

Comercialización asociativa



Comercialización asociativa

Para los pequeños productores asociarse para comercializar sus productos puede aumentar sus beneficios económicos y sociales, ya que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos.

ASOCIARSE PARA COMERCIALIZAR

La asociatividad para comercializar de pequeños productores es un paso fundamental para conseguir acceso al mercado porque:

- Permite negociar en grupo con mayor volumen de producto y con mayor poder con los compradores de sus productos, proveedores de insumos y oferentes de servicios.
- Se reducen los costos de transporte y comercialización individual, así como los de información de mercados.
- Facilita un mayor acceso a capacitación y asistencia técnica.

- Hace posible la gestión como grupo, con más representatividad y poder que el productor solo, frente a gobiernos locales e instituciones.

Decidirse a conformar una grupo para comercialización asociativa genera ventajas de tamaño o escala y de poder de negociación. Además ayuda a superar la posición desventajosa de pequeños productores frente a un mercado cada vez más competitivo.



Tanto el Gobierno central, los gobiernos locales, las ONG y otros organismos de cooperación que quieren promover el desarrollo económico territorial, deben impulsar la estrategia de asociatividad.

ESTRATEGIAS PARA LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

De acuerdo con las diferentes situaciones se pueden aplicar algunas estrategias diferentes para la asociatividad empresarial:

- 1. Asociación por territorios.** Se hace para desarrollar un proyecto asociativo productivo con base en los productores de un mismo territorio, para penetrar en un mercado. Sin embargo, la existencia de diferentes productos vuelve compleja la posibilidad de concretar negocios colectivos de manera eficiente y rentable.
- 2. Asociación por rubros o productos similares.** Es el tipo de asociación agro productiva más exitosa en el Ecuador. Agruparse para una actividad productiva y comercial similar favorece a una asociatividad más fuerte. Estas asociaciones pueden alcanzar niveles de escala de producción suficientes para superar las barreras

de entrada y acceso a nuevos mercados nacionales y de exportación. Es posible lograr mejores capacidades de negociación ante los mercados de compra de los productos y de provisión de insumos y servicios relacionados. Además, se puede llegar a desarrollar una mayor capacidad para enfrentar situaciones problemáticas y obstáculos, tanto en el desarrollo de la asociación como en sus negocios.



3. **Asociación según la demanda específica del mercado.** En el país cada día hay más casos de este tipo de asociación. Este tipo de asociatividad nace con la presencia clara de un comprador o agente, que se integra económicamente con un grupo de productores y les compra de manera estable sus productos por medio de un acuerdo comercial. La debilidad en este caso es la excesiva dependencia de la asociación con respecto al comprador. Entre los productores la cohesión y el compromiso son frágiles frente a problemas o momentos difíciles.
4. **Otras estrategias de asociatividad.**
 - **Inversiones en un proyecto asociativo.** Los proyectos asociativos pueden necesitar de inversiones, por lo general créditos colectivos o individuales, para construir su infraestructura productiva de acopio y beneficio post cosecha y para transporte, de acuerdo con las necesidades del negocio. Los desafíos, los riesgos y la complejidad del proyecto crecen, pero se pueden sobrellevar con cohesión y buena administración.
 - **Asociatividad vertical y horizontal.** Hay situaciones en que se justifica asociarse con otros actores de la cadena de valor,

que tengan productos y estrategias complementarias. Estas estrategias asociativas pueden ser horizontales o verticales. Serán horizontales cuando la integración sea con otros actores que produzcan lo mismo que la asociación. Son verticales, por ejemplo, cuando se establecen acuerdos de provisión de materias primas con otros productores.

MÉTODO DE TRABAJO PARA COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

Aunque las realidades de los grupos de productores y de los mercados pueden ser distintas, se sabe por experiencia que es necesario desarrollar un método básico al formular e implementar un proyecto asociativo de comercialización. Las principales etapas de este método son:

1. Analizar la cadena de valor y el mercado. El primer paso es analizar la estructura del negocio, su cadena de valor y el producto que se tiene. Para establecer el mejor negocio posible se deben conocer los volúmenes requeridos, la calidad esperada en el producto, los ciclos de precios, las formas de pago y cómo se comportan los diferentes actores.

No es necesario desarrollar un estudio de mercado, sino conocer y analizar los diferentes eslabones de la cadena de valor y decidir de qué manera es posible aprovechar al máximo las ventajas de la asociatividad.

2. Formar el grupo asociativo inicial. La asociación puede ya existir o



ser formada en este momento. Los agricultores deben hacer en grupo un autodiagnóstico de sus fortalezas y debilidades para desarrollar el negocio o proyecto comercial definido. Se recomienda acudir a un técnico facilitador con aplicación de métodos

participativos para generar, desde el inicio, el sentido de pertenencia al grupo.

- 3. Analizar la competitividad propia.** Esta es una etapa de análisis en detalle de las aptitudes y debilidades de los socios, de modo de conocer el nivel de competitividad y las potencialidades que se tienen para desarrollar el negocio.

Entre otros, los principales temas a revisar son los volúmenes de producto, estacionalidad, perfil empresarial de los socios, nivel de endeudamiento necesario, otros negocios desarrollados por las experiencias obtenidas, sistemas productivos y posibles apoyos.

- 4. Formular y evaluar el proyecto de comercialización asociativa.** Para asegurar el éxito se debe diseñar el proyecto de comercialización asociativa. Durante el diseño se definirá el negocio, se lo evaluará



económicamente y se propondrá un plan de acción a cumplir. Este proyecto elaborado es una herramienta que dará eficacia y coherencia a las acciones

de la asociación. También reducirá el riesgo de fracaso porque permite predecir la rentabilidad y las condiciones necesarias para lograrla.

Es necesario tener un documento inicial, que será discutido en reunión de socios, con el fin de conocer y debatir con amplitud los objetivos y el propósito del negocio y la forma de realizarlo.

- 5. Planificación estratégica y plan operativo.** Otra herramienta de gestión de la asociación es su Plan Estratégico, que describe el rumbo y el propósito de esa asociación. En este plan se definen tres aspectos centrales de la asociación:

- Visión.
- Misión.
- Objetivos estratégicos.

A continuación se preparará el Plan Operativo que establecerá las líneas principales de acción y las responsabilidades, con base en el proyecto elaborado y en la planificación estratégica definida. Este Plan Operativo será la base para más tarde definir la organización interna y los equipos de trabajo. Para esta etapa se recomienda que, en la medida de lo posible, se tenga asistencia técnica especializada y que se trabaje con un grupo representativo de los socios o futuros socios.

- 6. Establecer la oferta negociable.** Se levantará información lo más precisa posible sobre los volúmenes de productos totales de los socios y las calidades de estos productos. Se puede considerar si se incluirá en la oferta a algún servicio, además de los productos.

Con la información recopilada se debe discutir en grupo los resultados y verificar los volúmenes que cada socio se compromete a comercializar a través de la asociación. Entonces, se establece la oferta final de la asociación, en términos de volumen, calidad y estacionalidad de los productos.



- 7. Estructura y organización interna de la asociación.** Si la asociación es nueva, se requiere que en esta etapa se la organice de acuerdo con los requerimientos determinados. De acuerdo con el Plan Operativo definido, se establecerán las áreas de trabajo y los roles al interior de la asociación.

De la buena organización y definición de roles dependen el éxito, la eficiencia y la rentabilidad de la actividad de comercialización y de la gestión asociativa. En resumen, se recomienda realizar estas actividades:

- Definir e implementar el organigrama y la estructura jerárquica de la asociación.

- Conformar los equipos de trabajo.
- De ser necesario, proceder a la legalización de la asociación.

8. Compromisos y reglamento interno. Se establecerán y formalizarán los derechos y deberes de todos los miembros de la asociación. Esto se legaliza en el documento llamado Reglamento Interno o Estatutos de la asociación.

9. Logística comercial. Se debe organizar de manera adecuada la logística comercial, de acuerdo con el negocio y el mercado. La forma de acopiar y entregar la producción debe cumplirse de acuerdo con las características, indicaciones y especificaciones del comprador, que se habrán acordado previamente. Para un buen cumplimiento y tener resultados aceptables hay que definir el flujo del producto, la forma de acopio, el transporte y la venta.



10. Evaluación y ajustes del plan. Para el éxito de todo negocio se necesita realizar monitoreo y seguimiento de lo ejecutado. La realidad es siempre diferente de lo planificado. Para lograr la supervivencia de la asociación comercial se debe tener la capacidad de dar seguimiento y reaccionar a tiempo y con rapidez a los problemas que surjan.

Si bien es necesaria la planificación, también es importante tener la flexibilidad suficiente para hacer modificaciones o ajustes a lo planificado.

11. Entorno directo e indirecto. La asociación y su negocio de comercialización pueden verse afectadas de manera positiva o negativa por los actores y las situaciones del entorno del proyecto. Es necesario identificar los elementos que pueden ayudar al éxito comercial y también las posibles amenazas, con el fin de potenciar los aspectos positivos y evitar los negativos.

FACTORES DE PERMANENCIA DE UNA ASOCIACIÓN

El desafío de la sustentabilidad económica para la pequeña agricultura, así como para la mayoría de iniciativas en el mundo rural, encuentra respuesta en proyectos asociativos. Desafortunadamente, éstos naufragan en gran medida debido a que las organizaciones resultan débiles en sus funciones o en su estructura. Hay tres aspectos básicos que dan solidez y fortaleza a una asociación:

1. Identidad cultural. La identidad cultural es la suma de todos los elementos que son propios de un grupo de personas. Estos elementos



hacen que las personas tengan modos de vida y de trabajo similares, que se deben a condiciones históricas, territoriales o de origen. La relación fluida de un grupo nace de sus relaciones y hábitos comunes que provocan nexos de confianza mutua.

2. Demanda colectiva. Las personas y familias que conforman una asociación persiguen una demanda colectiva. Esta demanda colectiva es alcanzar en unión con otras personas y familias logros que les sería imposible, más costoso o más lento, conseguir de manera individual. Por esto, es esencial tener claro si los socios visualizan los beneficios que obtienen al poner sus intereses individuales en servicio el interés colectivo. Afortunadamente, este logro del interés colectivo tiene un plazo y una forma específica para ser verificado.

3. Autogobierno. Un grupo de personas o familias que conforma una asociación en busca de un objetivo común necesita de una autoridad

que los guíe. Para que las personas que pertenecen a la asociación asuman con confianza las decisiones tomadas, el ejercicio de autoridad asociativa debe estar legitimado. La presencia de una persona o varias personas con liderazgo es imprescindible para darle un autogobierno estable a la asociación. Es muy deseable que los líderes de la asociación no estén en conflictos continuos y sepan dialogar y encontrar soluciones que favorezcan a todos.

VENTAJAS Y DESAFÍOS DE LA ASOCIATIVIDAD

1. Ventajas.

- Permite ingresar a nuevos mercados y a canales de comercialización imposibles de alcanzar individualmente.
- Se pueden realizar compras asociativas de insumos con precios unitarios menores.



- Se consigue mayor capacidad y poder de negociación frente a los mercados de insumos y productos, para lograr mejores precios y condiciones del negocio.

- Permite tener acceso a otras fuentes y programas de apoyo.
- Facilita el acceso a mayor información técnica y de mercado.
- Permite el intercambio de experiencias.
- Da mayor acceso a programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

2. Desafíos.

- Conseguir una organización interna clara y eficiente.
- Desarrollar confianza en las decisiones de los directivos.

- Alcanzar el compromiso de los socios en la entrega de productos, de acuerdo a los volúmenes, condiciones y fechas acordadas de manera previa.
- Gestionar los negocios de manera adecuada y con eficiencia.
- Administrar la asociación de manera eficiente y transparente.
- Establecer mecanismos adecuados de comunicación y participación.
- Cumplir con la legislación vigente.

FACTORES DE ÉXITO PARA LA COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

De acuerdo con lo que indican Camacho y otros (2005) en su *“Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales”*, realizado en los países andinos, estos factores de éxito se agrupan en tres temas:

1. **El proceso de una asociación para producción y comercialización se puede volver sostenible** únicamente si hay un “anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos, y ventajas comparativas para los pequeños productores”. Es decir que se necesita que la asociación tenga un enlace seguro y debidamente contratado o acordado con un nicho de mercado que pague bien y presente ventajas para los socios productores. Estas ventajas son retribuciones en beneficios de tipos diferentes, que pueden ser ingresos monetarios adecuados, acceso a mercados, servicios,



seguridad y afines, que cubran todos los esfuerzos e inversiones de los productores.

2. **El desafío de la asociatividad** de los pequeños productores para tener acceso de mejor forma al mercado es evidente y se ratifica en todos los casos exitosos. Se requiere un **equilibrio** entre los beneficios para los socios productores y la rentabilidad de la asociación o empresa asociativa. “Esto es automático y requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa, incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas, es decir una estrategia de construcción de capital social”.



3. **Se debe ir más allá del ámbito de la asociatividad.** El éxito no se puede conseguir quedándose solamente en el ámbito de la asociatividad. Al mismo tiempo se necesita una **gestión empresarial** moderna y liderazgo de la empresa asociativa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial. Esto implica contar con personal profesional y preparado, lo que involucra costos de funcionamiento que solo son posibles de asumir para asociaciones suficientemente grandes en volúmenes que comercializan o en número de socios productores que le proveen.

Los 10 factores de éxito identificados como centrales en las experiencias de éxito pueden ayudar a las asociaciones a elaborar estrategias más adecuadas. Los factores están interrelacionados entre sí y están incluidos dentro de los 3 temas generales indicados.

4. 10 factores centrales de éxito identificados:

A) Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios)

B) Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercados.

C) Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.

D) Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.



E) Gestión profesional e información actualizada de mercados y flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.

F) Funcionamiento democrático de la asociación empresarial (Reglas del juego internas compartidas,

transparencia, comunicación, principios, disciplina, sanciones, capacidad de control)

G) Equilibrio en beneficios de los socios en su rol individual como proveedores y como socios miembro de un colectivo (acumulación social de la asociación empresarial)

H) Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados) y generar acumulación propia.

I) Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.

J) Entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento)



Bibliografía

Camacho, P., Marlin, C., & Carlos Zambrano. (2005). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. Ruralter.

Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D., & Vargas, E. (2005). *Organización empresarial de pequeños productores y productoras*. CATIE.

Kurihara, T. (2012). *Guía Técnica sobre Mejoramiento de Administración Agrícola para pequeños Agricultores—N° 2: Lineamientos para Formación de Organización Agropecuaria*. CENTA (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal).

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2002). *Desarrollo cooperativo agrícola*. FAO.

Romero-Arenas, O., Huerta-Lara, M., & Reyes, D. (2008). Metodología para conformar una empresa comercializadora de productos agropecuarios como estrategia para el desarrollo de zonas agrícolas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XII(23), 658 a 666.





 **summa 360**

PRODEL
ECUADOR



ISBN: 978-9942-38-869-8



9 789942 388698