



## **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA**

### **FUNDACION ESQUEL**

**CONSULTORÍA:** IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO QUE PERMITA ELEVAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y SOCIO ORGANIZATIVA DE 20 PREDIOS TRANSFERIDOS POR EL PROYECTO UNIFICADO DE ACCESO A TIERRAS DE LOS PRODUCTORES FAMILIARES Y LEGALIZACIÓN MASIVA EN EL TERRITORIO

**PRODUCTO N° 8:** Informe técnico para la consolidación y manejo del emprendimiento productivo por predio.

**Marzo 2016**



**INFORME TÉCNICO PARA LA CONSOLIDACIÓN Y  
MANEJO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO DEL  
PREDIO “LA MARTINA”**

**ASOCIACIÓN DESARROLLO INTEGRAL EL VIEJO  
SAN MARTÍN**

**Provincia de Imbabura, Cantón Cotacachi**

**Marzo 2016**

# INFORME TECNICO PARA LA CONSOLIDACION Y MANEJO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO DEL PREDIO “LA MARTINA”

## Tabla de Contenido

I.	INTRODUCCION.....	4
II.	FIGURA JURIDICA DE LA ORGANIZACION.....	5
2.1.	Situación Inicial de la Organización.....	5
2.2.	Situación Actual de la Organización.....	6
III.	PROPUESTA DE CONSOLIDACION Y MANEJO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO.....	7
3.1.	Marco de Referencia para la Implementación de la Propuesta.....	7
3.2.	Principales Características de la Propuesta.....	9

## INFORME TECNICO PARA LA CONSOLIDACION Y MANEJO DEL EMPREDIMIENTO PRODUCTIVO DEL PREDIO “LA MARTINA”

### I. INTRODUCCION

Los productores agropecuarios se organizan con la finalidad de resolver problemas de carácter social, económico y financiero, con la esperanza de constituirse en empresas agrarias competitivas en el mercado local, regional y nacional y que les permita ampliar y diversificar sus negocios. Una de las formas organizativas que frecuentemente se presenta en el sector agrario es la “Asociación de Productores Agropecuarios”, con la finalidad de, entre otras aspiraciones, generar flujos financieros permanentes, adoptando una posición empresarial que les permita asumir el riesgo que conlleva toda actividad económica y que redunde en beneficio de todos los asociados. Se requiere, entonces, que la organización realice un uso adecuado de los recursos naturales (agua, tierra, bosques, aire), financieros, humanos, materiales y biológicos (animales y plantas) conservando y protegiendo el ambiente.

La Fundación Esquel, en el marco del contrato de consultoría suscrito con el MAGAP, ha venido implementando un “*Modelo de Gestión Predial con Enfoque Empresarial*” justamente para que las organizaciones sean capaces de integrarse con los procesos inherentes a la cadena productiva como son; el abastecimiento de insumos, tecnología y otros servicios de apoyo, la producción primaria, el acondicionamiento y la conservación, la transformación agroindustrial, la distribución y comercialización, y el consumo. La consolidación de este modelo permitirá incrementar la competitividad, mediante una adecuada articulación entre los actores implicados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

En suma, la operación del modelo de gestión fue necesaria para reforzar las características, variables internas y externas de las organizaciones, y sus principios para que actúen permanentemente con una visión empresarial que las posicione eficaz y eficientemente en la cadena agroalimentaria que enfrentan. El modelo aporta elementos para que las organizaciones sean competitivas (produciendo a bajo costo, y vendiendo más y mejor en forma permanente); orientadas al mercado (generando productos que espera el mercado); sean generadoras de valor agregado en sus productos iniciando con un mejoramiento en la presentación o empaque; y lo que es más que las organizaciones internalicen el sentido empresarial que implica tener la capacidad de emprender, innovar, correr riesgos, movilizar recursos para satisfacer las necesidades del mercado y en sí

para generar riqueza para que los socios reciban beneficios económicos y mejoren sus condiciones de vida.

Por otro lado, es pertinente anotar que el modelo de gestión de enfoque empresarial no solamente busca mejoras en la actividad económica al interior de la organización, sino que también busca fortalecer las relaciones con otros actores externos que de alguna manera tienen su efecto en el proceso de mercadeo e industrialización de los productos generados por los productores de la asociación.

Finalmente, cabe mencionar que el contexto normativo de las organizaciones a cargo de la gestión de los predios está establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). En efecto, 23 de las 24 organizaciones con las que se coordina están registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Justamente, los esfuerzos de la asistencia técnica de Esquel se concentraron en lograr que todas estas organizaciones cumplan con el proceso de formalización ante el organismo mencionado. Únicamente una organización mantiene su registro en el MAGAP debido a que está reconocida como corporación.

## II. FIGURA JURIDICA DE LA ORGANIZACION

### 2.1. Situación Inicial de la Organización

En el siguiente cuadro se muestra información de la organización que da cuenta sobre su estatus antes de iniciar el proceso de inserción en el marco de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

<b>Organización:</b> Asociación de Desarrollo Integral el Viejo San Martín	
<b>Provincia:</b> Imbabura	<b>Cantón:</b> Cotacachi
<b>Parroquia:</b> Quiroga	<b>Barrio/Comunidad:</b> San Martín
<b>Reconocimiento jurídico:</b> MIES	<b>Fecha:</b> 21 de septiembre de 2011
<b>Forma de Organización:</b> Directiva Presidencial	<b>Número de socios :</b> 14
<b>Antecedentes Organizativos:</b> La asociación se conformó con el objetivo de adquirir el predio que había sido incautado por el fideicomiso ADG- No más impunidad. Los ex trabajadores de la familia Peñafiel continuaron trabajando aun cuando la hacienda ya	

estaba incautada por la AGD, los trabajadores iniciaron los trámites para conformarse en una asociación jurídica y calificar en Plan Tierras.

La Asociación obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo N° 066-CZ-1-MIES/2011 del 21 de septiembre del 2011, actualmente se encuentra registrada ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS –ROEPS -2014-005935, su última directiva se fue registrada el 29 de septiembre de 2014 y tiene un vigencia de dos años.

El 21 de marzo del 2012 se entregó el predio de manera oficial a la organización por parte del Programa Plan Tierras (MAGAP), esta entrega se la realiza con la modalidad de compra y venta del bien inmueble.

En la actualidad la organización enfrenta graves problemas socio –organizativos debido a la depuración y a la renuncia de varios de los socios, la asociación cuenta con 5 socios activos y está llevando un proceso de incorporar a 9 socios en manera de remplazo para los que salen.

#### Emprendimiento productivo (plan productivo actual):

El predio tiene una superficie de 37 hectáreas, entre sus principales cultivos está la cebada, la alfalfa, tomate de árbol, tomate riñón. Para la ejecución del emprendimiento productivo propuesto, la organización espera contar con sus 14 socios para ejecutar los diferentes eslabones de la cadena productiva, especialmente relacionados con el de abastecimientos de insumo y tecnología y la producción.

## **2.2. Situación Actual de la Organización**

El artículo 283 de la Constitución de la República expresa que *“el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*

Por su parte, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que *“se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”*.

En ese contexto jurídico, la Fundación Esquel viene promocionando y formalizando organizaciones económicas como “Asociaciones de Productores”, en el marco de la “Ley de Economía Popular y Solidaria”. Según el Artículo 1 de esa ley, *“se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”. Las organizaciones económicas se constituyen en “Empresas Populares y Solidarias, EPS,”*

Por su parte, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la Resolución que Aprueba el Estatuto Social, concede la personalidad jurídica a la Asociación. En efecto, en su artículo “Domicilio, Responsabilidad y Duración” expresa:

***“La asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto, la responsabilidad de sus asociados está limitada al capital que aporten a la asociación”***

La personalidad jurídica otorgada a las organizaciones amparadas por la ley, les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que la ley les concede, en el ejercicio de las actividades de su objeto social.

Es importante señalar que las asociaciones de productores, que están reguladas por la Ley en referencia, no pueden adoptar otra personalidad jurídica por lo que se establece en su **Artículo 5. Acto económico Solidario** que textualmente expresa “Los actos que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, dentro del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios y se sujetarán a la presente Ley”

### **III. PROPUESTA DE CONSOLIDACION Y MANEJO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO**

#### **3.1. Marco de Referencia para la Implementación de la Propuesta**

La actividad agropecuaria presenta riesgos distintos a los que enfrentan los otros sectores de la economía nacional, debido a los efectos climáticos, al crecimiento vegetativo, la duración del ciclo productivo, los precios de los commodities, los bajos niveles de mecanización, la

escasa capacidad de inversión de los pequeños y medianos productores, la exigua diferenciación de sus productos, entre otros. Frente a esa realidad los productores deben adecuar sus estrategias operativas para desarrollar una actividad económica sustentable, rentable y duradera. Con el fin de lograr el objetivo señalado, los productores agropecuarios y demás participantes en la cadena productiva tienden a asociarse, buscan generar nuevos roles, responsabilidades y obligaciones, que generan diversos efectos comerciales, y de gestión,

El mejoramiento de la tecnología productiva, la demanda cada vez más creciente de productos agropecuarios de calidad, el incremento en los costos de producción y de intermediación, y la pérdida de poder negociador individual, obligan a los productores a afrontarlos en forma mancomunada. Por ello, para lograr buenos resultados, los productores deben asociarse para incrementar las fortalezas de sus socios, superar sus debilidades mediante el desarrollo de actividades planificadas en los diferentes eslabones de la cadena productiva como son: el abastecimiento de insumos y tecnología, la producción, la transformación y el mercado.

Las organizaciones de productores, para que se constituyan en la alternativa viable para que los productores mejoren sus condiciones de vida y logren mejorar su poder de negociación, deben desarrollar su capacidad en las siguientes áreas:

- Responsabilidad, representatividad y legitimidad ante sus socios,
- Desarrollar procedimientos democráticos
- Implementar una gestión financiera y administrativa transparente y eficiente
- Brindar servicios a sus asociados, especialmente en el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, económicas y financieras

A través de la agricultura asociativa, el productor podrá llevar a cabo emprendimientos de distinta envergadura, es decir, qué tanto servirá para desarrollar una agricultura sostenible, como para cubrir las distintas necesidades de cada empresa a lo largo de todo su ciclo productivo pasando incluso por la industrialización y la comercialización de la producción.

Entonces, las estrategias asociativas están enfocadas para “**lograr la integración horizontal y vertical de la cadena productiva**”. La primera se da entre empresarios de un mismo sector productivo en aspectos de producción, industrialización y

comercialización; en tanto que la integración vertical se da entre actores productivos involucrados en varios sectores como la agricultura, industria y comercio

Resulta apropiado expresar que las organizaciones de productores de los predios que están siendo asistidos por la Fundación Esquel, han mejorado sus prácticas culturales para producir más y mejor los productos primarios, no obstante, es necesario iniciar procesos agregadores de valor para esas materias primas. Las fuentes que dan valor a los productos agropecuarios son, al menos de dos tipos: a través del cambio físico o la forma del producto (procesar leche para obtener quesos) y mediante la diferenciación del producto primario sometiéndolo a operaciones de post cosecha como limpieza, selección y secado.

En base a lo expresado, las propuestas de consolidación y manejo del emprendimiento agrícola que se proponen están enmarcadas en esos niveles de procesamiento. Cabe mencionar que dependiendo de la cadena productiva priorizada en cada uno de los 20 predios se establece una estrategia diferenciada para cada caso. A continuación se muestra la ficha técnica que da cuenta del tipo y características a implementarse en este predio:

### **3.2 Principales Características de la Propuesta**

En la ficha técnica que se presenta a continuación se detallan los diferentes aspectos que configura la propuesta específica para la consolidación y manejo del emprendimiento del predio:

## FICHA TECNICA DE LA PROPUESTA DE CONSOLIDACION Y MANEJO DEL EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO

### PREDIO “LA MARTINA”

**Objetivo de la propuesta:** Propiciar la diversificación de los ingresos en el predio mediante la agregación de valor a la cadena productiva de los PASTOS.

PLANEACION Y ORGANIZACION	OBJETIVOS
1. Priorizar la cadena productiva a intervenir	Cadena productiva de los pastos
2. Definición de la propuesta general para su implementación	Lograr la integración horizontal de la cadena productiva
3. Potencialidades del predio	6 hectáreas de pastos
4. Oportunidades del predio	Alto nivel de competitividad en el mercado
5. Fortalezas del predio	Asociación de productores organizada y jurídicamente constituida
6. Debilidades del predio	Limitado capital de trabajo para generar valor agregado a los productos
7. Desarrollar la estrategia agregadora de valor	Diferenciación física del producto para expandir la base de consumidores y su demanda potencial
8. Acción a implementarse	Ensilaje
9. Producto final obtenido	Pacas de mezclas forrajeras
10. Oportunidad de implementación de la estrategia agregadora de valor	Inmediata
11. Fortalecer la capacidad técnica a la asociación de productores	Responsables de los eslabones de post cosecha y transformación capacitadas en el proceso ensilaje
12. Posible impacto	Entrega al mercado un producto

	<p>diferenciado</p> <p>Incremento en los ingresos</p>
<p><b>13. Responsables de la implementación de la estrategia</b></p> <p>Sr. Nicolás Vicente Andrade: Administrador</p> <p>Manuel Moreta: Abastecimiento de insumos</p> <p>Cecilia Yacelga: Responsable de post cosecha</p> <p>Cecilia Yacelga: Responsable de comercialización</p>	<p><b>Funciones</b></p> <p>Propiciar el estudio técnico y económico de la estrategia agregadora de valor de los pastos</p> <p>Velar por el desarrollo de la estrategia</p> <p>Acompañar en el proceso agregador de valor y comercial</p> <p>Proveer los insumos y materiales para llevar adelante las operaciones de ensilaje.</p> <p>Dotar de los materiales para el almacenamiento del producto transformado</p> <p>Participar activamente en todas las operaciones necesarias para transformar el producto</p> <p>Realizar el control de calidad para obtener un producto con atributos atractivos para el consumidor</p> <p>Realizar contactos con los posibles compradores del producto mejorado.</p> <p>Establecer contratos de compra y venta para asegurar el mercadeo del producto</p> <p>Velar por el cumplimiento de los contratos</p>

	suscritos afín de minimizar el riesgo comercial
--	---