

# **Asociatividad campesina y soberanía alimentaria**

## **La experiencia de los consorcios de comercialización campesinos**

**Equipo de sistematización:**

*Dennis García, Byron Jaramillo, Francisco Román,  
Galo Sánchez, Juan Diego Unda.*

**Aportes:**

**Marcelo Ausay, Humberto Cela, Víctor Manuel Cocha, Manuel Chavarrea, Raúl  
Llumiyinga, Teodoro Méndez, Edmundo Narváez,  
Patricia Tierra, Pablo Zabala, Juan Zárate**

**Quito, septiembre de 2009**

# Índice

Presentación	3
Glosario	4
I. Los pequeños productores y la soberanía alimentaria	5
II. Las fases de un proceso de comercialización campesina	10
III. Los consorcios y un nuevo proceso de asociatividad	16
IV. La incidencia política	24
V. Logros, limitaciones y desafíos	31
VI. Lecciones aprendidas	35
Fichas de Herramientas Proyecto PODER	37

## **Presentación.**

Las experiencias de comercialización campesina no son nuevas en el Ecuador. A diferentes niveles, con distintas magnitudes, con diferentes coberturas territoriales e institucionales y en diversos rubros, se han desarrollado desde hace mucho tiempo. Por lo general existe el consenso de que este es un ámbito de acción complejo y que son escasas las experiencias exitosas. Algunas de ellas inician con ímpetu y al poco tiempo fenecen, otras se mantienen acumulando pérdidas y altos subsidios. La comercialización es un ámbito complicado debido a que, entre otras cosas, enfrenta profundos problemas de la estructura agraria y una red extremadamente compleja de distribución de los productos agrícolas.

Los niveles a los que ha llegado la asociatividad campesina en el país son el resultado de un acumulado histórico de acciones de desarrollo, la mayoría de las cuales se iniciaron con el riego y la potenciación de los sistemas productivos, el acceso a servicios de apoyo a la producción, la formación de capacidades locales, la sintonía con procesos de desarrollo económico local y regional. La suma de esos factores y las condiciones políticas y sociales de cada coyuntura son el marco en el cual caminan o se estancan las experiencias asociativas.

No cabe duda que en los últimos años el país atraviesa una coyuntura política favorable que ha permitido concretar procesos de incidencia y aportar a la construcción de políticas públicas para el acceso de los campesinos organizados a instancias de poder y decisión. El hecho de contar con propuestas construidas por los propios campesinos, hizo más sencilla la tarea de posicionarlas en los ámbitos de decisión política.

El objetivo fundamental de esta sistematización es presentar las reflexiones realizadas por un equipo que acompañó durante cuatro años experiencias de comercialización e incidencia. Una de las limitaciones de las prácticas de comercialización campesina es que se implementan con poca reflexión y, por tanto, no se producen conocimientos nuevos que puedan ser compartidos.

¿Qué importancia tienen los campesinos y pequeños productores para la soberanía y seguridad alimentaria del Ecuador? ¿En qué condiciones es posible que los campesinos rompan la telaraña de la intermediación? ¿Qué se entiende por asociatividad campesina? ¿Pueden los campesinos convertirse en empresarios? ¿El punto de equilibrio de las organizaciones empresariales campesinas depende solo de la gestión económica y del funcionamiento del mercado? ¿Qué rol han jugado los consorcios de comercialización campesina en el último período? Estas y otras preguntas son respondidas en esta sistematización.

Ha sido escrita a diez manos por un equipo de cinco personas, que espera que estas reflexiones sean útiles a los propios campesinos, a los técnicos y técnicas que trabajan en el tema y a las entidades involucradas en este campo.

## **Glosario**

ATPDA: Sistema de Preferencias Arancelarias Andinas  
CADERS: Programa de Competitividad Agraria y Desarrollo Rural Sostenible  
CESA: Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas  
COPCAVIC: Consorcio de Asociaciones Artesanales de Bienes Agropecuarios del Valle de Imbabura y Carchi  
CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones  
COSUDE: Cooperación Suiza para el Desarrollo  
EMPRENDER: Proyecto de Apoyo a Emprendimientos Rurales. Intercooperation.  
EPAL: Empresa de Productores Agrícolas de Licto  
FEPP: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio  
FIE: Fondo Italo Ecuatoriano  
FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales  
FUNCONQUERUCOM: Fundación de Consorcios de Queserías Rurales Comunitarias  
HGZ: Huertos Gatazo Zambrano  
INIAP: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias  
IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
MCCH: Makita Cusunchig Comercializando como Hermanos  
MAGAP: Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca  
MIES: Ministerio de Inclusión Social  
OEC: Organización Económica Campesina  
OMC: Organización Mundial de Comercio  
PODER: Proyecto de Apoyo a Productores Organizados para el Desarrollo Empresarial Rural  
SENAGUA: Secretaría Nacional del Agua  
SRI: Servicio de Rentas Internas  
SIPAE: Sistema de Investigación de la Problemática Agraria del Ecuador  
TLC: Tratado de Libre Comercio  
UPAs: Unidades Productivas Agropecuarias  
UTPL: Universidad Técnica Particular de Loja

## I. Los pequeños productores y la soberanía alimentaria

En el Ecuador de los últimos años, en diversos espacios sociales, se menciona con insistencia la importancia de los pequeños y medianos productores para garantizar el acceso de la población a productos de primera necesidad. En la mayoría de los casos, estas afirmaciones fueron hechas sin una base cuantitativa sólida que permitiera sustentarlas, sino a partir de intuiciones y estimaciones. El III Censo Agropecuario arrojó algunos datos que permiten confirmar estas iniciales intuiciones.

Como puede verse en el Cuadro 1<sup>1</sup>, mientras las Unidades Productivas Agropecuarias (UPAs) de los campesinos (hasta 5 has) y pequeños productores (de 5 a 20 has) destinan su producción fundamentalmente al mercado interno, las grandes propiedades destinan su producción principalmente a la agroexportación.

Efectivamente, en el Ecuador, los campesinos y pequeños productores producen el 49 % del arroz, el 46% del maíz duro, el 76% del maíz suave, el 64% de la papa, el 91% de la cebolla blanca, el 81% de la cebolla colorada, el 85% de la col, el 77% de la zanahoria amarilla, el 42% del plátano, el 71% del fréjol seco, el 42% de la leche fresca, el 35% del ganado vacuno, el 71% del ganado porcino, el 82% del ganado ovino, el 41 % de los huevos de plantel y el 73 % de los huevos de campo.

Aunque no consten en el cuadro otras hortalizas de amplio consumo popular, es fácil suponer que los campesinos y pequeños productores juegan un rol protagónico en su producción. Es evidente también la importancia de los pequeños productores en rubros de exportación como cacao (37%) y café (36%).

**Cuadro 1: Participación de diversos tipos de UPAs en la Producción Agropecuaria (en %)**

Producto	hasta 5 has.	de 5 a 20 has.	Producción Nacional (100)
Banano	2,77	11,28	5512204, TM
Cacao	9,32	27,88	65903 TM
Café	10,73	25,04	27831 TM
Brócoli	1,37	3,06	48682 TM
Arroz	17,33	31,40	1246634 TM
Maíz Duro	11,91	34,26	515302 TM
Maíz suave seco	45,56	29,98	72212 TM
Papa	32,12	31,47	239714 TM
Cebolla Blanca	67,81	22,72	15395 TM
Cebolla Colorada	56,39	24,95	41916 TM
Col	64,87	20,24	9483 TM
Zanahoria Amarilla	66,05	11,03	18794 TM
Plátano	12,88	29,38	530805 TM

<sup>1</sup> CHIRIBOGA Manuel, ARELLANO Juan F., Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador: implicaciones para la pequeña economía campesina y propuestas para una agenda nacional de comercialización agropecuaria, Ed, CESA, Intercooperation, VECCO, s.f.

<b>Fréjol Seco</b>	37,45	33,18	18052 TM
<b>Leche fresca</b>	22,79	19,09	3525026
<b>Ganado vacuno</b>	17,70	17,30	4485019
<b>Ganado Porcino</b>	47,00	23,50	1527113
<b>Ganado Ovino</b>	58,70	23,60	1127468
<b>Huevos de plantel</b>	19,59	21,74	41.823.050
<b>Huevos de campo</b>	47,06	25,98	6.773.626

Fuente: CHIRIBOGA Manuel, s/f; III Censo Nacional Agropecuario

Considerando el conjunto de la producción agropecuaria del país, Chiriboga estima que el aporte de los campesinos y pequeños productores se sitúa entre el 25 y el 30% del producto agropecuario<sup>2</sup>, pero, en cuanto a la producción destinada al consumo interno, aportan con holgura más de las dos terceras partes de lo que el país requiere, sobre todo en las provincias del centro sur de la Sierra y en la Amazonía. El rol de los campesinos y pequeños productores es fundamental para la alimentación de la población y, por tanto, para garantizar la soberanía alimentaria, especialmente en las ciudades intermedias y en las capitales cantonales. Esta producción es imprescindible en la alimentación ecuatoriana, principalmente de la población de bajos ingresos.

El Cuadro 2 permite apreciar uno de los más grandes problemas de la comercialización en el Ecuador: un mercado acorralado y monopolizado por los intermediarios. Como puede apreciarse, los productores, pequeños, medianos y grandes, están atrapados por esta red. Las unidades de producción más grandes, entregan un porcentaje de producción mayor que los pequeños a la industria y a la exportación; pero es indudable que la propia industria, la exportación y los consumidores finales son abastecidos por esta inmensa red de intermediarios. Si no fuera así la pregunta que deberíamos hacernos es ¿a dónde va la producción acaparada por los intermediarios? No obstante, un aspecto que llama la atención es que las UPAs menores de 5 has son las únicas que venden un porcentaje significativo de su producción (16%) directamente a los consumidores. Esta es la producción que va a las familias más pobres de la población y que es vendida en los mercados locales y, por tanto, con precios más bajos.

Este hecho ratifica la importancia que tiene la pequeña producción para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria.

<b>Cuadro 2: N° de UPAs por comercialización de la producción</b>					
<b>Tamaño de la UPA</b>	<b>Total UPAs</b>	<b>Principal tipo de comprador en %</b>			
		<b>Consumidor</b>	<b>Intermediario</b>	<b>Procesador industrial</b>	<b>Exportador</b>
Hasta 5 ha	386.560	15,92	81,31	2,38	0,39
de 5 a 20 ha	157.377	8,88	85,96	3,46	1,70
de 20 a 50 ha	68.793	7,53	85,42	4,73	2,32
de 50 a 100 ha	30.360	8,38	82,58	6,35	2,68
Más de 100 ha	16.943	7,58	76,70	10,10	5,61

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2002. Elaboración DG

<sup>2</sup> Idem

Según estudios realizados en los últimos años, en las grandes ciudades alrededor del 60 % de la población compra en supermercados<sup>3</sup>. En el 2005 existían cerca de 220 locales de supermercados<sup>4</sup> en todo el país, mientras que a finales de 2008 sumaban 300. Se estima que este tipo de negocio creció un 36%, respecto al 2005. Solo el supermercado Santa María logró aumentar 62,4% su volumen de ventas en el 2008<sup>5</sup>. Aunque parezca sorprendente, en los supermercados de ciudades como Quito y Guayaquil, destinos privilegiados de la producción nacional, no solo compran personas pertenecientes a estratos sociales medios y altos, sino también estratos bajos como puede verse en el Cuadro 3.

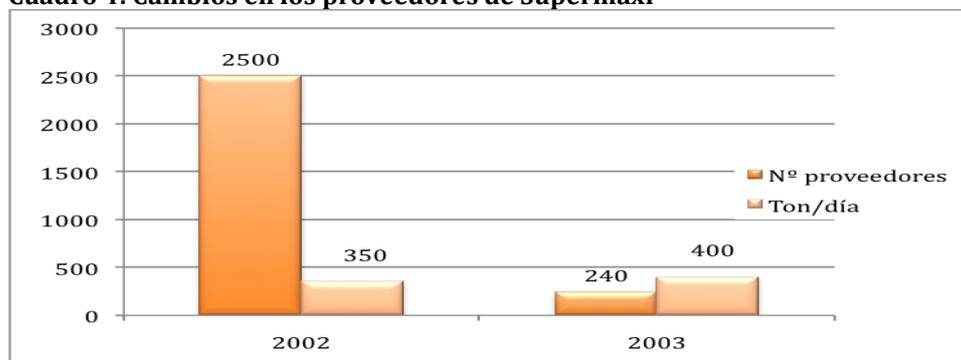
**Cuadro 3, Participación de diversas empresas en el mercado al detalle alimenticio, según estratos de ingresos**

Tipo de mercado	Guayaquil			Quito		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Supertaxi	11%	37%	41%	59%	59%	55%
Mi comisariato	38%	40%	39%	14%	14%	2%
Mercados Varios*	48%	15%	14%	10%	10%	38%
Santa Isabel/Santa María	2%	6%	4%	15%	15%	3%

\*Mercados varios incluye tiendas y mercados populares. Fuente: Chiriboga Manuel

Los supermercados exigen cada vez más estándares de calidad que no pueden ser cumplidos por los campesinos y pequeños productores. Por otro lado, las compras no son al contado; los proveedores deben esperar entre 20 y 30 días, como mínimo, para recibir sus pagos y además se aplican descuentos en sus facturas por pérdidas globales de los productos. Este sistema no resulta adecuado para los pequeños productores. Por ello, los supermercados son abastecidos por esa cadena grande de intermediarios que, en la medida que desarrollan economías de escala, compensan los costos mayores para abastecer a este tipo de empresas. Ello explica el proceso de reducción vertiginosa de la cantidad de proveedores que abastecen a los supermercados. Como puede observarse en el Cuadro 4, Supermaxi, por ejemplo, entre el 2002 y 2003, redujo en más del 90 % el número de proveedores, mientras incrementó el volumen de producción comprado.

**Cuadro 4: Cambios en los proveedores de Supermaxi**



Fuente: Zamora Miguel.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Supermaxi, Mi Comisariato, TIA, AKI, Magda Espinoza, Hipermarket y Mi Canasta.

<sup>5</sup> ACCE, Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, artículo página web

<sup>6</sup> Zamora Miguel, La rápida expansión de los supermercados en el Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y papa, paper, s/ed, 2004

Pese a la importancia estratégica de la pequeña y mediana producción es notorio el abandono del Estado a estos sectores. Desde hace varias décadas se priorizó el apoyo a las grandes empresas agropecuarias cuya producción se destina principalmente a la exportación en perjuicio de la producción destinada al consumo interno. A partir de la década de los 90 se abolieron los precios de sustentación para los productores, los precios para el consumidor fueron liberalizados, se suprimieron tarifas arancelarias y la mayoría de prohibiciones a las importaciones. En 1995, el Ecuador al entrar en la Organización Mundial de Comercio (OMC) dejó sin efecto las prohibiciones “estacionales” para la importación de frutas y trigo. Paralelamente, acuerdos de “recompensas” o “estímulos” en la lucha contra el tráfico de drogas por parte de los Estados Unidos y la Unión Europea han beneficiado sobre todo a exportadores de flores y frutas tropicales, que fueron liberados de pagar aranceles para la exportación a estos países. En síntesis: una serie de medidas que significaron beneficios para las empresas agroexportadoras y un duro golpe para la producción destinada al consumo interno.

En general, los campesinos y pequeños productores no disponen de fuentes de financiamiento, no tienen acceso a tecnologías apropiadas para sus sistemas de producción, tampoco cuentan con capacitación, ni disponen de información oportuna sobre los mercados, no tienen acceso directo a ellos, dependen de una red compleja de intermediarios, comercializan de manera dispersa, no cuentan con estructuras organizativas sólidas. El Estado no ha diseñado una política de apoyo a los pequeños productores y a la comercialización de su producción. Además, estos pequeños productores, han estado sujetos a los altos riesgos de la agricultura de secano, pues la gran mayoría de las pequeñas propiedades no cuentan con riego.

La concentración de la tierra ha sido históricamente uno de los mayores problemas para el desarrollo agrario, pero la concentración del agua ha sido aún más profunda. En el Cuadro 5 se puede observar cómo los sistemas privados que apenas representan al 1.36 % del total de familias usuarias, cuentan con el 63% de la superficie cultivada y acaparan el 64% del agua disponible. Si tomamos en cuenta que una gran parte del caudal de los sistemas estatales también beneficia a los sistemas privados<sup>7</sup>, podemos darnos cuenta de la magnitud del acaparamiento del agua en manos privadas.

En el otro extremo, en cambio, están los campesinos, indígenas y pequeños productores, de los sistemas comunitarios, que representando al 86 % de las familias de usuarios, riegan apenas el 21% de sus tierras y cuentan solo con el 13% del agua disponible. Los sistemas privados, además, disponen de 56.8 litros por segundo para sus cultivos, mientras los sistemas comunitarios disponen apenas de 0.2 litros por segundo. Esto confirma las grandes inequidades en la distribución y uso del agua de riego.

---

<sup>7</sup> En el caso de la provincia de El Oro, donde se siembra la mayor cantidad de banano del país, los sistemas públicos abastecen el 54 % del agua requerida por las plantaciones.

**Cuadro 5: Distribución del agua de riego por tipos de sistemas 2005**

Tipo de sistema	Usuarios		Área regada		Caudal		L/s UPA
	Familias	%	Has	%	L/seg.	%	
Privados	4.805	1,36	555.567	62,63	273.022	64,26	56,8
Comunitarios	303.805	86,30	190.923	21,52	55.187	12,99	0,2
Estatales	43.417	12,33	140.622	15,85	96.629	22,74	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>352.027</b>	<b>100,00</b>	<b>887.112,17</b>	<b>100,00</b>	<b>424.838,28</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: SENAGUA, Alex Ramos<sup>8</sup>

Pero además, como se puede constatar en el Cuadro 6, el agua está destinada fundamentalmente a los cultivos desarrollados por grandes agro-empresas, sobre todo de exportación, en detrimento de la agricultura practicada por los campesinos y pequeños productores, que, como hemos visto, está destinada al consumo interno.

**Cuadro 6: Reparto del agua entre los cultivos de exportación y los de consumo nacional**

Cultivos de exportación	%	Cultivos con predominio campesino y de pequeños productores	%
Banano de exportación	79	Arroz	45
Caña de azúcar	95	Caña para panela y alcohol	23
Flores de exportación	100	Papa	26
Brócoli de exportación	100	Café	04
Papaya de exportación	100	Cacao	11
Piña de exportación	100	Maíz duro	08
		Maíz suave	21

Fuente: Foro de los Recursos Hídricos<sup>9</sup>

<sup>8</sup> RAMOS Alex, Concesiones de agua y el riego en Ecuador, Foro de los R. H., 2008

<sup>9</sup> Foro de los Recursos Hídricos, El despojo del agua, Quito, 2008

## II. Las fases de un proceso de comercialización campesina

### Primera fase: riego campesino y la producción

Desde mediados de los años 80 COSUDE decidió apoyar fuertemente programas productivos con riego. Se impulsaron seis Proyectos: Cuenca Alta del Río Ambato, en Tungurahua; Penipe, Licto, Pungal – Chingazo, en Chimborazo; Patococha, en Cañar y Nabón, en Azuay. Estos seis Proyectos significaron incorporar aproximadamente 5.000 has. de cultivos al riego. Superficie considerable en términos de la producción campesina es una superficie. En los Proyectos de riego, lo prioritario era terminar la infraestructura, desarrollar procesos de capacitación en el uso del agua y poner en operación los sistemas comunitarios. No se plantearon acciones de apoyo a la comercialización.

Pero con los sistemas de riego en funcionamiento los campesinos empiezan a intensificar el uso del suelo, a disponer de dos o tres cosechas al año, a diversificar la producción y a cambiar sus sistemas de producción. Con mayor productividad y diversificación de la producción empiezan a evidenciarse problemas de acceso a los mercados.

Las condiciones que vivió el Ecuador de la década de los 90, complementadas con las políticas neoliberales que por un lado, como hemos visto, golpearon duramente a los campesinos y pequeños propietarios y a los sectores más pobres de la población, por otro lado, generaban oportunidades de mercado a la producción campesina.

«En algunos países la estructura de la producción y los cambios en los patrones de cultivo, se dan diez, quince o veinte años después de terminados los sistemas de riego, porque los sistemas de producción están tan arraigados que los cambios son extremadamente lentos. Pero en el caso del Ecuador, hubo coyunturas que hicieron que ese ritmo se cambie: aparecieron nichos de mercado, oportunidades, que había que aprovechar. Cuando terminábamos la infraestructura de riego, en unos Proyectos, y en otros estábamos en pleno proceso de construcción, ya comenzamos a hablar y a pensar en el asunto de los mercados. Dijimos entonces: hay que empezar a trabajar en los procesos de comercialización campesina».<sup>10</sup>

Tanto para la construcción de los sistemas de riego como para el asesoramiento productivo se establecieron acuerdos con instituciones privadas y públicas. Cabe anotar el importante rol jugado por la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA) en la construcción de varios sistemas de riego. El asesoramiento productivo lo realizaron tanto CESA como del Instituto Nacional de Investigaciones

---

<sup>10</sup> Entrevista a Galo Sánchez, Oficial de Programa de la COSUDE, 7.07.09

Agropecuarias (INIAP). De esta manera se aseguró que los campesinos empezaran a aplicar nuevas tecnologías de producción bajo riego.

Se optó por seleccionar cinco intervenciones en distintos rubros productivos con el fin de iniciar Proyectos piloto de comercialización campesina. Se escogieron rubros conocidos, iniciativas en marcha, no necesariamente apoyados por COSUDE. Por ejemplo, Gatazo Zambrano que se había especializado en producción hortícola y había trabajado con CESA desde finales de los años noventa, en la legalización de la empresa y en la búsqueda de mercados.

Se hizo una alianza con el Proyecto de Asistencia Técnica en riego (PAT) en Azuay y Cañar que estaba buscando mercados para pequeños productores. Ellos crearon pequeñas empresas que funcionaban con altos subsidios. Se impulsó otra experiencia en Chimborazo para siembra, multiplicación, producción y comercialización de semilla de calidad de papa. En Tungurahua se hizo una alianza con otro Proyecto para producción de fruta fresca y mermeladas.

Hubo aprendizajes interesantes: la constatación de que una estrategia de mercados empieza con la reducción de costos de producción y transacción, la necesidad de optimizar esos costos para poder competir con un mercado colmado de productos comestibles importados; la necesidad de buscar y abrir mercados alternativos; la relevancia de la información en los procesos de comercialización; la importancia de analizar la demanda para producir a partir de ella. Esto suponía romper la lógica con la que funcionaban los campesinos: producir y posteriormente buscar mercados.

### **Segunda fase: impulsar empresas campesinas**

Esta fase se inicia con una opción clara: para completar los procesos iniciados con la construcción de sistemas de riego se debe emprender procesos de comercialización de la producción campesina. Pero el apoyo a la comercialización de los pequeños productores no podía ser de todos los rubros de la parcela. Los campesinos producían en sus propiedades hasta 16 rubros y no todos salían al mercado. Entonces, en primer lugar, había que seleccionar rubros, dos o tres claves. En segundo lugar, había que buscar aliados estratégicos. No se podía iniciar procesos de comercialización sin alianzas con otras experiencias. Y, en tercer lugar, había que insertarse en procesos que estaban en marcha, no se podía iniciar esta fase como si se partiera de cero, pues ya había experiencias en este campo.

Se procedió a buscar aliados estratégicos entre muchas instituciones amigas. Se llegó, por un lado, al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que manejaba la parte teórica, estratégica, de conocimiento global, pero sin experiencia práctica. Por otro lado al MCCH, todo lo contrario, con un manejo práctico y sin mayores fortalezas teóricas. Aparentemente era una alianza ideal. El tiempo demostró que las fortalezas de dos entidades tan diversas difícilmente se suman cuando no pueden complementarse.

Una de las primeras acciones realizadas fue una visita a una importante experiencia en Colombia: el gremio COLANTA, que agrupa a pequeños productores de leche. En esa época reunía a 11.000 productores, que producían 500.000 litros de leche por día y competían con dos grandes multinacionales: Nestlé y Parmalat. Ellos se preguntaban: “¿por qué los pequeños productores tenemos que trabajar en agrupaciones pequeñas?”. Allí se acuñó un slogan: “Los pequeños productores podemos hacer grandes empresas”. Pero, sobre todo, quedó sembrada la idea de que los pequeños productores deberían constituir grandes consorcios para mejorar sus condiciones de comercialización.

Se escogieron cinco grupos: los frejoleros, en Imbabura y Carchi; en Chimborazo, grupos de brocoleros de Gatazo Zambrano, LLucud y la EPAL de Licto y, finalmente, un grupo de queseros en Guamote. En este período se explora la potencialidad de las organizaciones económicas campesinas (OEC<sup>11</sup>) y se intenta fortalecerlas como grupo para un mejor desempeño en el mercado.

Se establecieron contactos con el FUNCONQUERUCOM (Fundación de Consorcios de Queserías Rurales Comunitarias), impulsado por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), intentando que el queso “Salinerito” salga de su esquema centrado en apoyar queseras en la provincia de Bolívar y en Salinas y pase a convertirse en un gran consorcio nacional, pues la demanda de sus productos crecía significativamente. Igual ocurría con el caso del brócoli, en Chimborazo, donde Gatazo Zambrano pugnaba por copar la demanda del mercado. Se hacía necesario entonces juntar a más productores para enfrentar un mercado en rápida expansión.

La idea de impulsar empresas campesinas estaba clara, lo que no estuvo claro fue la metodología: el cómo hacerlo. Había la decisión de desarrollar la competitividad de las OEC e introducirse en el mercado, pero para lograrlo el Proyecto propuso hacerlo a través del concurso de un gerente externo, con equipo de gestión externo y para incursionar en un mercado sofisticado: se pensaba en la exportación a Colombia o en la agricultura bajo contrato para el caso del brócoli. Bajo este esquema se fortalecen y acumulan capacidades de las instituciones contrapartes, de los técnicos, pero no de los grupos de base que dependen totalmente del aporte externo.

Una limitación de esta fase del Proyecto es el esquema metodológico propuesto. Limitación explicable, por lo demás, pues el conocimiento y la experiencia en el campo de las empresas campesinas, su competitividad, su acceso al mercado, daba sus primeros pasos.

---

<sup>11</sup> Nombre genérico aplicado a grupos de pequeños productores legalizados o no que comercializan. Se asocia con el término EMAR (Empresa asociativa Rural), desarrollado por la plataforma RURALTER-INTERCOOPERATION, que lo conceptualiza como un Grupo organizado (formal o informalmente) de pequeños productores (hombres y mujeres) que se maneja bajo principios de administración (gerencia profesionalizada, información-contabilidad, eficiencia B/C) que busca a través del desarrollo e implementación de una actividad en uno o más eslabones de la cadena productiva agropecuaria, resultados económicos favorables (empleo e ingresos).

«Todo lo referente a la construcción de empresas campesinas y las herramientas empresariales para su manejo, no han surgido del emprendimiento campesino. Quienes nos hemos capacitado en estos campos hemos estudiado los ejemplos de la Coca Cola, de la Nestlé, de las computadoras Hewlett-Packard. No se había generado y validado herramientas propias para el manejo empresarial campesino. Los referentes conceptuales-metodológicos eran pocos y esto puede explicar algunas dificultades. Se podría considerar esta fase como una etapa de aprendizajes, en la que se acuñó la frase: “más cuentas, menos cuentos” que, dicho de otro modo, significa que las acciones de apoyo a campesinos que buscan insertarse en los mercados requiere de acciones prácticas y coherentes que generen resultados concretos en sus ingresos».<sup>12</sup>

En esta fase se abren relaciones con el Ministerio de Agricultura, se estableció relación con la CORPEI, creada para apoyar las iniciativas de los medianos y grandes productores; pero por más esfuerzos que hicieron para acoplarse a los pequeños productores no lo lograron, porque su estructura no fue creada para la pequeña producción.

Simultáneamente a esta segunda fase COSUDE aprueba una intervención en el tema microempresarial: EMPRENDER, ejecutado por INTERCOOPERATION. Se trataba de apoyar iniciativas con enfoque empresarial en diversos rubros. En este período entonces se ejecutan dos Proyectos simultáneamente: por un lado el Proyecto Comercialización y por otro el Proyecto EMPRENDER. Resultaba absurdo mantener paralelismo en esas dos intervenciones. Cuando terminaba la fase se propuso fusionar los dos Proyectos. Era obvio que las iniciativas de comercialización deben ser empresariales también.

Esta segunda fase dejó aprendizajes interesantes: se consolidó la opción de trabajar con las organizaciones empresariales campesinas (OEC), se vio que tenían perspectivas y potencialidad; la necesidad de seleccionar pocos rubros claves que los campesinos destinan al mercado, pues no todo lo producido se comercializa; la importancia de conformar consorcios de OECs para mejorar las condiciones de comercialización campesina; la urgencia de transferir capacidades y competencias a los grupos de base para garantizar su sostenibilidad; se logró identificar aliados a nivel del Estado, de las ONGs y de las organizaciones de productores.

### **Tercera fase: potenciar la asociatividad y la incidencia política**

Esta fase comienza con un fuerte posicionamiento institucional de CESA que impulsa la reflexión sobre el tipo de mercado al cual deben articularse los grupos campesinos. Se reflexiona sobre el tipo de herramientas para trabajar con los grupos asociativos y sobre la concepción y funcionamiento de las OECs. Se complementa la discusión con la necesidad de establecer nexos con los procesos de desarrollo económico local a través de los grupos asociativos.

---

<sup>12</sup> Entrevista a Byron Jaramillo, Director del Proyecto PODER, 2.07.09

Esta fase continúa luego con la fusión de los Proyectos Comercialización y EMPRENDER. Pero se nutre de dos aspectos que le van a dar horizontes muy concretos: por un lado, un acumulado muy grande de aprendizajes de la COSUDE y sus aliados de las fases anteriores, a este acumulado hay que sumar la trayectoria de las organizaciones empresariales campesinas, muchas de las cuales empezaron sus actividades en la década del 90 y habían acopiado también sus propios aprendizajes. Por otro lado, la coyuntura política que vivía el Ecuador: Lucio Gutiérrez subió al poder en enero del 2003 gracias a una alianza con el movimiento Pachakutik, el MPD y la CONAIE lo que implicó una inicial apertura a los movimientos sociales. Pero esa alianza duro seis meses, Lucio Gutiérrez fue derrocado por una movilización popular el 20 de abril del 2005 y fue sustituido por Alfredo Palacios. A partir de esa fecha se empieza a construir el Movimiento País y la candidatura a la presidencia de Rafael Correa, que el 26 de noviembre del 2006 gana las elecciones. Este hecho abrió las posibilidades de que algunas voces de los sectores sociales sean escuchadas.

En esta fase se apuesta con fuerza, por un lado, la aplicación de un enfoque empresarial asociativo y la construcción y uso de herramientas de manejo empresarial adaptadas a la realidad de los grupos apoyados; por otro lado, la implementación de un componente de competitividad<sup>13</sup>, construido desde abajo, con las OECs. Se apreció además que la propuesta metodológica operativa interesaba a otros grupos asociativos y otras entidades de la cooperación, lo que hizo que los enfoques de trabajo fueran tomando volumen en el contexto nacional.

Lo anterior estimuló a reflexionar con diversos actores y grupos sobre la institucionalidad necesaria para la comercialización campesina, partiendo desde las propias OECs, hasta la integración y fortalecimiento de los consorcios de OECs. Otro reto fue transformar las propuestas construidas en los consorcios en políticas públicas y para ello había que proponerse actividades de incidencia política, en el marco de la coyuntura política que favorecía el trabajo con los pequeños productores.

Se seleccionó los rubros que tenían mayores potencialidades, pero además los que tenían una trayectoria histórica de producción campesina: lácteos, fréjol, brócoli y papa. El desarrollo de las OEC se presentaba heterogéneo pero acumulaban experiencia práctica y de alguna manera desarrollaban institucionalidad, aunque en algún caso incipiente. La estrategia era apoyar procesos en marcha, no iniciar procesos de cero.

El otro aspecto clave a resolver era la selección de la institución ejecutora. En las anteriores fases y en los Proyectos se había enfrentado problemas de enfoque, metodológicos y de operatividad. Luego de largas discusiones en el seno de la COSUDE se resuelve escoger a CESA.

«¿Por qué apostamos por CESA? Porque en esa época empezó a hablarse de la salida de la COSUDE del Ecuador y pensamos que debíamos dejar una

---

<sup>13</sup> Entendemos por competitividad la capacidad que genera un grupo asociativo para insertarse sosteniblemente en el mercado.

institución ecuatoriana con capacidades en estos temas. El Estado no podía ser: al gobierno de Palacios no le importaban estos temas, entonces había que buscar una ONG. Apostamos por CESA porque ya nos conocíamos, tenía algunas experiencias de comercialización de fréjol en el norte, arroz en la cuenca del Guayas, trabajó en el consorcio de lácteos en Salinas, en papa fueron aliados del INIAP y, además, en esa época nos pidieron un aporte para una reingeniería institucional que consideraba prestar servicios a microempresas. Se encargó el Proyecto a CESA e Intercooperation debía brindar asesoramiento técnico especializado en los ejes temáticos del Proyecto. La selección del Coordinador se hizo con amplio consenso».<sup>14</sup>

Tomó un tiempo visualizar los mecanismos para la ejecución, pero el equipo coordinador jugó un rol preponderante. Se trabajó con ahínco para que los consorcios emerjan como fruto de un trabajo de base. Los protagonistas no fueron los miembros del equipo coordinador sino los propios consorcios. Además una característica de esta fase ha sido la flexibilidad para, en función de las necesidades de las OEC y de la propia coyuntura del país, revisar actividades, proponer nuevas herramientas, dejar abierta la posibilidad de otras acciones no previstas. En esto, sin duda alguna, ha sido fundamental la flexibilidad mostrada por COSUDE.

«Hemos sido siempre muy flexibles. Si el cumplimiento del objetivo requiere cambios en la estrategia, en la metodología, en el presupuesto, nosotros aceptamos, siempre que no se modifiquen los objetivos en forma substancial, siempre que la población meta se mantenga, siempre que los principios del empoderamiento se mantengan. Entendemos que los componentes de un Proyecto se formulan en determinada coyuntura y que esa coyuntura puede cambiar. Entonces hay que estar abiertos a discutir los cambios y en este Proyecto se han realizado varios cambios».<sup>15</sup>

La tercera fase arroja aprendizajes interesantes en torno a tres aspectos: Primero, los enfoques en torno al trabajo con grupos asociativos: esto implica el necesario entendimiento y articulación entre el contexto de la comercialización campesina, incluidos los factores externos —sociales y económicos— con las reales posibilidades y capacidades de los sistemas productivos y las condiciones internas de los grupos.

Segundo, un avance substancial en torno a algunos conceptos claves para el trabajo con los grupos asociativos, construidos desde la práctica: asociatividad, competitividad, economía solidaria, desarrollo económico local, entre otros.

Tercero, referido a la organización y estructuración de los grupos asociativos y la necesidad de acompañar ese proceso con herramientas adaptadas a su condiciones particulares, distinguiendo el rol del Proyecto como facilitador y el rol del grupo asociativo como responsable de sus propias decisiones.

---

<sup>14</sup> Entrevista a Galo Sánchez, Oficial de Programa de la COSUDE, 7.07.09

<sup>15</sup> Idem

### **III. Los consorcios y un nuevo concepto de asociatividad**

#### **Los consorcios y el encuentro con el Proyecto de comercialización**

Conforme avanzaban los procesos de organización y funcionamiento de las OECs, también se constataba que estos grupos trabajan de manera aislada y en espacios muy locales. Paralelamente los gobiernos locales y el gobierno nacional mostraban apertura hacia los grupos económicos campesinos, lo que creó condiciones para que las OECs se acercaran a grupos similares para relacionarse mejor con el sector público. Surge así el concepto de consorcios que, originados en la segunda fase, tuvieron mayor desarrollo en la tercera fase, dada las condiciones favorables internas y externas.

En julio de 2004, al inicio de la Fase III, los Consorcios eran una expectativa. En Lácteos existía el FUNCONQUERUCOM, que agrupaba básicamente a las queseras alrededor del Grupo Salinas, provincia de Bolívar, bajo la marca «El Salinerito» y la Asociación de Queseros de Guamote en Chimborazo, así como otras queseras asociativas como la UPACC en Cotopaxi. Sin embargo entre estas organizaciones no existía ninguna articulación con miras a discutir y enfrentar problemas comunes a nivel regional y nacional.

Los frejoleros por su parte al inicio de la Fase III, tenían como su exponente más visible a la COPCAVIC, sin articularse ni relacionarse con los grupos de frejoleros de Pallatanga, Facundo Vela y Corazón en Cotopaxi, Catacocha en Loja y otros grupos de las provincias de Carchi e Imbabura.

En julio del 2004, aparecía como grupo representativo de los pequeños productores hortícolas, Huertos Gatazo Zambrano HGZ, que mantenía relaciones con grupos de la misma provincia del Chimborazo: Lluccud y EPAL en Licto. Los dos últimos en calidad de proveedores de HGZ, toda vez que este grupo asociativo disponía de un cupo para provisión de brócoli en la exportadora IQF.

En esta época no había ninguna intención de los grupos asociativos de crianza de animales menores y de turismo comunitario por constituir consorcios.

#### **Construir desde abajo**

Un principio metodológico aplicado por el Proyecto en el desarrollo de los procesos de comercialización ha sido partir de las percepciones, necesidades sentidas y criterios de las organizaciones. *Construir con ellos y desde ellos* una nueva propuesta de asociatividad campesina. En este aspecto se produjo un quiebre con la fase anterior del Proyecto, donde los asuntos internos y externos de las OECs eran resueltos por gerentes y equipos técnicos externos. Construir *con ellos* implicó considerar que no había una teoría, ni una clara práctica sistematizada sobre asociatividad campesina y que, por tanto, había que construirla sumando los saberes y aprendizajes de las propias OECs y los criterios de los técnicos. Construir *desde ellos* implicó no perder de vista los intereses y necesidades de la gente, sus puntos de vista, sus temores y certezas. Esto permitió avanzar a sus ritmos, no forzar sus procesos y, sobre todo, cimentar una relación

horizontal de profundo respeto donde, tanto las OECs, como los técnicos construyeron nuevos conocimientos y se enriquecieron caminando juntos.

### **Autonomía de los grupos**

Desde el arranque de la tercera fase del Proyecto otro de los principios metodológicos impulsados fue el empoderamiento, muy vinculado a la sostenibilidad. Uno de los más grandes desafíos fue dar contenido a este concepto y operativizarlo.

«Desde que comenzó esta tercera fase estuvimos claros que teníamos que caminar al empoderamiento desde los actores locales. Los dirigentes ya teníamos esa inquietud: ¿cómo hacer que la parte administrativa y técnica sean nuestras y no sean resueltas por el Proyecto? Estábamos pensando más en la sostenibilidad interna. Huertos Gatazo reflexionaba más sobre la figura de organización y no la figura del Proyecto, donde todo era subsidiado, todo era pagado con recursos externos. El Proyecto daba solución cuando había pérdidas, cuando había problemas técnicos, etc. Nosotros queríamos una organización más autónoma, que camine con sus fondos propios, con su visión... Nosotros queríamos dar un giro hacia la sostenibilidad».<sup>16</sup>

En la práctica el empoderamiento ha significado el impulso de al menos siete aspectos:

- a) Desarrollar capacidades locales, es decir, que los propios miembros o socios de las OECs amplíen sus conocimientos respecto del manejo y gestión de las empresas asociativas campesinas. Para ello jugaron un papel fundamental la capacitación, las giras y la participación de los dirigentes en espacios de incidencia política. En esta fase el Proyecto formó a más de cincuenta gerentes campesinos, de los cuales la mitad ejercen funciones.
- b) Promover la asociatividad, es decir, desarrollar al interior de las OECs el criterio de que son organizaciones que reúnen a personas y grupos de personas con diferentes criterios, que deben manejar herramientas de eficiencia empresarial, sin que por ello pierdan su dimensión comunitaria y solidaria. Es fundamental al interior de los grupos el desarrollo del sentido de pertenencia de los socios.
- c) Crear espacios para la participación, es decir, que las OECs democratizen la toma de decisiones, el control a los dirigentes, el funcionamiento pleno de las distintas instancias de la organización, desde la asamblea de socios hasta la gerencia.
- d) Acceder a la información de diferentes fuentes, es decir, crear mecanismos que permitan a las OECs el uso e interpretación de la información para la toma de decisiones en cuanto a qué producir, cuánto producir, en qué épocas y dónde vender la producción.

---

<sup>16</sup> Entrevista Humberto Cela, gerente de Huertos Gatazo, 2.07.09

e) Crear una cultura de transparencia, es decir, establecer en los niveles directivos la responsabilidad del manejo ético de las decisiones y los recursos, la obligatoriedad de rendir cuentas periódicamente y, al mismo tiempo, establecer en las bases la responsabilidad de comprometerse con los procesos y de exigir a sus directivos la rendición de cuentas. Este un fue proceso que de fue de menos a más, hasta lograr —por ejemplo— que todos los grupos formalicen su relación con el SRI y que comiencen a tener su propia contabilidad.

f) Brindar posibilidades de un manejo autónomo de recursos financieros, es decir, creer en la capacidad y en la honradez de la gente. En fases anteriores del Proyecto los recursos fueron manejados por las instituciones contrapartes, no por las OECs. El manejo financiero también es un aprendizaje y las OECs han demostrado que puede hacerlo de manera eficiente.

g) Desarrollar una visión más amplia del ámbito de influencia de las OECs, es decir, viabilizar un horizonte más vasto para las actividades de los consorcios, extender la visión del territorio sin quedarse en lo exclusivamente comunitario, desarrollar alianzas con sectores públicos y privados del territorio de influencia. Por tanto, pensar no solo en la función de compra - venta, sino en el desarrollo de la economía local, lo que implica una visualización amplia para construir una visión más estratégica.

«Ahora cada organización tiene establecido su plan de trabajo: la nueva directiva asume ese plan de trabajo y lo continúa. Las organizaciones tenemos agenda propia, plan de acción y líneas de trabajo definidas. Si algún gobierno provincial o gobierno local quiere apoyar, nosotros decimos: este es nuestro campo de acción. Ya no es como antes, que llegaban a dar diciendo. Así es como demostramos el empoderamiento».<sup>17</sup>

«Ahora en las organizaciones hay un cambio grande: ya no hay dependencia para tomar decisiones. En los últimos años cada organización ha venido trabajando para tener más empoderamiento en sus decisiones. Estamos cubriendo nuestros gastos operativos, pagando a la gente, integrando a personal local al equipo técnico. Desde la directiva y la gerencia se han buscado nuevos mercados, nuevos productores, nuevas estrategias de producción, nuevos proyectos. Estamos caminando. Tenemos planes no solo para ahora, sino para el futuro, no solo en hortalizas, sino también en los lácteos».<sup>18</sup>

### **La construcción flexible de herramientas**

En el capítulo anterior se habló de la flexibilidad como una característica de esta fase del Proyecto. Efectivamente, el ejercicio de un principio como el de construir con ellos y desde ellos, exige una gran apertura para caminar junto a los tiempos y a las necesidades de los grupos. En la marcha se fueron construyendo

---

<sup>17</sup> Entrevista a Juan Zárate, Consorcio de Leguminosas, 2.07.09

<sup>18</sup> Entrevista a Humberto Cela, op,cit.

herramientas adecuadas a las necesidades de los grupos para consolidar su eficiencia administrativa y organizativa, que hoy son muy valoradas por los consorcios y las OECs. Estas herramientas se adecuaron a la realidad y a las necesidades concretas de los grupos; sirvieron para solucionar problemas a partir de las necesidades específicas de los consorcios. Podemos mencionar las siguientes:

- a) El plan de negocios con metas vinculantes. Se constituye en una herramienta administrativa-financiera que, a partir de un análisis de las capacidades para atender un mercado que ha sido identificado por el grupo asociativo, determina: planes de producción, estrategia de mercadeo, estructura organizacional, estrategia financiera, alianzas estratégicas y el apoyo externo, tanto en recursos como en la intensidad del seguimiento técnico en la ejecución del plan y en el monitoreo a la gestión de gerencia.
- b) El Gerente Itinerante. Técnico del Proyecto PODER, con capacidades y conocimientos de administración y contabilidad, cuya función fue apoyar la Gestión de las empresas campesinas. Tomando como referente el plan de negocios, genera capacidades en el equipo de gestión. Posee un nivel adecuado de entendimiento y comprensión de cada uno de los grupos asociativos. No impone su voluntad, sino que sugiere, motiva e impulsa la toma de decisiones de los propios campesinos.
- c) El Fondo Uno a Uno. Es una estrategia para la construcción de capitales de trabajo de los grupos asociativos. Se basa en el financiamiento conjunto entre el Proyecto y el aporte de los asociados, en la modalidad de que por cada dólar del aporte de los socios, el Proyecto asigna otro dólar, los cuáles se juntan en un fondo común que es manejado por el grupo asociativo y que permite contar con capital de trabajo para continuar el negocio campesino.
- d) El convenio de contribución decreciente, que consistía en un acuerdo formal con la OEC para cubrir inicialmente un porcentaje de los costos administrativos, incluido el equipo de gestión<sup>19</sup> de la empresa asociativa campesina. Este aporte iría bajando paulatinamente hasta ser cubierto totalmente con recursos de la gestión de la empresa.

### **El rol catalizador**

El Proyecto ha jugado un rol de puente, de relacionador, a varios niveles: entre los productores de un mismo rubro que antes no se encontraban, entre las distintas OECs de un mismo rubro en miras a formar consorcios, entre los distintos consorcios, entre los consorcios y los gobiernos locales, entre los consorcios y las instituciones del Estado, entre los consorcios y varias ONGs. Por otro lado, se ha facilitado a los consorcios contactos con entidades que aportaron información sobre políticas públicas locales e internacionales, o sobre los comportamientos del mercado, como el Observatorio de Comercio Exterior.

---

19 Gerente, Contadora, Promotores de Campo

De la misma manera, se viabilizó la constitución del Grupo Interinstitucional de Apoyo a la Economía Solidaria, conformado inicialmente en el Ministerio de Finanzas y que luego pasaría al MIES, donde se conformó el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Por otro lado, el Proyecto apoyó también iniciativas que permitieron superar las visiones locales y viabilizar horizontes más amplios a través de alianzas con gobiernos provinciales en Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

Esto ha permitido que los consorcios puedan construir políticas comunes, a partir de sus propios argumentos; conocer y debatir posiciones diversas; conocer otras experiencias; comprender otros puntos de vista; participar en espacios públicos donde antes nunca estuvieron.

### **El concepto de asociatividad**

Inicialmente se habló de conformar empresas campesinas. Pero las OECs no son empresas de capital, tampoco pueden enmarcarse en formas económicas pre-capitalistas, esas formas de organización «intermedias», que no priorizan la acumulación en beneficio de un individuo o un pequeño grupo de individuos. En diversos talleres y consultas surge la figura de «grupos asociativos que manejan herramientas de eficiencia empresarial». Este avance conceptual permitió identificarse con los postulados de la economía solidaria que se encontraba en construcción en la nueva coyuntura política. Los grupos asociativos aparecen como una expresión de esa economía con la cual se sienten identificados, reclamando la visibilización de su aporte en la economía nacional.

El concepto de asociatividad también se maneja en otros niveles. Se habla de asociatividad entre la gran empresa privada con grupos campesinos. Pero esa es una asociatividad vertical, desigual, entre el grande arriba (donde se queda la mayor renta) y el pequeño productor, abajo. Para las OECs y los consorcios la asociatividad es horizontal; no es una relación vertical entre empresa y productor.

La asociatividad para las OECs y consorcios no se circunscribe solamente a funciones de compra y venta; implica definir, cómo el acceso al mercado permite a los grupos sociales empoderarse, tomar decisiones, mejorar sus ingresos y, sobre todo, decidir a qué tipo de estructura comercial articularse. A diferencia de otras relaciones comerciales donde la asociatividad no es relevante y se supedita únicamente a la entrega de productos en condiciones de mercado y en algunos casos complementada con la entrega de insumos y asistencia técnica, dejando los riesgos de producción y mercado al pequeño productor.

### **El entendimiento de la cadena en su conjunto**

Al interior de las OECs y de los consorcios se ha puesto mucho énfasis en tener una comprensión de cada cadena productiva en su conjunto. Esto quiere decir, ubicar con claridad el recorrido total de un producto, su punto de partida (de dónde sale) y su destino final (a dónde llega). En ese recorrido se debe definir cuál es el rol del productor, cuál es el rol de la OEC y cuál el rol del consorcio. En otras palabras, qué puede hacer cada uno, racional e inteligentemente, para no levantar expectativas más allá de donde es posible, proponiéndose objetivos alcanzables.

De la experiencia del Proyecto, se aprecia que, en general, los mayores réditos económicos, sociales, productivos del grupo asociativo, se generan cuando hay una inserción en las denominadas “cadenas cortas”; es decir, aquellas que conectan la producción con mercados con menos eslabones de intermediación, situación que generalmente ocurre en el acceso a mercados locales. Esta inserción genera en el futuro y una vez consolidada, la posibilidad real de insertarse en “cadenas largas” o aquellas que conectan la producción campesina a mercados regionales y nacionales, que requieren mayor organización del grupo, mayores tecnologías y generación de valor así como la disponibilidad de mayor capital de trabajo.

La inserción en la cadena por parte de grupos asociativos implica la comprensión de las relaciones no solamente entre los actores directos: productores, acopiadores, consumidores; sino con otra gama de actores indirectos que cumplen funciones de provisión de servicios técnicos y financieros, así como de regulación de mercados y generación de políticas públicas.

### **La capacitación**

Se han desarrollado varios tipos de capacitación dirigida a distintos niveles de destinatarios. Se privilegió una capacitación a líderes a través de un proceso propio de selección. No podía ser masiva, tenía que ser técnica y selectiva. Unas 75 personas participaron en este tipo de capacitación.

Se logró un acuerdo con la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) para apoyar un diplomado de agro negocios destinado a los técnicos. Se empezó con un solo nivel y un solo año, involucrando a los técnicos del Proyecto. Posteriormente se orientó a los campesinos y se planteó un currículo discutido con los consorcios para formar promotores-monitores de mercado campesino. Es decir, que socios de las OECs puedan hacer estudios de mercado, conocer herramientas para la negociación y realizar análisis de rentabilidad. De este programa se graduaron dos promociones, 40 personas en total, algunos de los cuales se han involucrado con otras entidades relacionadas.

Sobre esa misma base se estructuró un programa de formación de gerentes rurales. Las empresas tenían la necesidad de tener sus propios gerentes. Entonces se construyó un currículo académico y así se impartieron dos programas dirigidos a campesinos. Se graduaron 50 gerentes en los dos programas, de los cuales al menos el 50 % cumple funciones gerenciales en las OECs y en los consorcios.

Además se efectuaron una serie de programas de capacitación ad-hoc de acuerdo a las necesidades que la coyuntura planteaba. Por ejemplo, se impartió una capacitación específica sobre el TLC, otra sobre las negociaciones del ATPDA, otra con cada Consorcio que sirvió de base para identificar aspectos específicos a proponerse a la Asamblea Nacional Constituyente. Estos eventos se convirtieron en ejes transversales de capacitación a técnicos y gerentes y se desarrollaban de acuerdo a las necesidades específicas de los procesos de negociación internacional y de construcción de propuestas de alcance nacional. Estos procesos produjeron documentos con planteamientos específicos de los campesinos que fueron entregados a las autoridades y a los responsables de los procesos de negociación en temas de comercio internacional.

Otro tipo de capacitación más cotidiana, en servicio, del día a día, se realizó con apoyo del Equipo de Campo en los ejes del Proyecto. Se abordaron temas como: reglamentación y funcionamiento de los grupos asociativos, orientaciones para negociación, conceptos básicos de mercadeo y empresa, comercialización asociativa entre otros temas.

Además la capacitación se complementó con dos actividades importantes: en primer lugar, los debates, como el que se propició entre los negociadores del TLC y el SIPAE. Este tipo de debates fueron altamente formativos y ayudaron a los consorcios a posicionarse frente a estos procesos de negociación. En segundo lugar, se apoyó la participación de directivos y gerentes campesinos en los procesos de negociación. Este tipo de actividades también tienen un alto poder formativo.

«Hay mucha gente que al principio no participaba en las reuniones auspiciadas por el Proyecto; pero al final empezaron a brillar con luz propia. En los últimos eventos tenían capacidad de propuesta, se reían, eran otras personas. Hay un grupo capacitado de unas 100 personas y, un buen porcentaje de ellos, cuentan con conocimientos, capacidad de propuesta y de reacción en los temas de asociatividad, comercio, encadenamiento y asociatividad campesina. Ya no tiene que llegar el equipo de la unidad coordinadora a participar y hablar. Hay gente que participa con voz propia. Ese tal vez sea uno de los mayores logros de la capacitación». <sup>20</sup>

### **Sostenibilidad y punto de equilibrio**

Tradicionalmente el punto de equilibrio es utilizado como un parámetro de medida para establecer la sostenibilidad de las empresas. Se define como un principio básico que establece que los ingresos tienen que al menos ser igual a sus costos para viabilizar su continuidad operativa. El logro de este punto de equilibrio tiene que ser una constante y una meta fundamental en una etapa inicial.

Conseguir el punto de equilibrio en las OECs es un reto y un proceso. Depende del grado de madurez de las capacidades creadas en los diversos estamentos de la empresa, así como de las condiciones coyunturales del mercado, de las políticas nacionales y regionales, e inclusive —en zonas de pobreza— de los riesgos climáticos. Estos elementos inciden en un comportamiento irregular del punto de equilibrio en las diferentes OECs. Esto quiere decir, que las organizaciones necesitan un fuerte apoyo para despegar. En nuestra experiencia algunas organizaciones han logrado condiciones para alcanzar el punto de equilibrio y lograr su sostenibilidad, otras tendrán que sortear aún algunas dificultades.

Los países de Europa y Estados Unidos, por ejemplo, subsidian en alto grado la producción agropecuaria. En nuestros países no existen subsidios a la producción agropecuaria y muchas veces tenemos rubros con una rentabilidad muy baja. En la Costa y la Amazonía, donde manejan rubros de exportación, como cacao y café, comercializan entre 100 y 150 dólares por quintal, lo que permite marginar entre 7 y 15 dólares para fomentar la asociatividad. En la Sierra los márgenes de

---

<sup>20</sup> Entrevista a Byron Jaramillo, 6.07.09

rentabilidad son bajos, porque son productos para el consumo nacional con alta variación en los precios. Esto hace difícil mantener márgenes altos, lo que impide avanzar a los puntos de equilibrio.

Cuando el grupo ha madurado como organización y establece márgenes adecuados y legitimados por los socios sobre los productos comercializados, asegura la cobertura de sus costos y recursos para crecer y posicionarse en el mercado. Esto genera confianza, generando participación de los socios y proveedores.

La experiencia de los queseros de Guamote es interesante porque dio un salto de calidad cuando para cubrir sus gastos incrementó el margen destinado a asociatividad. Pero esta fue una decisión no solamente financiera, fue una decisión más organizativa e institucional. Entonces hay que avanzar en el análisis mucho más allá de si se logra o no el punto de equilibrio, visualizar cuáles son las condiciones que permiten alcanzarlo.

«Los lecheros de Guamote, en una asamblea, decidieron incrementar el margen destinado a la asociatividad de 2 centavos a 10 centavos por queso, y arreglaron todo lo que nosotros estuvimos buscando durante cinco años. Esta decisión significó depurar a los socios, porque había un sistema de distribución monopolizado por una familia. Demoraron un año para cambiar los reglamentos. Pero esta decisión institucional significó que superen el punto de equilibrio y se proyecten como una empresa sostenible».<sup>21</sup>

El punto de equilibrio no es más que el reflejo de las decisiones tomadas por el grupo asociativo con base en el entendimiento del contexto, del grado de cohesión de los asociados, que no depende solo de la gestión económica y del funcionamiento o los acuerdos del mercado, sino también de variables organizativas, institucionales, políticas, del manejo de las herramientas, etc.; es decir, de una serie de factores que es necesario profundizar a partir de las experiencias desarrolladas.

---

<sup>21</sup> Idem

## IV. La incidencia política

La asociatividad campesina que tomaba fuerza, por su propia dinámica requería un marco institucional y de políticas públicas que garanticen su permanencia y articulación con niveles más altos de decisión para legitimar el proceso que se venía desarrollando. Se vislumbraba que en el futuro inmediato habría condiciones para desarrollar incidencia, a partir de las percepciones de la coyuntura política, aunque no se definieron métodos y herramientas para hacerlo.

«En el documento Proyecto se habla explícitamente de la incidencia en políticas públicas. Este era un componente del Proyecto. ¿Por qué lo pusimos? Porque si no lo poníamos como un objetivo o un resultado, la prioridad en la ejecución iba a ser mínima. Por eso incluimos la incidencia como un objetivo, para que el tema se posicione. El cómo hacerlo estaba por verse».<sup>22</sup>

Posteriormente, los acontecimientos políticos vividos en el país, demostrarían lo acertado de esta decisión inicial. Cuatro factores abren el escenario para que se puedan desarrollar actividades de incidencia política: en primer lugar, el crecimiento y fortalecimiento de los grupos asociativos; en segundo lugar, los procesos de reflexión sobre el Tratado de Libre Comercio (TLC- USA) y con la Unión Europea; en tercer lugar, la llegada al gobierno de Alianza País, que concreta el diálogo con algunos sectores campesinos y; en cuarto lugar, las propuestas construidas por los consorcios y OECs.

A estas condiciones «objetivas» hay que sumar el concurso de determinadas personas que estuvieron en puestos claves dentro de esos procesos: Manuel Chiriboga, cercano a COSUDE, CESA y las organizaciones campesinas, en el equipo negociador del TLC; funcionarios<sup>23</sup> en el MAGAP, Ministerio de Economía y Finanzas, el MIES, el Ministerio de Coordinación de la Política Económica y varios asambleístas. De la misma manera, un factor fundamental fue el rol que empezó a jugar el Proyecto en el acompañamiento a los consorcios para la construcción de sus propuestas.

Como se ha dicho, las OECs tenían una larga praxis acumulada: treinta años del Salinerito, veinte años de los frejoleros y diez años de los brocoleros. Pero además, todos los aprendizajes de la fase I y de la fase II. En esta III fase se propuso juntar todo lo que se había recorrido y aprendido, consolidándolas en propuestas unificadas.

Cuando este período de cambios se abre en el país, los consorcios aparecen como las estructuras económicas organizadas más visibles en la comercialización campesina. Además, a través del apoyo de los Proyectos Comercialización,

---

<sup>22</sup> Entrevista a Galo Sánchez, Op. Cit

<sup>23</sup> Mencionamos especialmente a Alberto Acosta, Carlos Vallejo, Pedro Páez, Fausto Jordán, Diego Landázuri, Pablo Lucio Paredes, Gilberto Guamangate, Norman Wray, Fernando Vega, René Unda, Milton Maya, Rubén Flores.

Emprender y de instituciones como CESA, FEPP, MCCH, IICA, Intercooperation, las OECs habían acumulado experiencia.

«Los consorcios hemos crecido en madurez. Antes no teníamos capacidad, no podíamos ni hablar. En estos procesos de algunos años se ha motivado bastante a los compañeros. La gente ve que ya no son diez o quince, como antes, ahora ya son más de cien en una parroquia. Ahora somos una fuerza. La gente ha visto que aquí hay fuerza y eso da un convencimiento. Se están dando cuenta que por sí solos no pueden llegar a cumplir casi ninguna de sus metas y aspiraciones. Ellos se dan cuenta que solos no pueden lograr más cosas, que es necesario sumar más grupos, asociaciones, que en realidad la agrupación, la cantidad de miembros nos dan la fuerza».<sup>24</sup>

Aunque el TLC no llegó a firmarse ante la firme oposición de las organizaciones sociales e indígenas, vale la pena rescatar, aunque de forma breve, la incidencia desplegada por los consorcios.

La negociación del TLC se da en una coyuntura más bien desfavorable. En primer lugar, porque el gobierno de Palacios no tenía una visión soberana respecto al tema agrícola y el proceso de negociación estaba hegemonizado por los grupos empresariales. En segundo lugar, porque tanto Colombia como Perú tenían prácticamente negociados sus TLC y este hecho colocaba al Ecuador en una situación de desventaja y asilamiento, «cercado» por países que tenían definidas sus situaciones comerciales y políticas con los Estados Unidos y de los cuales podrían llegarnos los mismos efectos. En tercer lugar, porque las condiciones que Estados Unidos puso de partida sobre la mesa de negociación, tenían bajo impacto sobre la agricultura de exportación, pero eran muy desventajosas para los pequeños productores. Chiriboga afirmaba: «El prejuicio principal provendría de la entrada sin mayores controles de productos agropecuarios que tienen todo tipo de apoyos y subsidios. El balance parece ser malo para la agricultura ecuatoriana en su conjunto, especialmente para los miles de pequeños y medianos productores».<sup>25</sup>

Manuel Chiriboga es nombrado Jefe Negociador de la Mesa Agrícola y esto representó una oportunidad, dada su relación con los grupos campesinos. En diálogos con varios de los involucrados en el Proyecto, solicitó propuestas de los pequeños productores. De esta manera entran en escena los consorcios de pequeños productores que pronto logran posicionarse en los espacios de discusión. Se encontraron cuadros que podrían ser interlocutores válidos. Al menos cinco personas participaron en las reuniones y fueron adquiriendo conocimientos y experiencia.

En este proceso la unidad coordinadora jugó un rol preponderante, pues, de alguna manera, se especializó en estas negociaciones. Se dieron todas las facilidades para que esos cuadros viajen a Estados Unidos y a otros lugares de negociación. Aquí afloró la flexibilidad, de la que ya se ha hablado. El presupuesto no se convirtió en una limitación, aunque este tipo de gastos no estuviera previsto; lo importante era

---

<sup>24</sup> Entrevista a Humberto Cela, op.cit.

<sup>25</sup> CHIRIBOGA Manuel, op.cit. p. 19-20

aprovechar la oportunidad, garantizar la presencia de los pequeños productores en estos espacios de discusión.

El Proyecto jugó un rol muy importante a varios niveles: primero: entregando información a las OECs de lo que implicaba la firma de un TLC. Segundo: acompañando la construcción de las propuestas de los distintos consorcios; y tercero: favoreciendo el debate entre quienes estaban a favor del TLC y quienes estaban en contra. Sin duda fue un acierto del Proyecto organizar debates entre el equipo negociador del TLC y los investigadores del SIPAE, esto permitió a los consorcios contar con una visión crítica respecto al tratado.

«Cuál fue el resultado: el posicionamiento con enfoque de cadena que permitió que la cadena de lácteos esté representada por los pequeños productores organizados. Las propuestas del consorcio de lácteos fueron bien estructuradas y contundentes, lograron posicionarse como la segunda cadena más sensible para los pequeños productores, por encima de otras cadenas de los grandes productores. Otras cadenas no significaban amenaza para Estados Unidos, como la del fréjol, o la de la papa; pero los lácteos sí constituían una amenaza porque Estados Unidos tenía la expectativa de introducir 5.000 toneladas métricas de leche en polvo al año. Esto fue detenido por la cadena de lácteos».<sup>26</sup>

Pero además, en este mismo período, los consorcios participan activamente en los procesos de negociación del ATPDA. Humberto Cela, gerente de Gatazo Zambrano, auspiciado por el Proyecto, visita al Congreso de los Estados Unidos y logra evidenciar la importancia de los pequeños productores brocoleros. La decisión de los Estados Unidos de continuar con las preferencias arancelarias se debe en parte a que reconocieron el rol de los pequeños productores en la producción del brócoli.

Cuando se posesiona el primer gabinete del gobierno de Alianza País, Carlos Vallejo es nombrado Ministro de Agricultura y Fausto Jordán su asesor. Este hecho se convierte en una nueva oportunidad. Es conocido que desde el MAGAP se han impulsado los llamados Comités Consultivos que agrupan y representan en el Estado los intereses de los distintos grupos empresariales agrícolas. Estos nuevos funcionarios proponen dar vida a esos Comités Consultivos con presencia múltiple, rescatando la participación de los pequeños productores. Esta fue una oportunidad de aprendizaje para los consorcios, una oportunidad de que su voz sea escuchada. Aunque aportaran poco, el solo hecho de ganar ese espacio fue un logro, porque antes simplemente no participaban.

No cabe duda: sin una coyuntura política favorable las propuestas no son viables, o funcionan con muchos límites. En este sentido, la apertura del gobierno de Alianza País, colocó a las OECs en un nuevo escenario en el que se podía hacer incidencia política. Los consorcios, por iniciativa del Proyecto, se reunieron con el Ministro y los subsecretarios, se propuso que los pequeños productores participen en la formulación de políticas agrarias y se llegó a hacer un plan de trabajo con el

---

<sup>26</sup> Entrevista a Juan Diego Unda, miembro de la Unidad Coordinadora, 6.07.09

Ministro Carlos Vallejo. Hubo un espaldarazo político para los pequeños productores. Lo mismo se hizo con el MIES, con la Ministra Janeth Sánchez. Se logra que varios funcionarios de Estado, incluso los ministros, visiten las experiencias y se establezca en terreno, frente a la gente, compromisos de alianzas y apoyo. De esta manera el MAGAP, el MIES, el CADERS y la propia Presidencia de la República, cuando se trata de formular algún tipo de política relacionada con los pequeños productores, recurre a los consorcios en busca de propuestas legítimas de nivel regional (Sierra).

Mientras se producían estos diálogos los productores de fréjol enfrentaban un grave problema con los precios de venta, que no rebasaban los US 15 el quintal. Un estudio reveló que la razón fundamental era la masiva importación de fréjol chino y la influencia del mercado colombiano, nuestro principal consumidor. Los directivos del consorcio realizan gestiones en el MAGAP y logran regularizar la importación. Esto significó automáticamente una subida del precio a US 55 el quintal, precio que se ha mantenido. Se calcula que este hecho significó, en el año 2007, ingresos adicionales a los productores frejoleros ecuatorianos por un monto de US 8.400.000.

Cuando se reúne la Asamblea Nacional Constituyente a los consorcios se les presenta un nuevo desafío: posicionar el concepto de la economía social y solidaria y traducir ese concepto en una serie de artículos a incluirse en la Constitución. Desarrollar este concepto y operativizarlo fue un proceso que tomó varios meses.

«Había una parte abstracta: definir un concepto de economía solidaria, y una parte más operativa: un articulado donde se incluyan diferentes aspectos que contribuyan a la cadena: reconocer que existen, centros de acopio, financiamiento, etc. Se buscaba que en la Constitución se reconozcan estas formas de organización en el país. Manuel Chiriboga hizo un pequeño estudio de varias Constituciones Latinoamericanas y no había ninguna, excepto la de algún país de Centroamérica, donde se mencionaba la economía solidaria. Nuestro mayor desafío era que la Constitución reconozca esta forma de organización en el país».<sup>27</sup>

Se organizaron varios talleres, seminarios y encuentros con autoridades y personas relacionadas con el tema para hablar de economía solidaria, de asociatividad, de financiamiento y sobre las perspectivas de incluir estos enfoques en la Constitución. Se contrató un consultor de la FLACSO con el que trabajaron todas las semanas los consorcios y varias ONGs y redes para producir documentos sobre la temática. Se vio entonces que la Constitución es solamente una herramienta, una puerta de entrada y que es necesario trabajar las leyes que garanticen que la economía solidaria se haga realidad y sea reconocida.

«Nosotros logramos llevar propuestas a Montecristi sobre lo que es la economía solidaria, campesina y comunitaria. Organizamos un desayuno de trabajo con los asambleístas y se invitó a unos 20, pero la sorpresa es que llegaron como 40. Ahí se entregó en paquete toda nuestra propuesta y

---

<sup>27</sup> Idem

tuvimos muy buena acogida. Nos preguntaban cómo eran los trabajos en los consorcios, cómo era el trabajo de las empresas rurales. En eso ellos tenían mucha inquietud. Creo que el documento fue un muy buen aporte por parte de todas las organizaciones; entonces sí hubo una incidencia porque sí tomaron en cuenta todo lo que se había planteado, no al cien por ciento, pero por lo menos en un 90 por ciento. Eso es un logro para mí».<sup>28</sup>

Sin lugar a dudas, los consorcios aportaron significativamente, junto a otros sectores y personas, a posicionar el tema de la asociatividad como parte de un esquema de economía solidaria, que tiene múltiples articulaciones a servicios, a recursos, incluso a la construcción de políticas.

Veamos tres artículos de la Constitución donde esta incidencia se refleja:

**Art. 319.-** Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, *asociativas*, familiares, domesticas, autónomas y mixtas.

**Art. 321.-** El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, *asociativa*, cooperativa, mixta y que deberá cumplir su función social y ambiental.

**Art. 281.-** La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y *de la economía social y solidaria*.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

---

<sup>28</sup> Entrevista a Teodoro Méndez, dirigente de la UOCAIV, 6.07.09

14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a **redes asociativas de pequeños productores y productoras**.

«Sin duda fue un éxito haber posicionado el tema de la economía solidaria en la Constitución. Este fue un proceso acompañado por otros sectores, organizaciones y alianzas, como el CAFOLIS, que tenía un Proyecto con la FLACSO para armar esos procesos. Estos logros no son exclusivos de la acción de CESA, a través del Proyecto Poder, sino el resultado del trabajo con otros sectores como el FEPP y MCCH, a través de los grupos campesinos que ellos apoyan. Algunas organizaciones sociales se sumaron a esa discusión. Ciertamente el Proyecto fue decisivo, pero no fue el único».<sup>29</sup>

Estos principios incluidos en la Constitución siguen proponiendo nuevos desafíos: transformarlos en leyes para que realmente se conviertan en políticas públicas. Se ha propuesto una ley de economía solidaria, si embargo no se ha dado seguimiento e impulso a este proceso.

Otro aspecto en que se concreta la incidencia política del Proyecto es la capacidad desarrollada por los consorcios de gestionar por sí mismos otros recursos económicos adicionales. Efectivamente, la COSUDE financió el Proyecto por dos millones y medio de dólares, pero ahora los consorcios cuentan con un financiamiento casi de la misma magnitud, que proviene del Estado, de la cooperación internacional, de gobiernos locales.

**Cuadro N° 7: Aportes económicos conseguidos por los Consorcios y OECS**

OECs	Fuente de financiamiento	US \$
Consortios Hortalizas, Lácteos, Especies Menores	PL 480	480.000
Consortio de leguminosas - CESA	Unión Europea	400.000
Consortio de lácteos	MIES	500.000
Gatazo Zambrano - COPI	FIE	600.000
EPAL, AQG, Girón	CADERS	150.000
CONLECHE, CONPAPA, CORDTUCH	TRIAS (ONG Belga)	200.000
Total		2.330.000

La incidencia sin inversión no es incidencia. Haber conseguido este tipo de aportes es el resultado de la labor de incidencia desplegada. Los aportes de las instituciones del Estado son consecuencia de los diálogos mantenidos con los Ministros de Agricultura, de Coordinación de la Producción, de Inclusión Social y de las visitas que estas autoridades realizaron a las organizaciones de base de los consorcios. Por otro lado, también la institución ejecutora ha logrado consolidar relaciones que le permiten desarrollar Proyectos de investigación sobre nuevos rubros agrícolas y pecuarios para el mercado.

<sup>29</sup> Entrevista a Francisco Román, Director de CESA, 14.07.09

Finalmente, otro resultado del proceso de incidencia y de consolidación de los consorcios es el grado de reconocimiento social alcanzado. En muchos de los consorcios estudiantes e investigadores realizan estudios, tesis, propuestas. Se han convertido en referentes imprescindibles cuando se trata de asociatividad.

«El Observatorio Comercio Exterior dio a los consorcios capacitaciones, pero después de que les capacitó, el Observatorio recurrió muchas veces a los consorcios para hacer sus estudios, para realizar la propuesta para la Unión Europea, cuando tenían que presentar alguna propuesta de política pública, como Aliméntate Ecuador».<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Entrevista a Juan Diego Unda, op. cit

## V. Logros, limitaciones y desafíos

### Logros

**1. La comercialización asociativa está posicionada en las agendas públicas locales.** La asociatividad ahora es un tema de interés público. Esto es el fruto de demostrar en la práctica que la asociatividad es relevante, que es fundamental para la soberanía alimentaria del país, que puede ser lucrativa para los pequeños productores, que puede convertirse en una herramienta de lucha contra la pobreza. Ahora en las agendas públicas locales y nacionales está presente la comercialización asociativa y, además, hay recursos para ella. La comercialización asociativa está presente en varias estrategias provinciales, en los presupuestos municipales; varios municipios han creado unidades agropecuarias y de ambiente, hay facilidades para las ferias públicas, los concejos provinciales priorizan inversiones a las cadenas, en infraestructura de comercialización.

- a) Mesas de Desarrollo Económico Local en gobiernos municipales de Nabón, Girón y Oña en la provincia del Azuay.
- b) Agenda de Desarrollo Económico Cantonal de Píllaro en Tungurahua.
- c) Planes de Desarrollo Económico Provincial de Cotopaxi y Chimborazo.

**2. Se cuenta con capacidades locales.** El Proyecto capacitó un grupo de gente que conoce, reflexiona y hace propuestas en torno a la comercialización asociativa. En gran parte se ha superado la dependencia de técnicos externos y las organizaciones cuentan con técnicos, gerentes, líderes y promotores de campo que conocen sobre la temática y están convencidos de que es posible llegar al mercado. Se logró desmitificar el criterio de que no es posible desarrollar organizaciones asociativas campesinas. Ahora las empresas campesinas no son un elemento extraño a la propia idiosincrasia de la gente. Desarrollar capacidades locales fue una política intencionada del Proyecto, como parte del empoderamiento. Se han formado más de 40 gerentes y esto produce menos grado de dependencia, conduce a la autonomía y a la sostenibilidad.

**3. Los consorcios han logrado niveles de autonomía y saben hacer propuestas.** Anteriormente los consorcios dependían de técnicos de ONGs o de instituciones públicas para elaborar sus propuestas y sus planes de acción. Hoy se ha desarrollado su capacidad para manejar herramientas que les permiten formular planes, propuestas y tomar nuevas iniciativas. Esto incide directamente en el empoderamiento y la sostenibilidad de los procesos. Las decisiones las han tomado los actores, la gente, con apoyo de los técnicos. En algunos casos todavía será necesario algún apoyo externo, sobre todo en los aspectos sociales, pero los aspectos empresariales y gerenciales están bastante fortalecidos. Los técnicos ya no son decisores, son fuente de consulta y apoyo.

**4. Los consorcios son reconocidos a nivel local y a nivel nacional.** Todos los consorcios en general cuentan con un amplio reconocimiento social y político. Muchos estudiantes, técnicos e investigadores tienen como referencia a los consorcios, van a aprender a Gatazo, a Guamote o al Chota. Muchas tesis de grado

y estudios se hacen en estos consorcios. En múltiples espacios se hace un reconocimiento de los logros de los consorcios. Y esto tiene otro efecto: eleva la autoestima de los compañeros. El Estado ha reconocido en los consorcios la organización asociativa, asignando recursos de inversión para su modernización con miras a incorporarlos como proveedores idóneos para las compras públicas, especialmente de los programas sociales locales.

**5. *Se dispone de una metodología y herramientas para la asociatividad campesina.*** Durante la ejecución del Proyecto se ha creado un marco teórico, una forma de aproximación a la asociatividad y se han generado múltiples herramientas adecuadas, de fácil manejo, en procesos de asociatividad campesina. La metodología y las herramientas son el fruto de un proceso de inter-aprendizaje, de construcción colectiva del conocimiento.

## **Limitaciones**

**1. *La falta de análisis del entorno.*** La visión campesina, a veces, es demasiado individual, corta, muy centrada en “mi” comunidad; no hay un análisis del entorno. Esto finalmente es un problema grave, porque en muchas ocasiones los campesinos piensan que ellos solos pueden resolver los problemas de calidad, de cantidad, de temporalidad y eso es utópico. Es frecuente encontrar experiencias que quieren tener toda la infraestructura propia para desarrollar su Proyecto, no se hace esfuerzos por racionalizar los recursos humanos, técnicos y de infraestructura disponibles en un territorio o región. Esta falta de visión, de análisis del entorno se ha transformado en un problema bastante complicado.

**2. *Los ritmos lentos para asumir la eficiencia empresarial.*** Se ha definido que no se trata de crear empresarios campesinos, sino de crear grupos campesinos que adopten conductas de eficiencia empresarial, sin dejar de ser solidarios y equitativos. Sin embargo el cambio de las formas de gestión de las OECs, es mucho más complejo que el solo manejo empresarial. Existen variables sociales, culturales, de juegos de poder, que en muchas ocasiones requieren de tiempos prolongados. El trabajo de fortalecimiento organizativo requiere de perseverancia y tiempo.

**3. *Las relaciones sociales al interior de las organizaciones.*** En muchas ocasiones las organizaciones han enfrentado en su interior las viejas prácticas de grupos de poder, o de familias controlando determinadas fases de la comercialización, o realizando dumping en contra de la empresa comunitaria. En algunos casos la presencia de «orientadores» o «asesores», que no logran ponerse de acuerdo o mantienen disputas, originan conflictos y atentan contra un funcionamiento armónico.

**4. *La falta de apropiación de las iniciativas.*** A pesar de todo el trabajo realizado aún hay personas que creen que las empresas son de los técnicos, de la cooperación o de la ONG contraparte. En algunas organizaciones aún es débil la apropiación de un concepto de eficiencia empresarial. Muchas organizaciones enfrentan aún el problema de fidelidad de sus socios. Todavía para muchos socios

de las OECs es primordial la inmediatez: el pago en el mismo momento en que se entrega el producto, la ganancia rápida cuando el precio sube, etc. En muchas ocasiones las OECs o los consorcios no pueden responder de forma inmediata y los campesinos no se mantienen fieles a sus organizaciones. En muchos casos prefieren entregar parte de sus productos a los intermediarios y no a su organización, priorizando el interés particular.

**5. Sostenibilidad económica.** ¿Hay aproximaciones a los puntos de equilibrio o son una meta a alcanzar? ¿El punto de equilibrio depende solamente de variables económico – financieras o intervienen también variables institucionales y sociales? Hay problemas en algunos consorcios para hacer estudios de costos que permitirían tomar decisiones claves en función del punto de equilibrio. Sin duda este concepto es un indicador importante, pero ¿cómo darle protagonismo o mediatizarlo en cada caso? ¿Qué factores inciden en el logro del punto de equilibrio, son estructurales o coyunturales?

**6. La capacitación impartida es aún insuficiente.** Se cuenta con un grupo representativo de técnicos y gerentes capacitados que están jugando un rol fundamental dentro de los consorcios, pero acciones de la envergadura de los consorcios requiere de un número mayor de técnicos que garanticen relevo y ampliación de las acciones. La capacitación debe ser permanente. ¿Quién sostiene la capacitación si no es la cooperación y el Estado? Ante las limitaciones presupuestarias a enfrentar es necesario establecer prioridades en la capacitación.

## **Desafíos**

Los desafíos no solo son aquellos que el proyecto no los pudo cumplir por las razones que fueren: tiempo, procesos, decisiones, apertura, recursos, etc., son desafíos que a la luz de esta importante experiencia aparecen como retos más allá de un proyecto y de una institución en particular, es la respuesta que requiere la pequeña producción para seguir cumpliendo su rol dentro de la soberanía y seguridad alimentaria del país pero con el soporte de políticas de apoyo a la producción y comercialización campesina por parte del Estado y con una real participación de las organizaciones.

Un primer e importante desafío es analizar la necesidad de crear un Sistema Nacional de Negocios Campesinos, que supone una estructura que aglutine a Consorcios de OECs no solo de cadenas productivas de la Sierra, sino de cadenas de pequeños productores de todo el país. Permitiría que los grupos asociativos enfrenten en conjunto necesidades que no la puedan hacer por si solas ni de manera aislada, adecuando la oferta y facilitando el acceso paulatino de más productores y zonas geográficas, creando un verdadero sistema que les permita posicionarse en el mercado, dependiendo cada vez menos de intermediarios y alcanzando mayores márgenes de comercialización, para cubrir los costos que implique su operación y generando también mayores utilidades para las OECs y sus socios.

Este Sistema de Negocios Campesinos sería el ente que se relacione por ejemplo, con el Programa Nacional de Compras Públicas y puedan establecer estrategias para direccionar la producción hacia una política nutricional que requiere con urgencia el país. Este Sistema de Negocios Campesinos permitiría establecer alianzas estratégicas y a largo plazo con otras alternativas de comercialización como son las ferias locales, mercados locales especializados, tiendas del comercio justo, exportación al mercado justo, etc.

***Transformar los principios constitucionales en leyes.*** Está de por medio el tratamiento y aprobación de una ley de Economía social y solidaria , misma que requiere que los diferentes actores de este importante sector se aglutinen para que logren incidir en las leyes las cuáles deben considerar las particularidades que condicionan el desarrollo de estos sectores; sin embargo el desafío está también está en vigilar la aplicabilidad de las leyes y reglamentos por parte de las diferentes instancias públicas y por otro lado también las organizaciones de la economía social y solidaria deben fortalecerse para la aplicación de sus obligaciones dentro del nuevo reordenamiento jurídico y legal a partir de las leyes y normas que se aprueben y entren en vigencia.

La ley de Economía Social y Solidaria debe incluir algunos elementos para apoyar a Consorcios y OECs:

Ley de asociatividad: Dirigida a estimular para que los productores se asocien, lo que permitiría desde el Estado establecer estrategias y políticas de reducción de aranceles para la importación asociativa de equipos e insumos. Estimular la inserción de los grupos asociativos en mercados y ferias municipales, estableciendo espacios físicos en mercados municipales, con reducción de tasas de alquiler de espacios. Estimular la participación en ferias nacionales e internacionales. Facilidades para el acceso a recursos de banca pública: CFN y BNF. Adecuar las normativas de asociatividad hoy atomizadas en MAGAP, MIES, y MCE, para agruparlas en un solo cuerpo legal y en un solo Ministerio.

Ley de Intermediación: Dirigida a agrupar, organizar regular el rol de los agentes de intermediación. Definiendo márgenes de transacción en función de atributos de calidad y volúmenes. Regulando y flexibilizando las barreras de entrada a cadenas de supermercados. Regulando y normando la agricultura bajo contrato. Estableciendo mecanismos de control y autocontrol de la intermediación.

***Los Consorcios y las Organizaciones Económicas Campesinas, tienen en el día a día desafíos comerciales: Posicionar los productos en los mercados*** que se van identificando y que requieren afinar estrategias y acciones para lograr esta inserción de manera sostenible; esto significa varios pasos estratégicos siendo uno de ellos la ***Estandarizar calidades por las exigencias cada vez mayores del mercado.*** El crecimiento y perfeccionamiento de los mercados implica un continuo mejoramiento de estándares y de trabajo en temas de calidad y diversificación, sobre los cuales se puedan posicionar los productos de los grupos asociativos en los mercados.

***Crece asociativamente fidelizando a los socios actuales, articulando nuevos actores y articulando a los consorcios.*** Superar las debilidades internas entre los actuales socios y buscar mecanismos de inserción de nuevos socios tanto en OECs como en Consorcios. El tema de la fidelidad de los socios requiere ser trabajado

identificando modalidades de búsqueda de ampliar los servicios de los grupos asociativos, para que las OECs y Consorcios funcionen como verdaderas empresas de servicios y apoyo a los asociados.

Existen otros tipos de desafíos y **está dirigido a las instituciones; generalmente muchas de las experiencias no son sistematizadas y difundidas.** Si se quiere consolidar el proceso de los consorcios es necesario sistematizar la experiencia y compartirla. Es clave recuperar su propuesta metodológica, sus herramientas, las reflexiones teóricas sobre la comercialización asociativa y multiplicarlas. En este aspecto es fundamental dar continuidad al programa de capacitación. Esto significa ir un poco más allá y nos referimos al reto de ***Institucionalizar la experiencia***, que estaría garantizando la continuidad de la dinámica alcanzada con los Proyectos EMPRENDER, Comercialización y PODER. Implica una institucionalidad que asuma el liderazgo que el proceso demanda, que asegure un mínimo seguimiento y apoyo a los consorcios, que garantice la continuidad del proceso iniciado. CESA ha incluido dentro de su estrategia institucional la sistematización de la experiencia y el fortalecimiento de los consorcios. Se han presentado propuestas a la Cooperación Internacional para continuar estos procesos.

## **VI. Lecciones aprendidas**

En general, los mayores réditos económicos, sociales y productivos de los grupos asociativos, se generan cuando hay una inserción en las denominadas “cadenas cortas”; es decir, aquellas que conectan la producción con mercados locales. Esta inserción genera en el futuro y una vez consolidada, la posibilidad real de insertarse en “cadenas largas” o aquellas que conectan mercados regionales y nacionales, que requieren mayor organización del grupo, mayores tecnologías y generación de valor así como la disponibilidad de mayor capital de trabajo.

Una estrategia de mercado de las organizaciones asociativas empieza con la reducción de costos de producción y transacción, la necesidad de optimizar costos para poder competir con mercados altamente competitivos; pero también supone buscar y abrir mercados alternativos. En estos procesos es de fundamental importancia la generación y difusión de información y un análisis serio de la demanda para producir a partir de ella.

La asociatividad campesina es el fruto de acumulados históricos de desarrollo, que se inician con la potenciación de los sistemas productivos, el acceso a servicios de apoyo a la producción, la formación de capacidades locales, la sintonía con procesos de desarrollo económico local y regional. Estas variables, en conjunto, desatan procesos de cambio en la visión y en las prácticas de las personas y los grupos organizados que, para consolidarse, requieren de un proceso permanente de democratización, transparencia y comunicación ascendente y descendente.

En una estrategia de asociatividad campesina es clave seleccionar pocos rubros claves que los campesinos destinan al mercado, pues no todo lo producido por ellos tiene destino mercantil. A partir de esa selección es fundamental conformar consorcios de OECs para mejorar las condiciones de comercialización campesina; proceso que debe ir acompañado de la transferencia de capacidades y competencias a los grupos de base para garantizar su sostenibilidad.

Las estrategias institucionales son más efectivas cuando no rempazan a las organizaciones sociales, ni coartan su capacidad de decisión, sino que respetan y entienden sus ritmos y procesos, acompañando a las organizaciones con metodologías y herramientas adaptadas a sus condiciones particulares, distinguiendo el rol del Proyecto como facilitador y el rol del grupo asociativo como responsable de sus propias decisiones. Esto incluye la posibilidad de que los grupos se equivoquen, aprendan de sus propios errores, se empoderen y capitalicen sus aprendizajes en prácticas más efectivas.

Es posible conciliar elementos del mundo empresarial tradicional con las dinámicas de economía campesina solidaria. No se trata de crear empresarios campesinos, sino de crear grupos campesinos que adopten conductas de eficiencia empresarial, sin abandonar sus valores fundamentales: solidaridad y equidad. Sin embargo, el cambio de las formas de gestión de las OECs, es mucho más complejo que el solo manejo empresarial. Existen variables sociales, culturales, educativas, de juegos de poder, que en muchas ocasiones requieren de tiempos prolongados. El fortalecimiento del grupo asociativo requiere de perseverancia y tiempo.

Una coyuntura política favorable es fundamental para concretar procesos de incidencia que permitan construir políticas públicas para el acceso de los campesinos organizados a instancias de poder y decisión. Las propuestas generadas por un proceso de reflexión de los propios campesinos, en función de sus necesidades, son más fáciles de ser empujadas y posicionadas en estos espacios de decisión política.

Los subsidios y apalancamiento de recursos deben estar debidamente orientados bajo una visión de procesos. En etapas iniciales deben estar dirigidos a consolidar la estrategia de negocios, con un paulatino decrecimiento, mientras se fortalecen en su capacidad de gestión y generan los réditos económicos que garanticen su autogestión. Mientras tanto, los recursos dirigidos a capacitación y formación deben ser permanentes; estos recursos pueden provenir coyunturalmente de la cooperación, pero estratégicamente deben provenir de distintos niveles del Estado, conforme al mandato constitucional vigente.

# **Proyecto Poder**

## **Fichas De Herramientas**

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>CONVENIO DE CONTRIBUCION</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>ENERO 2005 - DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>  Convenio realizado entre la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA) y la entidad beneficiaria del apoyo. Tiene normalmente como plazo un año calendario. El Convenio es firmado por los representantes legales de las partes. La entidad financiadora del proyecto PODER es la COSUDE. Las entidades beneficiarias deben formar parte de las cadenas priorizadas por el proyecto PODER, tales como: lácteos, leguminosas, hortalizas, especies menores, turismo comunitario y papa.	
<b>OBJETO</b>  El objeto del Convenio es “Cofinanciar la implementación de los planes de negocios anuales de las entidades beneficiarias del proyecto”.	
<b>PARTES DEL CONVENIO</b>  CESA es la entidad co - ejecutora del proyecto PODER - con la ONG Suiza INTERCOOPERATION - y es responsable de la firma de los Convenios.  Las entidades beneficiarias son las Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) y los Consorcios Campesinos que agrupan a las OECs en las cadenas priorizadas por el proyecto PODER	
<b>RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES</b>  En el marco del Convenio, CESA tiene la responsabilidad básica de brindar asistencia técnica y financiera para la planificación, seguimiento y evaluación de los planes de negocios.  Las entidades beneficiarias son las responsables directas de planificar, implementar y evaluar su plan de negocios. Por lo que CESA no asume responsabilidades de tipo laboral o tributarias con las entidades beneficiarias, toda vez son las que reciben y hacen uso de la contribución.	

## **OTROS ASPECTOS ESPECIFICOS**

A partir del año 2007, el Convenio de Contribución se realiza únicamente con los Consorcios Campesinos, los cuales a su vez mantienen convenios con sus OECs integrantes.

El Convenio solo se da por finiquitado cuando la entidad beneficiaria ha presentado los justificativos técnicos y financieros que satisfagan los requerimientos de CESA y de la Entidad Financiadora, las cuales cuentan con los Informes de Auditoría Externa.

El Convenio incluye una CLAUSULA DE ANTICORRUPCIÓN, la cual reza así: “Las partes se comprometen a no ofrecer a terceros directamente o indirectamente ventaja alguna, ni a solicitar, hacerse prometer o aceptar para si mismas o para otras directa o indirectamente regalos o cualquier otro tipo de ventajas consideradas o que puedan ser consideradas como práctica ilegal, o de corrupción”.

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>PLAN DE NEGOCIOS CAMPESINOS</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>ENERO 2005 – DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>  El plan de negocios de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) tiene una estructura básica que comprende los siguientes planes: organizativo, producción, mercadeo y financiero. La visión que orienta a socias y socios de las OECs es el comercio asociativo directo, lo cual implica acortar la cadena de comercialización. La misión, en términos generales, de las OECs es realizar el ejercicio comercial asociativo, cumpliendo una función de intermediación comercial. El Plan de Negocios tiene como referente un modelo de negocios validado en el proyecto PODER, que comprende pilares y estrategias para la viabilidad de los negocios apoyados.	
<b>PILARES DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>  El plan de negocios tiene cuatro pilares:  Organizativo.- Es la estructura orgánica – funcional de las entidades beneficiarias. La estructura orgánica plana permite que sea financiable con los aportes de socias y socios de las OECs.  Producción.- Comprende la canasta de productos de las OECs. La asociatividad facilita diversificar los productos y acceder a fondos de innovación tecnológica para la producción con valor agregado.  Mercado.- Es la cartera clientes de una OEC, manteniendo acuerdos formales e informales. El mercado es el pilar determinante de la dimensión de los otros tres pilares. Así, un mayor tamaño de mercado está correlacionado, por ejemplo, con una mayor complejidad de la estructura orgánica; y  Financiero.- Comprende, básicamente, la elaboración del flujo de caja del negocio, para facilitar la toma de decisiones del Comité Directivo de las OECs. En la medida que existen acercamientos al mercado financiero formal es más necesaria la elaboración	

de Estados Financieros completos.

### **ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

**Productores confiables:** Aquellas socias y socios que entregan a su OEC los productos en la cantidad, calidad y continuidad acordada. Únicamente, los productores confiables son elegibles para el Comité Directivo, lo cual garantiza que prevalezcan los intereses de los dueños del negocio.

**Asociatividad:** La asociatividad campesina es aspecto clave para superar los problemas de cantidad, calidad y continuidad de abastecimiento al mercado. Permite a las familias campesinas mejorar la capacidad de negociación, así como disminuir los costos de transportar los productos al mercado.

**Cadenas:** El enfoque de cadena de valor tiene como punto de partida el mercado objetivo, para luego retroceder hacia el eslabón de la producción, contribuyendo a superar el tradicional problema de la sobreproducción. Permite, además, identificar aliados institucionales y organizacionales.

**Cultura del aporte:** Las OECs funcionan con los aportes ordinarios y extraordinarios de socias y socios. En los reglamentos, se establece el aporte ordinario como un porcentaje de descuento del valor del producto entregado por cada socia y socio. Un indicador ácido es el punto de equilibrio.

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>GERENCIA ITINERANTE</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>OCTUBRE 2004 - DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p>Mecanismo de asistencia técnica del proyecto PODER a las entidades beneficiarias de los Convenios de Contribución. Se realiza durante los momentos claves de la planificación, implementación y seguimiento de los Planes de Negocios.</p>	
<b>COMPROMISOS DE LA GERENCIA ITINERANTE</b>	
<p>Asistencia técnica que se cumple de acuerdo a los siguientes compromisos del proyecto PODER:</p> <p>Realizada directamente en las Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) y los Consorcios Campesinos que agrupan a las OECs.</p> <p>Previa a la aprobación de los Planes de Negocios en el seno del Comité Directivo de las entidades beneficiarias. Se realiza, al menos, un seguimiento trimestral. Apoya en Planes de Contingencia.</p> <p>Enfocada al gerente de la entidad beneficiaria, con el acompañamiento del Presidente (o su delegado) del Comité Directivo de la entidad beneficiaria.</p> <p>Para la identificación de las estrategias de negocios que tengan mayor impacto en los ingresos y empleo de las familias productoras y de las entidades beneficiarias.</p> <p>Coordina estrategias y actividades con otras entidades beneficiarias del Proyecto PODER, así como con instituciones o proveedores de servicios técnicos y financieros que apoyan a las organizaciones campesinas.</p> <p>Orienta las solicitudes de cofinanciamiento de las entidades beneficiarias al proyecto</p>	

PODER en función de las estrategias de mayor impacto.

Coordina con los otros mecanismos de asistencia técnica y financiera del proyecto PODER para asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos con las entidades beneficiarias.

Reporta a la Coordinación del Proyecto PODER los informes semestrales, incluyendo los indicadores pertinentes del Sistema de Monitoreo y Evaluación; así como también informa sobre hechos contingentes que requieran tomar acción.

### **CRITERIOS BASICOS DE LA GERENCIA ITINERANTE**

No suplanta al gerente de la entidad beneficiaria, quien es el último responsable de la propuesta e implementación ante el del Comité Directivo de las entidades beneficiarias.

No impone estrategias, sino que desarrolla capacidades analíticas en el gerente de la entidad beneficiaria, para que proceda a proponer al Comité Directivo las estrategias de mayor impacto en cuanto a ingresos y empleo de las familias productoras y de las entidades beneficiarias.

Es flexible porque los Planes de Negocios están sujetos a modificaciones en función de cambios en el contexto.

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>GESTOR DE NEGOCIOS</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>ABRIL 2005 – DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p>Mecanismo de asistencia técnica del proyecto PODER a las entidades beneficiarias de los Convenios de Contribución. Se realiza durante los momentos claves de la planificación, implementación y seguimiento de los Planes de Negocios.</p>	
<b>COMPROMISOS DEL GESTOR DE NEGOCIOS</b>	
<p>Asistencia técnica que se cumple de acuerdo a los siguientes compromisos del proyecto PODER:</p> <p>Realizada directamente en las Organizaciones Económicas Campesinas (OECs) y los Consorcios Campesinos que agrupan a las OECs.</p> <p>Previa a la aprobación de los Planes de Mercadeo en el seno del Comité Directivo de las entidades beneficiarias. Se realiza, al menos, un seguimiento trimestral. Apoya en Planes de Contingencia.</p> <p>Enfocada al promotor de comercialización, con la presencia del gerente de la entidad beneficiaria y el acompañamiento del Presidente (o su delegado) del Comité Directivo de la entidad beneficiaria.</p> <p>Para la identificación de las estrategias de mercadeo que sean alineadas con el Plan de Negocios y con los impactos en ventas de las entidades beneficiarias.</p> <p>Coordina estrategias y actividades con otras entidades beneficiarias del Proyecto PODER en la búsqueda de clientes y desarrollo de productos.</p>	

Coordina con la gerencia itinerante del proyecto PODER para asegurar la consistencia del cumplimiento de los compromisos establecidos con las entidades beneficiarias.

Reporta a la Coordinación del Proyecto PODER los informes semestrales, incluyendo los indicadores pertinentes del Sistema de Monitoreo y Evaluación; así como también informa sobre hechos contingentes que requieran tomar acción.

### **CRITERIOS BASICOS DEL GESTOR DE NEGOCIOS**

Acompaña al promotor de comercialización de la entidad beneficiaria en el marco de la agenda de búsqueda de clientes.

Orienta al gerente y promotor de comercialización de la entidad beneficiaria sobre la necesidad de nuevos productos identificados en el acercamiento a clientes.

Es flexible porque los Planes de Mercadeo están sujetos a modificaciones en función de cambios en el contexto.

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>FONDO 1 A 1</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>ENERO 2006 – DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p>Mecanismo de asistencia financiera del proyecto PODER a las entidades beneficiarias de los Convenios de Contribución. Se realiza durante momentos de contingencia por pérdida de producción agrícola debido a desastres naturales. Surge de la estrategia COSUDE de ayuda humanitaria y prevención en desastres naturales en relación con los efectos de la erupción del volcán Tungurahua. Por su carácter contingente, no forma parte de acuerdos pre establecidos en Convenios de Contribución.</p>	
<b>LINEAMIENTOS DEL FONDO 1 A 1</b>	
<p>Asistencia financiera otorgada bajo los siguientes lineamientos:</p> <p>Es un fondo canalizado directamente desde el proyecto PODER, sin la intermediación de entidad financiera alguna.</p> <p>Es un mecanismo de cofinanciamiento, donde por UN DÓLAR aportado por socias y socios de la entidad beneficiaria en recursos frescos (no se consideran aportes anteriores), el proyecto PODER aporta con UN DÓLAR.</p> <p>El fondo 1 a 1 creado se convierte en un fondo rotatorio de la entidad beneficiaria, lo cual implica que no se reparte individualmente a sus socias y socios.</p> <p>El fondo rotatorio se utiliza exclusivamente para adquisición de semillas, insumos, fertilizantes, que permitan la reactivación productiva. El uso inicial del fondo rotatorio debe explicitar el plan de compras. NO se financia la realización de inversiones.</p> <p>La entidad beneficiaria y la Coordinación del Proyecto PODER, o su delegado, realizan la visita de evaluación de las pérdidas de producción agrícola debido a desastres</p>	

naturales.

La entidad beneficiaria y la Coordinación del Proyecto PODER acuerdan el monto de apoyo en función de la magnitud de daños, el fondo de contraparte de la entidad beneficiaria y la disponibilidad de fondos del proyecto PODER.

Socias y socios de la entidad beneficiaria depositan su aporte en la libreta de ahorro de la entidad beneficiaria. La copia de la libreta de ahorro se adjunta al oficio de solicitud del fondo 1 a 1 desde la entidad beneficiaria dirigida al Director Ejecutivo de CESA.

La entidad beneficiaria solicita el fondo 1 a 1, mediante oficio dirigido al Director Ejecutivo de CESA, entidad ejecutora del proyecto PODER, adjuntando la copia de la libreta de ahorro y el plan de compras inicial del fondo rotatorio.

El proyecto PODER desembolsa su fondo de contraparte en la libreta de ahorros de la entidad beneficiaria, y realiza el seguimiento a la operación del fondo rotatorio de la entidad beneficiaria.

## PROYECTO PODER

<b>HERRAMIENTA:</b>  <b>FONDO DE INNOVACION TECNOLÓGICA (FIT)</b>	<b>PERIODO DE APLICACION</b>  <b>ABRIL 2006 – DICIEMBRE 2009</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	
<p>Mecanismo de asistencia financiera del proyecto PODER a las entidades beneficiarias de los Convenios de Contribución. Aplica para propuestas de inversión que demuestren la viabilidad de mercado – demostrando el contrato o interés de compra con al menos un cliente - y financiera – que satisfaga la evaluación de indicadores de Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto). Se enmarca dentro del enfoque de competitividad, en el cual el pilar de innovación es altamente relevante. Busca mejorar el posicionamiento de las OECs en el mercado, mediante la innovación</p>	
<b>LINEAMIENTOS DEL FIT</b>	
<p>Asistencia financiera otorgada bajo los siguientes lineamientos:</p> <p>Es un fondo canalizado directamente desde el proyecto PODER, sin la intermediación de entidad financiera alguna.</p> <p>Es un mecanismo de cofinanciamiento, donde debe existir un aporte mínimo de la entidad beneficiaria de un 5% de la inversión total.</p> <p>El FIT se convierte en un fondo de la entidad beneficiaria, una vez que se haya demostrado la implementación del plan de inversión con los respectivos justificativos técnicos y financieros.</p> <p>El FIT se desembolsa en función del plan de inversión, el cual debe incluir el cronograma de desembolsos y detallar para activo fijo a adquirir, las especificaciones técnicas, la cantidad y costos unitarios y totales, y el proveedor del activo.</p> <p>Desde la perspectiva organizacional, las propuestas que presentan los Consorcios</p>	

Campeños de OECs tienen más atractivo que las propuestas presentadas individualmente por OEC, en tanto permitan una mayor difusión de la innovación tecnológica entre las entidades beneficiarias.

Desde la perspectiva institucional, puede crear apalancamientos como resultado de la obtención de fondos provenientes de otras fuentes, generándose sinergias institucionales y efectos indirectos positivos.

La entidad beneficiaria solicita el fondo FIT, mediante oficio dirigido al Director Ejecutivo de CESA, entidad ejecutora del proyecto PODER, adjuntando la propuesta de viabilidad de mercado y financiera, así como el plan de inversión.

El proyecto PODER desembolsa su fondo de contraparte en la libreta de ahorros de la entidad beneficiaria, y realiza el seguimiento a la implementación del plan de inversión, recabando los respectivos justificativos técnicos y financieros.