipo de gestión se centra en la remuneración. Una estructura salarial mínima que incorpore recursos humanos locales comprendería un gerente local, USD \$ 350, contador(a) a tiempo parcial USD \$ 200, USD \$ 400 para dos promotores de producción y comercialización, y USD \$ 150 para secretaria.

9.4. Otros inversionistas

Las OECs han tenido la oportunidad de contar con el apoyo de inversionistas sociales, canalizados principalmente a través de la Cooperación Internacional. Este es un aspecto clave para la supervivencia de las OECs, toda vez que en su fase inicial no logran cubrir sus puntos de equilibrio, debido a la contratación de un equipo administrativo profesional y a bajos márgenes de intermediación comercial por el precio justo que se paga al pequeño productor

agrícola. Entre las vertientes principales de apoyo externo a las OECs se destacan el comercio justo que propugna un precio justo al productor, el cual permita cubrir los costos de producción más un beneficio para acceder básicamente a educación y salud; de comercio solidario orientado a la asociatividad de pequeños productores, para mejorar la capacidad de negociación en el mercado y acercarse más directamente al consumidor, mediante el acortamiento de los eslabones de intermediación comercial; de negocios inclusivos que busca acercar a los pequeños productores a clientes que están posicionados como oligopolios en el mercado; de nichos de mercado que, especialmente para las hortalizas, se orientan al comercio orgánico, creando una barrera de entrada y mejores precios para quienes realizan el esfuerzo de ofrecer productos orgánicos; de productos diferenciados, donde los productos agrícolas campesinos con identidad territorial tienen expectativas de crecimiento comercial por su capacidad de explotar en el largo plazo un monopolio diferenciado, aspecto que es reconocido en el marco de las negociaciones internacionales.

9.5. Empleo, acuerdos, opción de stock y planes de bonificación

Los miembros del Directorio de una OEC son, básicamente, trabajadores agrícolas, ya sea por cuenta propia o emigrantes temporales en plantaciones de la Costa. En ninguna de estas posiciones, cuentan con beneficios laborales sofisticados. El administrador de la OEC difícilmente va encontrar respaldo en el Directorio para incorporar motivadores, como los planes de bonificación. La motivación del empleo del equipo administrativo debiera encontrarse en establecer metas desafiantes en el plan de negocios y ampliar los contactos con otras OECs, gobiernos local y nacional, clientes, servicios técnicos y financieros y cooperación internacional. Normalmente, en el trabajo de campo, las reuniones de Directorios o con productores agrícolas, se llevan a cabo los fines de semana, lo cual exige una dedicación completa del gerente a la OEC.

9.6. Mesa directiva

Para potenciar al Directorio de la OEC como orientador del administrador(a), existen consideraciones de incentivos, toma de decisiones y procedimientos. La administración de la OEC debiera orientar el incentivo, mediante consultas e invitaciones a miembros del Directorio que sean socios comprometidos con la entrega de productos a la OEC, los cuales por el ejercicio activo de producción y comercialización que realizan, se convierten en un soporte para el administrador(a). Para facilitar la toma de decisiones del Directorio, el gerente de la OEC debe diferenciar las actividades rutinarias y las no rutinarias. Las primeras a ser resueltas rápidamente, para liberar tiempo para decisiones no rutinarias que sigan un proceso de planteamiento del problema, identificación y ponderación de alternativas para seleccionar las mejores opciones por parte del Directorio. De profundizar el gerente excesivamente los problemas no rutinarios, e incluso los rutinarios, se puede crear un ambiente de nerviosismo en directivos con nivel educativo modesto, quienes sentirán la necesidad de consultar permanentemente a la Asamblea General o al Cabildo de la comunidad, afectando al final del día gravemente el cumplimiento de metas del plan de negocios. Finalmente, se debe ir introduciendo procedimientos parlamentarios en las reuniones de directorios, puesto que sus integrantes vienen de experiencias anteriores (e.g. distribución del agua de riego que generaron roces entre comunidades campesinas) y es necesario encauzar el debate dentro de una agenda, mociones y sus respaldos y toma de decisiones que den agilidad a la responsabilidad administrativa y no deriven en discusiones bizantinas o insuperables para una OEC.

9.7. Otros accionistas, derechos y restricciones

La base de socios de OECs puede encontrar restricciones de ampliación por factores geográficos, tipo de productor y naturaleza del socio. En cuanto a lo geográfico, la administración de la OEC procurará ampliar la base de socios dentro y fuera de la comunidad campesina, donde se encuentra su base de operaciones. Empero, de ejercer soberanía una comunidad campesina, los socios fundadores pueden limitar la ampliación geográfica de la base de socios, afectando el potencial de crecimiento de la OEC. De ser así, el gerente podría recomendar no avanzar en una figura de OEC, sino solamente contar con un promotor de comercialización articulado a una OEC localizada en otra comunidad campesina con voluntad de apertura. La actividad de las OECs es, básicamente, comercial, por lo cual un entorno de soberanía que tienda al absolutismo atenta contra esfuerzos de integración comercial; de ahí que el administrador tenga el desafío de identificar y aplicar mecanismos para que los socios, independientemente de la comunidad que provengan, tengan igualdad de derechos y responsabilidades para no afectar la integración. Puesto que la soberanía territorial es muy difícil de superar para la administración de la OEC, a través de Consorcios de OECs pueden los administradores identificar intereses comunes que viabilice la integración comercial campesina. Por otro lado, la lógica de enfocar como socios y proveedores exclusivamente a los pequeños productores es una limitante cuando se trata de mercados de exportación crecientes que demandan altos volúmenes; sin embargo, la integración de medianos productores debe pasar por un proceso medurado de alineamiento y visiones compartidas y de existir dudas, los medianos productores pueden aportar con producto en calidad como proveedores. Finalmente, la naturaleza del socio es importante para la sostenibilidad organizativa de la OEC, puesto que la integración de socios individuales es rápida, pero su probabilidad de desintegración es alta; por lo que para un desarrollo de sociedades sólidas, la administración debe realizar una tarea persistente para conformar dichas OECs con socios que

representen a un grupo organizado. En todo caso, la administración de la OEC debe crear un ambiente propicio, dentro de tiempos planificados, para que los socios cuenten con los reglamentos internos, con los derechos y mecanismos operativos de derechos, obligaciones y sanciones por incumplimiento.

9.8. Asesoramiento profesional y servicios

El administrador de la OEC con mayor experiencia alcanza niveles de sensibilidad respecto a la calidad del asesoramiento profesional y servicios, que es evaluado por el alineamiento con las metas constantes en los planes de negocios, la expectativa de fortalecer elementos de la cadena de valor prioritarios para la OEC y la asimilación de los servicios por parte de los socios (as) de la OEC. En primer lugar, los gerentes que han madurado en asumir un trabajo por objetivos, tienen baja tolerancia a asesoramientos que no contribuyen al avance de las metas del plan de negocios. En segundo lugar, los elementos de la cadena valor que son manejados a nivel local tienen mayor relevancia para las OECs, mientras que otros elementos (estudios de mercado internacionales o propuestas sofisticadas de cambios tecnológicos) pueden empezar a adquirir mayor relevancia en Consorcios de OECs, de ser sostenibles tanto en costos cuanto en capacidad de operación por el equipo administrador. Finalmente, los socios de OECs en el ámbito de la capacitación productiva valoran el mejoramiento de las técnicas de manejo del cultivo, lo cual es una condición primaria para dar viabilidad a una estrategia de desarrollo de sociedades y que debe ser complementada con el avance de destrezas administrativas.

CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO

10.1. Cronograma

Previo a la constitución legal de la OEC, las empresas exportadoras realizan una tarea de promoción para que los productores progresistas se integren como proveedores, siendo ejemplo para ampliar la base de productores agrícolas.

Como resultado del ejercicio comercial individual, los productores agrícolas identifican como uno de los principales problemas los altos costos de transacción, especialmente de transporte. Esto deriva en la búsqueda de alternativas y apoyo de fundaciones para trabajar asociativamente.

Los productores asociados con apoyo institucional van definiendo una hoja de ruta, que perfile una figura legal, puede ser principalmente asociación o empresa en nombre colectivo; análisis de la estructura organizativa y conformación inicial del equipo administrativo; estudios para garantizar que el producto cumpla con las condiciones de calidad; y envío de muestras a las empresas clientes.

De este modo, se puede arrancar con el ejercicio comercial asociativo. Puesto que aún es un proceso informal, se procede a la constitución inicial en función de acuerdos entre los socios, trámites legales, acuerdos con la comunidad para disponer de una oficina en la casa comunal y de un terreno para centro de acopio, conformación de un equipo administrativo. La constitución legal desde el inicio de las operaciones permite imprimir y emitir los documentos contables de la OEC.

El equipamiento de oficina requiere de computadora. El manejo de datos derivados de la recepción del producto, guías de transporte, liquidaciones de compra a los productores, software contable, seguimiento de la entrega de plántulas de la OEC al productor y a las semanas de cosechas por productor exige un manejo computacional con sus correspondientes respaldos.

Al inicio de las operaciones, se compran gavetas para acarrear plántulas y producto, que tienen una capacidad de unos 25 kilogramos, pero debido a la incertidumbre de su vida útil y pérdidas en el campo se asigna como gasto corriente; por otra parte, a fin de no depender de la empresa exportadora, la OEC puede adquirir sus bienes, los cuales desde el 2008 se producen en el Ecuador, pues anteriormente eran importados de Chile.

Las facilidades de acopio dependen de la infraestructura disponible en la comunidad, de la capacidad de gestión de la OEC para acceder a apoyos externos, siendo al principio lo mínimo necesario disponer de un terreno baldío en la comunidad. Una mejora progresiva comprende la compra de carpas para reducir la pérdida por evapotranspiración o de una estructura metálica con cubierta, hasta una infraestructura de hormigón que cuente con cerramiento, guardianía y duchas.

La innovación de equipo, no disponible al principio por una OEC, puede perfeccionarse mediante la disponibilidad de montacargas y balanza electrónica, evitando la manipulación; excepcionalmente, una OEC llega a adquirir transporte propio proveniente del excedente del negocio.

El capital de trabajo es un cuello de botella en las OECs por el retraso en los pagos de las empresas exportadoras de más de un mes, que al final son asumidos por los socios productores. De acceder la OEC a capital de trabajo, este debiera ser administrado bajo condiciones de crédito a los socios productores para al menos cubrir los costos que asumen la OEC ante el

proveedor de servicios financieros. Las OECs generan su capital de trabajo de la utilidad que van acumulando, pudiendo implementar mecanismos de pagos adelantados para los socios que han demostrado fidelidad.

De acuerdo a lo analizado, un escenario de cronograma de inversiones para un lapso de 5 años, se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 10.1.: Cronograma de Inversiones por años

Año	0	1	2	3	4	5
Constitución	x					
Equipamiento oficina	x					
Muebles y enseres	x					
Bines				x		
Centro de acopio				x		

10.2. Riesgos críticos, problemas y suposiciones

Riesgos críticos y problemas

Ante los riesgos críticos que se presentan en los eslabones de producción, comercialización y recuperación de cuentas por cobrar a los clientes, la OEC puede estar blindada, pero los productores agrícolas son los más afectados. La pérdida en la producción debido a granizadas, sequías, caída de ceniza llega a significar una pérdida recurrente de un ciclo de producción por productor agrícola, lo cual afecta al monto de ventas de la OEC.

La comercialización está sujeta a parámetros de control de calidad que implica normalmente que un 9% del producto no sea aprobado para la exportación, lo cual es deducido de la empresa exportadora a la OEC, y desde ésta al productor agrícola. Las mejoras principales que se ha realizado para disminuir ese porcentaje es acopiar y transportar el brócoli bien avanzada la tarde para

reducir pérdidas por evapotranspiración; y capacitar a los productores agrícolas en el estado óptimo de cosecha y en el manejo oportuno y justo de insumos químicos; realizar inversiones en balanzas electrónicas y montacargas para limitar el manipuleo del producto; sincronizar entre los productores, las OECs y las empresas exportadoras los horarios de acopio y entrega, así como la planificación de la producción y la siembra; mejorar el abastecimiento de insumos dentro de las comunidades campesinas para, además, garantizar el uso de químicos dentro de lo permitido por el paquete de insumos; utilizar un transporte exclusivo para el brócoli. En suma, un sistemática revisión de puntos críticos en la cadena productiva que pueden afectar la calidad del producto.

Otro problema comercial es la competencia de los canales de comercialización, puesto que cuando los precios de los mercados locales tienden a subir, la fidelidad de los socios con la OEC baja, determinando un volumen de ventas menor de la OEC.

Las empresas exportadoras pueden retrasar el pago a las OECs en más de un mes como reza el convenio, por lo cual una función principal del gerente es realizar una permanente gestión para la recuperación oportuna de las deudas.

El comportamiento inconsistente de las empresas exportadoras no se limita al incumplimiento oportuno de los pagos, sino que las cuentas por cobrar de plántulas entregadas a las OECs son cruzadas con cuentas por pagar de períodos anteriores, determinando una crisis de liquidez en las OECs; así, por ejemplo, asumiendo que en la semana 40 la empresa exportadora paga a la OEC de la semana 30, pero deduciendo el valor de las plántulas entregadas a la OEC en la semana 38.

Esta experiencia ha llevado a las OECs a anticipar en los Convenios con las empresas exportadoras la aplicación de una tasa de mora, así como explicitar

que las empresas exportadoras debitarán de las cuentas por pagar de brócoli a las OECs únicamente las cuentas por cobrar de plántulas que originaron esa producción de brócoli.

Ante incumplimiento de convenios de empresas exportadoras, la capacidad de presión de la OECs es una derivada de la fortaleza organizativa de la comunidad en la cual se asienta, constituyéndose en un activo intangible de las OECs.

Por tanto, la solución para la OEC y sus socios no es tanto de orden legal, sino mas bien de la capacidad de negociación que han desarrollado las familias campesinas asociadas para con una actitud de diálogo y apertura comprender los problemas que enfrenta la empresa exportadora, así como también exponer sus necesidades de un pago oportuno para continuar produciendo y satisfaciendo sus necesidades básicas de alimentación, educación y salud.

Suposiciones

Los niveles directivos (Asamblea General y Directorio) no trasladan las pérdidas de las familias socias por factores naturales y/o comerciales a la OEC.

La toma de decisión clave de los niveles directivos de las OECs de intermediación comercial es definir un margen de intermediación en función de la diferencia entre el precio de venta y el costo de compra de brócoli, así como establecer una comisión por ventas (o descuento por la venta de producto a la OEC) que permite la cobertura de los gastos administrativos de la OEC.

A medida que la utilidad aumenta, es posible avanzar en innovaciones tecnológicas, ya que existiendo incentivos de mercado, apoyos institucionales y madurez de la OEC tiende a ser una prioridad.

Existencia de capital social de la comuna campesina (terreno, infraestructura, oficina, voluntad de cumplir con los acuerdos comerciales, desarrollo organizativo) es importante para los apoyos institucionales, pues se orientan bajo enfoque de cofinanciamiento.

10.3. Plan financiero

10.3.1. Estado actual de ingreso y balance

Estado de resultados

El estado de resultados actual refleja un escenario de condiciones ventas y costos de una OEC para alcanzar la viabilidad financiera. Se supone un monto mínimo de ventas por mes de US \$ 10 mil dólares, una asociación de unos 35 socios que acuerden contribuir a su OEC con un 8% de comisión sobre las ventas.

Por el lado de los egresos, la compra de brócoli de la OEC al productor agrícola asciende a US \$ 0,20 por kilogramos, mientras que la empresa exportadora paga a la OEC a US \$ 0,22 por kilogramos. Además, la compra de plántulas de brócoli de la OEC a la empresa exportadora asciende a US \$ 0,0105 por unidad, mientras que el productor agrícola paga a la OEC a US \$ 0,0109 por unidad.

El costo de transporte y embalaje es de US \$ 0,0187 por kilogramo fijo hasta un peso de 5 mil kilogramos por viaje, asegurando al transportista un ingreso

mínimo de US \$ 93,50 por viaje; en contraparte, si los socios sobrepasan este peso el costo unitario por kilogramo disminuye.

Los gastos administrativos de US \$ 1.500 por mes, permiten cubrir un equipo de gestión conformado por gerencia (US \$ 350 mes), contador(a) (US \$ 200 mes) a medio tiempo, un(a) promotor(a) de producción (US \$ 200 mes), un(a) promotor(a) de comercialización (US \$ 200 mes), un(a) secretario(a) local (US \$ 150 mes). Otros US \$ 400 por mes remanentes para otros gastos administrativos (luz, teléfono, materiales de oficina, gestiones de directivos).

Cuadro 10.1	
OEC ASOCIATIVA	
ESTADO DE RESULTADOS	
PRIMER MES DE OPERACIONES	
en dólares	
Ingresos:	Mes
Venta de Brócoli	25.025
Venta de Plántulas	2.725
Comisión socios (8% ventas)	2.002
Venta total	29.752
Costos y gastos:	
Compra de brócoli	22.525
Compra de plántulas	2.625
Costo transporte y embalaje	2.488
Gastos administrativos	1.500
Total costos y gastos	29.138
Utilidad neta	615

Balance

El Balance General al año 0 refleja el aporte inicial de los socios productores agrícolas de la OEC que suma US \$ 1.400 dólares, lo cual permite la apertura de una cuenta corriente para los trámites de constitución, así como disponer de equipamiento y muebles de oficina.

Cuadro 10.2	
OEC ASOCIATIVA	
BALANCE GENERAL	
Año 0	
en dólares	
Activos	
Activo corriente:	
Caja	50
Bancos	500
Cuentas por cobrar	
total activo corriente	550
Activo fijo:	
Equipos de oficina	700
Dep. acum. Equipos oficina	
Muebles y enseres	150
Dep. acum. Muebles y enseres	
Activos diferidos:	
Anticipo proveedores	
total activo fijo	850,00
total activo	1.400,00
Pasivos y Patrimonio	
Pasivo corriente:	
Cuentas por pagar - proveedores de brócoli	
Impuestos por pagar	
total pasivo corriente	
Capital social:	
Capital social: (35 socios a US \$ 40 / socio)	1.400,00
Reservas	
Utilidades (pérdidas) acumuladas	
total pasivo y patrimonio	1.400,00

10.3.2. Proforma de ingresos

El Estado de Resultados proyectado permite deducir unas tres fuentes de generación de ingresos de una OEC, que son la venta de brócoli, la venta de plántulas y la comisión sobre ventas (porcentaje de descuento a los socios y proveedores sobre las ventas realizadas a través de la OEC).

En el escenario presentado, existe una generación de utilidades interesantes de US \$ 127 mil dólares anuales, lo cual puede abrir la expectativa de

incursionar en actividades de valor agregado, que permita proyectar la presencia en eslabones de transformación.

Cuadro 10.3					
OEC ASOCIATIVA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
en dólares					
	1	2	3	4	5
Venta de Brócoli	300.300	360.360	480.480	600.600	720.720
Venta de Plántulas	32.700	39.240	52.320	65.400	78.480
Comisión socio (8% ventas)	24.024	28.829	38.438	48.048	57.658
Venta total	357.024	428.429	571.238	714.048	856.858
Costos y gastos:					
Compra de brócoli	270.300	324.360	432.480	540.600	648.720
Compra de plántulas	31.500	37.800	50.400	63.000	75.600
Costo transporte y embalaje	29.850	35.460	44.880	57.900	67.320
Gastos administrativos	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Total costos y gastos	349.650	415.620	545.760	679.500	809.640
Utilidad neta	7.374	12.809	25.478	34.548	47.218
Utilidad (pérdida) acumulada	7.374	20.183	45.661	80.209	127.427
Escenario de ventas (kg / año)	1.500.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000

10.3.3. Proforma de balance

La OEC que crece saludablemente aumenta la disponibilidad de efectivo, alcanzando en el escenario del cuadro 10.4 en la partida de Banco – Inversiones un valor de US \$ 120 mil dólares para el quinto año. En este momento, el administrador debiera desde el año 3 haber sopesado alternativas de inversión en bienes de capital y/o nuevos servicios a las familias socias, analizados en el numeral 8.4.

Cuadro 10.4						
OEC ASOCIATIVA						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
en dólares						
Años	0	1	2	3	4	5
Activos						
Activo corriente:						
Caja	100	100	500	500	1.000	1.000
Bancos - Inversiones	450	5.292	17.210	41.017	73.964	120.535
Cuentas por cobrar brócoli		25.025	30.030	40.040	50.050	60.060
Cuentas por cobrar plántulas		8.175	9.810	13.080	16.350	19.620
total activo corriente	550	38.592	57.550	94.637	141.364	201.215
Activo fijo:						
Equipos de oficina	700	700	560	420	280	140
Dep. acum. Equipos oficina		140	140	140	140	140
Muebles y enseres	150	150	120	90	60	30
Dep. acum. Muebles y enseres		30	30	30	30	30
Bines				720	720	576
Dep. acum. Bines					144	144
Carpas				800	454	294
De. Acum. Carpas					160	160
Activos diferidos:						
Anticipo proveedores		100	100	100	100	100
total activo fijo	850	780	610	1.160	1.140	666
total activo	1.400	39.372	58.160	95.797	142.504	201.881
Pasivos y Patrimonio						
Pasivo corriente:						
Cuentas por pagar - proveedores de brócoli		22.523	27.027	36.036	45.045	54.054
Cuentas por pagar plántulas		7.875	9.450	12.600	15.750	18.900
Impuestos por pagar		100	100	100	100	100
total pasivo corriente		30.498	36.577	48.736	60.895	73.054
Capital social:						
Capital social:	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Reservas						
Utilidades (pérdidas) acumuladas		7.374	20.183	45.661	80.209	127.427
total pasivo y patrimonio	1.400	39.272	58.160	95.797	142.504	201.881

10.3.4. Proforma de análisis de flujo de caja

Cuadro 10.5
OEC Asociativo
Flujo de caja – en dólares -

Año	1	2	3	4	5
<i>Flujo de efectivo de actividades de operación:</i>					
Efectivo recibido de las transacciones de ingresos	299.800	359.760	479.680	599.600	719.520
Efectivo pagado por gastos	319.153	379.043	497.024	618.605	736.586
<i>Flujo de efectivo de actividades de inversión:</i>					
Compra de equipos de oficina	700				
Compra de muebles y enseres	150				
Compra de bines			720		
Compra de carpas			800		
<i>Flujo de efectivo de actividades de financiación:</i>					
Comisión aporte de los socios	25.424	28.829	38.438	48.048	57.658
Aumento de efectivo en el año	5.222	9.546	19.574	29.043	40.592
Saldo de efectivo, inicio de año	550	5.772	15.317	34.892	63.935
Saldo de efectivo, fin de año	5.772	15.317	34.892	63.935	104.526

10.3.5. Control de costos

El equipo administrativo de la OEC debe integrar a un(a) contador(a) CPA. Deberá manejar un archivo físico contable con los documentos de ingresos, egresos y del SRI debidamente ordenados y numerados por períodos. El programa de software guardará consistencia con el archivo físico para cada asiento contable respecto a fecha, número de comprobante, valor de la transacción, partidas contables involucradas, firmas de responsabilidad y documentos de respaldo.

Periódicamente, de preferencia trimestralmente, se debiera involucrar al directorio de la OEC en varios procedimientos, tales como: (i) revisar el reporte del movimiento de caja; (ii) los giros de la chequera de la OEC. (iii) la hoja de cálculo con las liquidaciones a los productores agrícolas, diferenciando por semanas, así como también en los archivos físicos la ficha de liquidaciones a los productores agrícolas, con la firma o huella digital de recepción; (iv) la liquidación de pagos de la empresa exportadora a la OEC; y, (v) gira (semestral) a la empresa exportadora para comparar con la información existente en la OEC.

CAPÍTULO 11 OFERTAS PROPUESTAS

11.1. Financiamiento deseado

Necesidades de capital de trabajo:

La necesidad de capital de trabajo de la OEC podría alcanzar hasta unos 3 meses del valor de ventas, que corresponde a los atrasos máximos de las empresas exportadoras, a fin de pagar a los socios productores agrícolas en el momento de la entrega del producto a la OEC. Sin embargo, en la práctica, los gerentes han administrado un capital de trabajo de hasta un mes de ventas, planificando cuidadosamente para que la recuperación del capital de trabajo permita cubrir la deuda adquirida. En OECs nuevas, en las cuales no se ha construido una base sólida de productores agrícolas confiables, la recomendación es que cada socio productor agrícola asuma el retraso de

pagos de la empresa exportadora. En función de los márgenes de rentabilidad de las OECs se puede formar un capital de trabajo propio para adelanto de pagos a los proveedores.

Inversiones:

En el escenario financiero presentado en el capítulo 10, con los recursos generados por la OEC es posible iniciar con unas modestas inversiones muy necesarias en muebles, computadora, carpa para el centro de acopio y bins para el transporte del producto. De existir gestiones con los gobiernos locales, la cooperación internacional una OEC pudiera acceder a cofinanciamientos para aumento el monto y la calidad de las inversiones, llegando a contar con infraestructura de centro de acopio, tecnología para valor agregado, movilización para dentro de la comunidad o para el transporte de producto a la empresa exportadora.

11.2. Oferta

Proveedores de brócoli: principal fuente de financiamiento de los socios productores de brócoli, quienes acceden a préstamos del Banco Nacional de Fomento o de Cooperativas de Ahorro y Crédito locales (Riobamba, CODESARROLLO, Acción Rural)

Proveedores de plántulas: Como se señaló anteriormente, en el Convenio entre la OEC y las empresas exportadoras se debe incluir una cláusula que asegure que estas empresas deduzcan el cobro de un lote X de plántulas únicamente del pago de brócoli a la OEC, el cual fue sembrado con ese determinado lote X de plántulas.

Factoring: Han existido experiencias de factoring con las facturas de las empresas exportadoras, a una tasa de interés anual de un 15%, que la OEC

debiera manejarlo siempre y cuando se entregue a los socios de la OEC a una tasa de interés, plazo, montos limitados por socios y conocimiento de los socios confiables para garantizar la recuperación a la entidad financiera.

Cabe mencionar que la OEC no paga el costo financiero del factoring, sino que éste es asumido por el socio que necesita un pago adelantado por el producto entregado a la OEC; de manera que no representa una carga financiera para la OEC.

11.3. Capitalización

Tasa de capitalización: La comisión de un 8% de la venta que los productores agrícolas aportan a la OEC, es una fuente de ingresos para superar el punto de equilibrio. Es la demostración de altos niveles de compromiso de los socios para contribuir a la viabilidad financiera de la OEC.

11.4. Uso de fondos

Bajo el escenario considerado en el balance general proyectado, se refleja que los proveedores agrícolas de las OECs financian el capital de trabajo de un mes de la empresa exportadora de brócoli. La OEC en función de su liquidez realiza pagos anticipados a los proveedores agrícolas.

Por otra parte, las cuentas por cobrar de plántulas de la OEC a los proveedores agrícolas se aplican en las hojas de liquidación, cuando la OEC paga por el brócoli. Similar mecanismo aplica la empresa exportadora a la OEC.

Cuadro 11.1						
OEC ASOCIATIVA						
CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR PROYECTADAS						
En dólares						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Cuentas por cobrar a la empresa exportadora de brócoli		25.025	30.030	40.040	50.050	60.060
Cuentas por cobrar de plántulas a los socios productores agrícolas		8.175	9.810	13.080	16.350	19.620
PASIVOS						
Cuentas por pagar a los socios productores agrícolas de brócoli		22.523	27.027	36.036	45.045	54.054
Cuentas por pagar plántulas a la empresa proveedora de plántulas		7.875	9.450	12.600	15.750	18.900

11.5. Reinversión

En función de los flujos de utilidad neta y de una tasa de reinversión de un 15%, los criterios de evaluación financiera dados por un Valor Actual Neto (VAN) de US \$ 64.937,70 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 602%, mostrando la viabilidad financiera del ejercicio comercial de la OEC asociativa campesina de brócoli. Se encuentra la debilidad de la TIR cuando se trata de inversiones iniciales de pequeña escala.

Cuadro 11.2						
OEC ASOCIATIVA						
ESTADO DE RESULTADOS						
en dólares						
	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-850					
Capital de trabajo	-550					
Venta de Brócoli		300.300	360.360	480.480	600.600	720.720
Venta de Plántulas		32.700	39.240	52.320	65.400	78.480
Comisión socio (8% ventas)		24.024	28.829	38.438	48.048	57.658
Venta total		357.024	428.429	571.238	714.048	856.858
Costos y gastos:						
Compra de brócoli		270.300	324.360	432.480	540.600	648.720
Compra de plántulas		31.500	37.800	50.400	63.000	75.600

Costo transporte y embalaje		29.850	35.460	44.880	57.900	67.320
Gastos administrativos		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Total costos y gastos		349.650	415.620	545.760	679.500	809.640
Utilidad neta	-1400	7.374	12.809	25.478	34.548	47.218
Utilidad (pérdida) acumulada	-1400	7.374	20.183	45.661	80.209	127.427
Escenario de ventas (kg / año)		1.500.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000

TIR:	602%
------	------

VAN:	64.937,70
------	-----------

CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

12.1. Conclusiones

El minifundio crea restricciones en lo productivo, comercial, legal, inversión y financiero que determina una baja capacidad de negociación de los pequeños productores agrícolas en el circuito comercial.

Los supermercados se convierten en el actor principal de la cadena agroalimentaria, profundizando una política de adquisición a grandes proveedores, que excluye a pequeños productores agrícolas del circuito comercial.

El enfoque de cadena de valor y la estrategia de asociatividad permiten encontrar soluciones a la exclusión de los pequeños productores agrícolas de los circuitos comerciales modernos.

El modelo de organizaciones económicas campesinas asociativas (OECs) alcanza una perspectiva regional en América del Sur y permite impulsar la asociatividad en función de acuerdos comerciales que deriven en beneficios para los productores agrícolas (mejores precios, transferencia de tecnología, acceso a financiamiento).

Incluso en los niveles más avanzados de asociatividad los productores agrícolas no llegan a tener control de la cadena, pero contribuye a que el pequeño productor individual al asociarse supere barreras de entrada y costos de transacción que lo excluían del circuito comercial.

Las OECs contribuyen a superar las barreras de entrada a sus productores asociados porque el margen de comercialización, en el escenario expuesto de un 11%, además, de una comisión sobre ventas de un 8%, permite orientarse tanto a un margen de intermediación competitivo, así como sumar un 19% de aporte de los socios para cubrir sus costos y proyectar el crecimiento financiero de la OEC.

Las OECs contribuyen a superar los costos de transacción a sus productores asociados porque juegan un rol de empresario coordinador entre productores, clientes y proveedores de servicios. El equipo administrativo de la OEC (gerencia, contabilidad, promotores) es más productivo y eficiente a medida que mejoran la cobertura de socios y las ventas.

La administración de las OECs es una función compleja en lo organizativo, porque implica la capacidad de administrar las relaciones con sus socios, con la organización territorial donde se asienta y con otros actores externos

(servicios técnicos y financieros, y en el contexto institucional); sin embargo, representa una alternativa social e institucionalmente aceptada para hacer más competitivos a sus asociados.

El modelo de negocios de las OECs supone una aproximación territorial desde lo local, para un ejercicio empresarial comercial. Desde la perspectiva administrativa, se planifica en función de un plan de negocios; la cadena de mando tiene como cabeza a una Asamblea General; se requiere de una gerencia con liderazgo; y se tiene un enfoque de cadena de valor, que implica enfoques de demanda, calidad, valor agregado y rentabilidad.

La estructura productiva minifundista que caracteriza a las provincias de la Sierra Centro; como por ejemplo, Chimborazo, van encontrando en la asociatividad la oportunidad para promover a los pequeños productores agrícolas como actores de la cadena.

La cadena de brócoli para el mercado externo es una oportunidad para el pequeño productor agrícola asociado por el alto volumen requerido, un precio estable y el montaje mismo de la cadena (proveedores de plántulas, cadena de frío, paquetes tecnológicos, centros de acopio especializados); así, pues, aparece más atractiva que la cadena tradicional para el mercado local, caracterizada por un comportamiento especulativo de los precios.

La cadena de brócoli para el mercado externo, desde la perspectiva de la equidad de los pequeños productores agrícolas, enfrenta riesgos de la naturaleza y atrasos en los pagos de la empresa exportadora, lo cual recae en el pequeño productor, afectando indirectamente a la OEC en disminuciones del volumen de ventas. Sin embargo, no llega a ser un causal determinante de quiebra de OEC; por lo cual la principal amenaza es la quiebra de las empresas exportadoras.

El tamaño de mercado se caracteriza por una demanda actual estimada en 130 Tm semanales por parte de las empresas exportadoras IQF y NOVA, frente a una oferta de OECs de Chimborazo de 85 Tm semanales. Los datos generales de las empresas exportadoras se encuentran al alcance de las OECs, así como claramente identificadas las condiciones de compra.

Las OECs no deben descuidar la evolución de sus clientes internos, o socios productores agrícolas, manejando adecuadamente la base de datos a fin de depurar los socios confiables que realmente dispone, como sustento de decisiones administrativas para asumir compromisos comerciales formales.

La evaluación del mercado en desarrollo orienta la necesidad de expandir el modelo de asociatividad de OECs, en tanto la demanda supera a la oferta. En este sentido, la restricción estructural de la oferta productiva, dado por la disponibilidad de tierra y trabajo, aparece como principal cuello de botella.

Una estrategia financiera atractiva para los niveles directivos de las OECs es racionalizar los costos fijos (gastos en equipos de gestión y otros gastos administrativos y operativos), balanceando con el beneficio que representa una estructura administrativa que permite lograr la viabilidad de mercado y financiera.

La oportunidad de mercado tiene un contexto favorable para el brócoli, porque es un producto reconocido por sus bondades en la lucha contra el cáncer. Las OECs y el pequeño productor agrícola orientan una integración activa en la estrategia de marketing del brócoli, razón por la cual se espera aplicar algunas de las estrategias sugeridas en esta tesis para paliar esta situación.

Se deduce que los precios internacionales son más estables que los nacionales, lo cual permite a las empresas exportadoras pagar un precio fijo a las OECs. Empero, la cadena de brócoli para el mercado externo debe

complementarse con otras cadenas de valor, enfocadas hacia nuevos productos y nuevos mercados, lo cual va fortaleciendo la capacidad de negociación de los pequeños productores agrícolas asociados en OECs.

Los aspectos operativos del marketing: tácticas de ventas y políticas de servicios, fluyen adecuadamente entre OECs y empresas exportadoras porque existen capacidades técnicas de las contrapartes que muestran apertura, comunicación y flexibilidad. En la política de servicios de la OEC, el administrador debe asegurar en el reglamento y en la práctica que la prestación de servicios sea diferenciada por categoría de socio; los socios confiables podrán acceder al mejor nivel de servicios disponible.

En el sistema de distribución de la OEC, el administrador debe contar con el respaldo de la Asamblea General para planificar e implementar procesos transparentes, ya que alienta intereses particulares por el poder de transportistas locales.

El ciclo de operación agrícola del brócoli permite identificar que en las provincias de la Sierra Central existen condiciones óptimas medioambientales de altitud, suelos y temperatura para la producción; sin embargo, es una necesidad el contar con riego, por lo que normalmente las OECs se asientan en áreas que han desarrollado sistema de riego.

Una ventaja organizativa de la provincia de Chimborazo es que se encuentra calificada por el MAGAP como una de las provincias con mejor nivel asociativo. Pero, en el contexto gubernamental, de apoyo a la economía solidaria asociativa la institucionalidad pública y privada está impulsando la competitividad en El Ecuador.

La rentabilidad para el pequeño productor agrícola de brócoli alcanza una ganancia bruta de US \$ 1.098 dólares por ha y una relación costo beneficio de 1,71, lo cual explica la preferencia por este rubro frente a otras hortalizas.

En aras de una administración sana y dirigida al liderazgo, se recomienda al administrador de la OEC un entendimiento cabal de la parte formal de la OEC (visión, misión y estructura organizativa); tocar tangencialmente la complejidad organizativa de la comunidad en que se asienta y promover el debate orientado a asumir responsabilidades; y, salir en forma planificada de los límites de la OEC en búsqueda de nuevas conexiones que fortalezcan el plan de negocios.

La OEC debe estar orientada a la movilidad social, generando las condiciones para que los promotores se conviertan en gerentes locales, aunando la experiencia y la capacitación administrativa.

La estructura organizativa de la OEC tiende a ser plana con gerencia, secretaría-contaduría y promotores. Existe una presión interna de los Directivos campesinos por fijar pagos mínimos, puesto que estos provienen sustancialmente de la comisión que los socios aportan en función de las ventas. Esto refleja un empoderamiento de los socios, en calidad de propietarios de la OEC.

La gerencia de OECs debiera encontrar motivación en la red de conexiones que puede generar, considerando que la remuneración es limitada y no existen bonificaciones adicionales.

Una mayor fortaleza organizativa de la comunidad donde se asienta la OEC permite al gerente contar con Directorios que estén presentes orientándole y retroalimentado su administración, así como demostrar representatividad comunitaria para gestiones institucionales.

Al contrario, la debilidad organizativa comunitaria le lleva al gerente a sentirse abandonado y sin socios en quienes respaldarse. En estos casos, una alternativa de mediano plazo es avanzar en la conformación de directivos que respondan a subgrupos organizados de la comunidad, porque la representación individual puede ser muy frágil, dejando en la práctica un vacío directivo.

El administrador debe respaldarse en los Directivos de la OEC para alinear a los prestadores de servicios con las metas por alcanzar según el plan de negocios.

Las inversiones estrictamente necesarias de una OEC son el equipamiento computacional, por la cantidad de datos que se generan y una mínima adecuación de acopio para reducir la pérdida por deshidratación al estar expuesto el brócoli directamente a los rayos solares.

En OECs el aporte de los socios puede ser tan limitado como de US \$ 20 a 50 dólares por socio; lo importante es generar una cultura de aporte, en lugar de paternalismo. En la fase de conformación de las OECs, el aporte de socios sienta las bases para el crecimiento comprometido.

La OEC esta "blindada" de atraso en pagos de las empresas exportadoras, porque los socios productores asumen el retraso. El escenario dramático para la OEC es la quiebra de la empresa exportadora, las cuales han madurado evitando llegar a tal crisis.

De existir desequilibrios en el flujo de caja, los socios productores agrícolas expresan decisión de realizar aportes temporales adicionales para asegurar alcanzar el punto de equilibrio, y refleja compromisos óptimos de los socios de las OECs.

Las OECs ha administrado el acceso a capital de trabajo para pago a los socios productores agrícolas, lo cual debe ser función de una calificación previa de socios confiables, montos para complementar la aplicación del paquete tecnológico, y tasa de interés aplicada a los socios que cubra el pago de la OEC a la fuente de fondos.

Bajo el escenario expuesto se alcanza un VAN de US \$ 64.937,70 y una TIR de 602%.

12.2. Sugerencias

Previo al funcionamiento pleno de una OEC, debe sopesarse los siguientes elementos:

Capacidad del productor para manejar el cultivo profesionalmente, sustentado en la cultura e historia sólida de la comunidad campesina.

Existencia de ventajas comparativas (base productiva e infraestructura de riego, vial y oficinas comunitarias) en la comunidad campesina.

Claridad de los socios constituyentes respecto al rol de la OEC, de promover al pequeño productor agrícola como actor de una cadena.

Cooperación institucional hasta adquirir una sólida estructura, bajo enfoques de cadena de valor, oportunidades y cofinanciamiento.

Promover el desarrollo de la capacidad local que permita a nivel de Directiva la autonomía de decidir continuar operando la OEC y a nivel de equipo

administrativo la conformación de cuadros locales con experiencia y capacitación.

Con el desarrollo de otras OECs, la necesidad de subir el nivel de asociatividad en la orientación de Consorcios de OECs, a fin de considerar una estrategia de negocios conjuntos y de propiedad de la cadena, cerrando el eslabón de venta directa al consumidor.

Investigar nuevos mercados (por ejemplo, locales en donde hoy en día aumenta el precio y cantidades transadas de brócoli, programas de compras públicas que están activándose para superar la crisis alimentaria mundial) y nuevos productos (por ejemplo, espárrago y romanesco, que han empezado a producir organizaciones campesinas para empresas exportadoras, ofertas conjuntas de bandejas y canastas desde las redes de OECs) para así salir de la dependencia de las empresas exportadoras que compran a campesinos.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1: Desafíos de los pequeños productores en cada cadena de comercialización

Tabla 8.1.: Distribución de proveedores de brócoli según superficie disponible, Chimborazo, 2007.

Tabla 8.2.: Rendimiento de brócoli, según provincias

Tabla 10.1.: Cronograma de Inversiones por años

LISTADO DE CUADROS

- Cuadro 6.1.: OEC Asociativa, Margen de Contribución
- Cuadro 6.2.: OEC Asociativa, Costos fijos y variables
- Cuadro 6.3.: OEC Asociativa, Cobertura del punto de equilibrio
- Cuadro 8.1.: Costos de producción de brócoli
- Cuadro 10.1.: OEC Asociativa. Estado de resultados, primer año de operaciones
- Cuadro 10.2.: OEC Asociativa. Balance general, año 0
- Cuadro 10.3.: OEC Asociativa. Estado de resultados proyectado.
- Cuadro 10.4.: OEC Asociativa. Balance general proyectado
- Cuadro 10.5.: OEC Asociativa. Flujo de caja
- Cuadro 11.1.: OEC Asociativa. Cuentas por cobrar y por pagar proyectadas
- Cuadro 11.2.: OEC Asociativa. Estado de resultados e indicadores financieros

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1.: Modelo de los negocios inclusivos

Gráfico 1.2: Modelos de la cadena productiva y de la cadena de valor

Gráfico 2.1.: Modelo de organización económica campesina

Gráfico 3.1.: Cadena productiva de brócoli para procesamiento

Gráfico 3.2.: Cadena productiva de brócoli para el mercado local

Gráfico 3.3.: Servicios incorporados en la producción contractual

Gráfico 3.4.: Exportaciones de brócoli del Ecuador, 1994 – 2004

BIBLIOGRAFÍA

Bain, Joe S (1968) *Industrial Organization*. New York, Wiley & Sons.

Chiriboga M. y Arellano J. (2004) *Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria*. Quito – Ecuador, VECO.

COASE (1960) *El problema del Costo Social*. En *La Firma el Mercado y la Ley*. Alianza Editorial.

COASE (1990) *La firma, el Mercado y la Ley*. Alianza Editorial.

CONVEAGRO (2007) *Proyecto de Ley «Régimen Especial del Productor Agrario»*, Lima – Perú.

Demsetz, Harold (1982) *Barriers to Entry*. Journal The American Economic Review, Vol. 72, March.

ECE (ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE) (3 to 5 November 1999) COMMITTEE FOR TRADE, INDUSTRY AND ENTERPRISE DEVELOPMENT. Working Party on Standardization of Perishable Produce and Quality Development Fifty-fifth session, Geneva.

Escobal, Javier (2000) *Costos de transacción en la agricultura peruana: una primera aproximación a su medición e impacto*. Lima – Perú, GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo) (Documento de trabajo 30).

Ferguson, James M (1974) *Advertising and Competition: Theory, Measurement, Fact*, Cambridge,

GTZ (Cooperación Técnica Alemana) – MAG (2007) *Seminario: “El Enfoque de Cadenas de Valor y su Aplicación en el desarrollo”*. Quito – Ecuador.

INEC, MAG, SICA (2000) III Censo Nacional Agropecuario. Chimborazo, Resultados Provinciales y Cantorales.

INIA (1995) Cultivo del Brócoli. INIA. Lima – Perú.

KIT, Faide MaLi and IIRR (2006) *Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets*. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faide Market Link, Arusha; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.

Limongelli, J. (1979) *El repollo y otras crucíferas de importancia en la huerta comercial*. Buenos Aires – Argentina, Hemisferio Sur.

Luque, Lourdes (2007) *Programa de Negocios Inclusivos, SNV, América Latina*. Quito – Ecuador. CEMDES.

Maldonado, L. (2002) Memorias del curso de Horticultura. Preparado por IQF, División Agrícola.

MAG (2006) *“Políticas del Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006 – 2016”*. Quito – Ecuador.

Mochón, Francisco (2001) *Principios de Economía*. Madrid – España, edit. Mc Graw – Hill.

North, D (1998) *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.

North, D (1990) *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. FCE.

Observatorio de Comercio Exterior (OCE) (2007) *Análisis Comparativo del Sector Agrícola en la Constitución*. CESA. Quito – Ecuador.

OutVox (2003) *“Comportamiento de Compra de Víveres en Ecuador”*. MCG, Quito - Ecuador.

PROEXANT (1992) Manual de Brócoli, Nuevos Productos de Exportación. CENDES, Quito – Ecuador.

Reardon, Tomas y Julio Berdegú (2002) *“The Rapid Raise of Supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for Development”*, Development Policy Review.

Reardon, Thomas y Berdegú Julio (2003) *La rápida expansión de los Supermercados en América Latina: Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=1765>.

Rovayo, Jorge y Armas, Galo (2005) *“Análisis de la Cadena Productiva de Brócoli”*. CESA, Quito - Ecuador.

RURALTER-SNV-INTERCOOPERATION-AGRARIA (2005) *“Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales”*, RURALTER.

Sakata. Híbridos y manejo del cultivo de brócoli (Disponible en: <http://www.sakata.com>).

Stigler, George J. (1968) *The organization of Industry*, Homewood.

Toledo, J (1995) Cultivo del Brócoli, unidad de medios y comunicación técnica. INI, Lima - Perú, 1995.

UNIÓN EUROPEA — VERSIONES CONSOLIDADAS DEL TRATADO DE LA UNIÓN EUROPEA Y DEL TRATADO CONSTITUTIVO DE LA COMUNIDAD EUROPEA (Versión consolidada)

Diario Oficial n°C321E de 29 diciembre 2006. Disponible en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/oj/2006/ce321/ce32120061229es00010331.pdf>

Valencia, Francisco. *Costes de la transacción de la economía neoinstitucional*, Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costesfco.htm>.

Williamson, O (1985) *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. FCE.

World Bank (2004) *A strategy for Rural Development in Ecuador*, Washington.

Zamora, Miguel (2004) *“The Situation of Supermarkets in Ecuador and its Effect on the Fresh Fruit and Vegetables (FFV) Supply Chain”*, East Lansing.

Zamora, Miguel (2005) *La rápida expansión de los supermercados en el Ecuador y sus efectos en la expansión agroalimentaria*. CAAP, Quito – Ecuador.

Disponible en <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1336.htm>