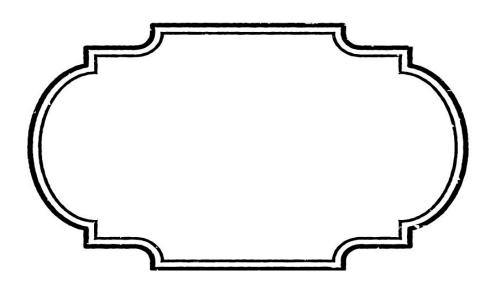


Desarrollo de Organizaciones de Pequeños Productores de Comercio Justo

cuaderno

de



El comercio justo busca empoderar a los pequeños productores mediante el desarrollo de organizaciones democráticas e independientes, para mejorar su poder de negociación con los compradores, alcanzar estabilidad económica, hacer inversiones conjuntas e incrementar su influencia colectiva.

Las normas de comercio justo establecen las condiciones básicas para el empoderamiento y requieren que los pequeños productores se organicen en una estructura que les permita llevar un producto al mercado. Lo cual quiere decir que todos y todas los asociados de la organización tengan la oportunidad de participar en el proceso democrático de toma de decisiones y en las actividades de la organización, tanto como les sea posible. La organización debe ser administrada de forma transparente, sin discriminar ningún asociado/a o grupo social en particular.

En cuanto al desarrollo de las organizaciones de pequeños productores, el comercio justo aspira mejorar el desempeño general de dichas organizaciones y fortalecer sus capacidades para volverse negocios sostenibles y resilientes.

Este cuaderno de trabajo viene con la introducción de un programa integral de desarrollo de capacidades para las organizaciones de pequeños productores. Constituye una guía para analizar la situación actual de su organización, de tal forma que usted evalúe con facilidad sus fortalezas y las áreas que requieren mayor atención.

Las secciones de éste cuaderno introducen los principales aspectos del desarrollo organizativo y se espera la participación de diversas áreas de su organización para responder las preguntas correspondientes, dependiendo del papel que desempeñen y su relación con el tema en cuestión. Al completar el cuaderno de trabajo, toda la organización habrá contribuido de una u otra manera, resultando en un diagnóstico participativo de la organización que les permitirá identificar las áreas prioritarias de desarrollo y las necesidades específicas de mayor capacitación.

Información básica para comenzar...

Nombre de la organización:
Tipo de organización:
Número de asociados/as: FLO-id:
Describe o dibuja su organización acá:

En las primeras sociedades humanas la gente aprendió a cooperar y trabajar conjuntamente para tener mayor éxito en la caza, pesca, recolección de alimentos, construcción de refugios y satisfacción de otras necesidades individuales o del grupo. Las primeras prácticas agrícolas no habrían sido posibles sin que los productores se ayudaran entre sí. Se apoyaban unos a otros para defender la tierra, cosechar, construir lugares para almacenar la cosecha y compartir equipos. Estos ejemplos de cooperación informal antecedieron la forma cooperativa de producción y comercialización de hoy en día.*

En 1844 los trabajadores de la fábrica de textiles en Rochdale decidieron tomar el control de uno de los aspectos más apremiantes en sus vidas y fundaron la *Rochdale Pioneers Society*, con el fin de proveerse de una alternativa asequible ante alimentos y provisiones adulterados y de baja calidad, además de utilizar cualquier excedente para beneficiar a la comunidad. Rochdale, ubicada en Inglaterra, es considerada como la cuna del movimiento cooperativista moderno que desde entonces se ha extendido por todo el mundo, abarcando todos los sectores de la economía. Los pioneros de Rochdale fueron los primeros en conseguir que su cooperativa tuviera éxito y perdurara. Para evitar los errores cometidos por las primeras sociedades cooperativas y ayudar a otros, desarrollaron una lista de principios operativos para dirigir su organización; los cuales constituyen la base de lo que ahora conocemos como principios cooperativos.*

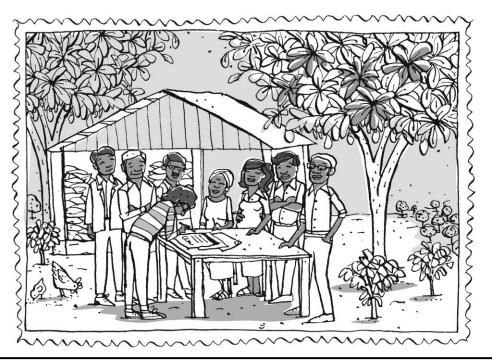
Las organizaciones campesinas se originan naturalmente con un propósito común que solo es alcanzable uniendo esfuerzos. Objetivos compartidos con beneficios mutuos y valores comunes constituyen el pegamento de las organizaciones de pequeños productores, que une y motiva a sus asociados y asociadas.

Sin embargo, en la práctica el impulso para organizarse no siempre nace de los propios productores. En muchas ocasiones las organizaciones de pequeños productores son creadas por iniciativas externas, por ejemplo, de operadores comerciales, ONGs o programas públicas, y los asociados no necesariamente se apropian de los objetivos de la organización, o incluso, a veces ni los comparten. En otros casos sucede que la razón de ser de la organización se pierde a lo largo del camino y hay que ajustarla a la nueva realidad para que los integrantes vuelvan a desarrollar un sentido de pertenencia.

La historia de su organización ayudará a entender posibles desafíos relacionados al compromiso de los/las asociados con la organización.

*Fuentes: www.cdi.coop y www.ica.coop

Su historia



¿Cuándo se creó su organización?

¿Quién la creó?

¿Por qué? (tarea: entreviste a un/una fundador/a y pregunte que motivó la creación de la organización)



c de	ont esd	inud e es	aciór a ép	n tar oca	ea: p y cu	oregi áles s	unte son s	al fu us su	ndad Ieños	or/a s para	¿qué a el fi	logr uturo	os de ?)	estac	aría

Los principios y los valores cooperativos sirven de guía para toda forma de organización de pequeños productores creada para producir y distribuir bienes y/o servicios para satisfacer necesidades compartidas de sus asociados y la comunidad en general.

Su principio de solidaridad es la base del empoderamiento a través del esfuerzo colectivo. Fuertes vínculos de solidaridad entre los pequeños agricultores constituyen la base para el desarrollo de organizaciones rurales sólidas, en las que los pequeños productores desarrollan auto-confianza y conocimientos para analizar sus propios problemas, tomar decisiones informadas y actuar colectivamente. Permite a los pequeños productores identificar soluciones en forma colectiva y formular estrategias para enfrentar el cambio.

Las cooperativas se basan en los valores de **autoayuda**, **responsabilidad**, **democracia**, **igualdad**, **equidad** y **solidaridad**, que se traducen en siete principios cooperativos. Además, se honran los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por otros.

7 principios cooperativos

participación voluntaria y abierta – las



organizaciones están abiertas a toda persona que pueda utilizar sus servicios y esté dispuesta a aceptar las responsabilidades de ser asociado/a, sin discriminación alguna.

control democrático por parte de los y las



asociados – el control democrático de la organización recae en los asociados, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones con igual derecho a voto (un asociado, un voto). Los hombres y mujeres que son elegidos como representantes rinden cuentas ante los asociados.

participación económica de los asociados



 los y las asociados contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa.
 Por lo menos parte de ese capital será propiedad común de la cooperativa. Los asociados deciden democráticamente sobre la asignación de excedentes para el desarrollo de su cooperativa, beneficiando a los asociados y apoyando otras actividades.

autonomía e independencia -



organizaciones autónomas, de auto-ayuda, que al establecer acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o cuando recaudan capital proveniente de fuentes externas, lo hacen en términos que garanticen el control democrático de sus integrantes y mantengan la autonomía cooperativa.

formación, capacitación e información -



las cooperativas proporcionan formación y capacitación a sus asociados/as, sus representantes electos y sus empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de su cooperativa. Informan al público en general con respecto a la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

cooperación entre cooperativas – las



cooperativas sirven a sus integrantes de manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativista, trabajando conjuntamente a través de redes locales, nacionales, regionales e internacionales.

preocupación por la comunidad – trabajar



para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados/as

Su identidad

¿Qué representa su organización? (expréselo en palabras clave o imágenes)

La **identidad** de una organización expresa lo que representa. Por lo general parte de valores, principios y comportamientos compartidos y de ceñirse a reglas acordadas, que con frecuencia se derivan de una historia compartida y un espacio geográfico. La identidad está estrechamente vinculada con la misión.

La **misión** es lo que una organización identifica como su objetivo central o razón de existencia. Al declararla, transmite de forma convincente lo que pretende lograr, tanto hacia el interior de la organización como al mundo alrededor.

Una identidad de grupo sólida y una misión compartida por los asociados fomenta la cohesión al interior de la organización, siempre que ésta cumpla con lo que representa y que su curso de acción sea congruente con la misión.



¿Qué busca lograr su organización? (redacte o dibuje la misión de su organización)

Un **acta constitutiva** es un documento jurídico que describe las reglas internas de una organización. Tienen que ajustarse al marco jurídico normativo correspondiente: una cooperativa, por ejemplo, debe cumplir con las leyes para cooperativas del país donde opera y, de forma similar, otras formas de organización tienen sus propios marcos regulatorios que hacen valer los principios de solidaridad, democracia y transparencia.

Los estatutos y los reglamentos internos forman la espina dorsal de una organización, en tanto que delinean su estructura operativa. De estar adecuadamente redactados, proporcionan una guía clara para operar de manera transparente, así como para la interacción y comunicación fluida entre los distintos órganos.

Reglamentos y normas internos —siempre que sean un reflejo genuino de la forma en que opera la organización — son una herramienta importante para la buena gobernanza y direccionan sus operaciones. Por ejemplo, describen procesos internos para convocar una asamblea, llevar a cabo procesos de elección y toma de decisiones. Aportan claridad en cuanto a la distribución de roles y responsabilidades, así como delimitan poderes dentro de la organización. Definen quién puede ser asociado/a y cuáles son sus derechos y obligaciones.

Sin embargo, los reglamentos internas no siempre reflejan la realidad de la organización y con frecuencia no se cumplen totalmente en la práctica, lo que los hace inefectivos o incluso contra productivos. Los reglamentos que no se siguen pueden ser causa de pérdida de confianza y orden, ya que abren espacio para confusión, desconfianza y abuso.

Por lo tanto, es fundamental que todos los asociados conozcan el contenido de sus estatutos y reglamentos internos, y que las prácticas de la organización sean consistentes con éstos. En caso de discrepancia entre lo escrito en los estatutos y la forma como opera la organización, hay que modificar los estatutos, o bien, ajustar las prácticas.



Sus estatutos deben definir con claridad por lo menos los siguientes puntos:

- ✓ El propósito y las actividades principales de su organización
- ✓ Condiciones de membresía, derechos y obligaciones de asociados y quién decide sobre su admisión o baja
- ✓ La estructura organizativa, con una asamblea general de asociados como máxima autoridad para la toma de decisiones
- ✓ La manera de representación de los asociados por delegados, si es el caso
- ✓ Poderes y responsabilidades de los órganos de gobierno, incluyendo el consejo directivo y el órgano de vigilancia
- ✓ Procedimientos para la elección de los órganos de gobierno, su composición y duración de mandato
- ✓ Frecuencia de las asambleas y reuniones, y cómo deben estar organizadas
- ✓ Procedimientos disciplinarios y sanciones
- ✓ Cómo se capitaliza la organización, incluyendo aportes de asociados y uso de reservas
- ✓ Procedimientos para la reforma de estatutos
- Pasos a tomar en caso de disolución y qué pasa con el patrimonio

Los estatutos pueden ser complementados con normas y procedimientos de operación más detallados en reglamentos internos y políticas organizativas.

carea: Lea sus estatutos y responda las siguientes preguntas) Quién puede integrarse a su organización?		¿Se sigue en la práctica?			
Quien puede integrarse a su organización:	sí	no se	no		
Se describen con claridad las funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos de gob	ierno?				
, I					
se describen con claridad los procedimientos de elección y duración de mandatos?					
Quién tiene el mandato para tomar decisiones comerciales y hay límites definidos?					
Hay una estructura de representación (delegados definida)					
Hay una estructura de representación/delegados definida?					

Una **política** es un enunciado que proporciona una guía para la acción para alcanzar los objetivos de una organización. Refleja la filosofía básica de la organización. Es deber y responsabilidad del consejo directivo formular y aprobar políticas generales relativas a las funciones de la organización y cómo realiza sus actividades del negocio.

Las políticas proporcionan una base para tomar decisiones consistentes y permiten delegar tareas operativas. Brindan a la gerencia la autonomía necesaria para poner en marcha las estrategias, minimizando el riesgo de conflicto o pérdida de control, a la vez de maximizar la flexibilidad y eficiencia operativa. Las políticas pueden ser de contenido amplio (como describir el papel deseado que desempeñe la organización en la comunidad) o más específico (como establecer límites a gastos que se pueden hacer sin requerir mayor autorización).

Las políticas pueden cubrir todos los aspectos de las actividades y las relaciones internas y externas de la organización. Una organización puede contar con políticas que regulen, por ejemplo, la equidad de género en la composición del consejo o el recambio de la dirección; las funciones operativas como crédito, definición de precios, compras y comercialización; las relaciones con asociados, empleados o públicas; los servicios que brinda la organización, etcétera.

El consejo directivo redacta y aprueba las políticas, las cuales deben ser conocidas en toda la organización. Se revisan periódicamente para determinar si no hayan perdido vigencia o si haya necesidad de actualizarlas.*

*Adaptado de: "What co-op directors do", USDA rural business-cooperative service, CIR14

Sus políticas

Haga una lista de las políticas que hay en su organización:					
¿Qué otras políticas serían útiles de tener?					

Su estructura

Roles & responsabilidades

Dibuja su organigrama:

delegados/as

- Consultan con los/las asociados y representan sus intereses
- Informan a asociados sobre los avances y desarrollos en la organización

Asamblea General

- Define la dirección estratégica de la organización
- Aprueba los estatutos y reglamentos internos
- Elige los/las integrantes del consejo directivo y del órgano de vigilancia
- Aprueba los informes ejecutivos y estados financieros anuales
- Aprueba planes anuales, incluido el Plan de Desarrollo de CJ y presupuestos

Consejo Directivo

- Implementa los planes anuales aprobados, administra el presupuesto e informa los resultados ante la AG
- Establece políticas y procedimientos
- Nombra al gerente general
- Sigue las recomendaciones del órgano de vigilancia
- Aplica sanciones de acuerdo con los procedimientos disciplinarios

Órgano de vigilancia

- Supervisa la administración para asegurar congruencia con las reglas internas, la misión y valores, y los planes aprobados y rinde informes ante la Asamblea General
- Señala irregularidades ante el Consejo Directivo u órganos competentes
- Da seguimiento a las quejas de asociados o empleados

opcional

Gerente General

- Usualmente representa legalmente a la organización
- Prepara planes de negocios y presupuestos para su aprobación
- Ejecuta los planes aprobados
- Firma contratos y contrata personal

personal administrativo

•

el dilema organizativo

Problemas organizacionales suelen estar relacionados con estructuras de poder deseguilibradas y una comprensión insuficiente de las funciones y responsabilidades de los distintos órganos dentro de una organización de pequeños productores. Sea que se trate de un gerente hábil que dirige los negocios sin involucrar a los productores lo suficiente, o bien, de un consejo directivo que no da espacio suficiente a la gerencia para llevar a cabo las actividades comerciales, de cualquier manera surgirán conflictos, se pierda la confianza de los asociados o incluso podrá causar la desintegración cuando se topa con situaciones adversas.

Para manejar el dilema organizativo es necesario encontrar un equilibrio adecuado que permite optimizar la participación de las/los asociados en la toma de decisiones (proceso lento) y responder oportunamente dentro de un entorno empresarial competitivo (respuesta rápida).



Para que una organización de pequeños productores sea estable y resiliente ante contratiempos resulta crucial tener claridad con respecto a la distribución de los roles y los límites en el poder de toma de decisiones. La demarcación de poderes permite evitar ineficiencias que surgen cuando una membresía desinformada retiene demasiado poder administrativo y a la vez previene pérdida de identidad cooperativa por falta de control efectivo de la membresía cuando la gerencia usa la información sin consultar apropiadamente con los asociados.*

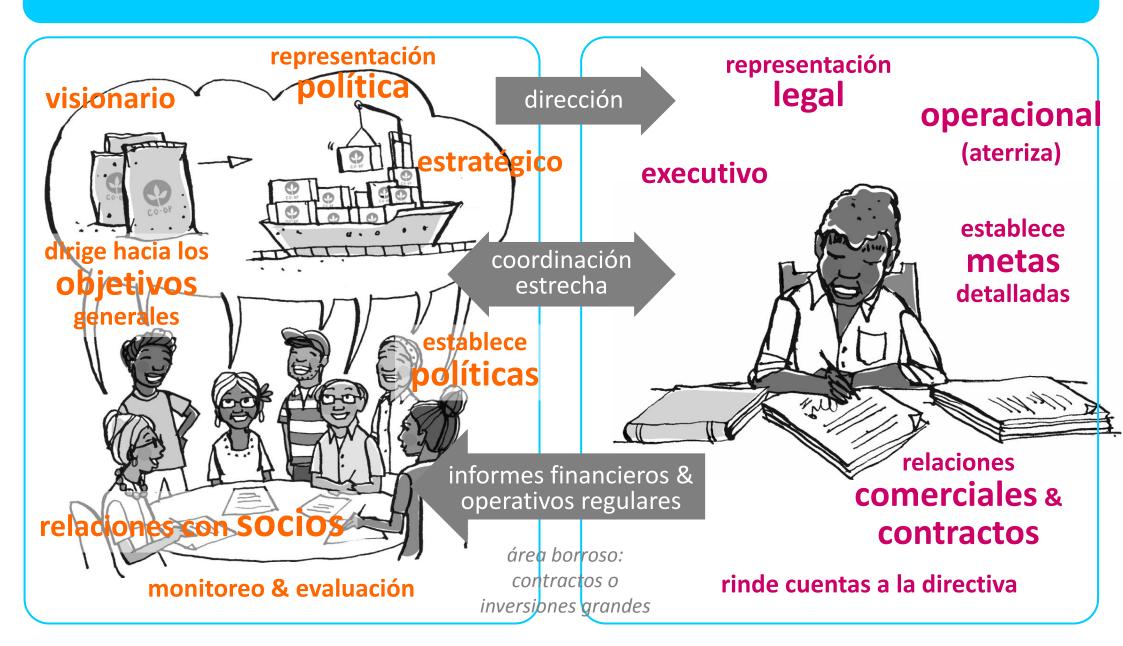
*Directrices OIT para la legislación cooperativa (3ª edición), OIT, Ginebra.

tarea: ¿Todo el mundo entiende las funciones y responsabilidades de los distintos órganos de dirección (asamblea general, consejo directivo, consejo de vigilancia, comités y delegados) y órganos ejecutivos (gerencia y personal operativo) de su organización?



división de roles entre directiva y gerencia

El consejo directivo desempeña un rol político como líderes electos en representación de los/las asociados, para perseguir la misión de la organización, mientras que la gerencia tiene responsabilidades operativas para hacerla realidad. El consejo directivo define los objetivos generales para la organización y establece políticas, de acuerdo con la dirección estratégica y los planes anuales aprobados por la asamblea general; el o la gerente tiene a su cargo la ejecución de los planes y es responsable de alcanzar las metas, siguiendo las políticas.



participación de los y las asociados

Los principios democráticos son esenciales para garantizar el compromiso de los/las asociados con la organización. Un verdadero sentido de pertenencia por parte de los/las asociados solo se consigue si se facilitan espacios apropiados de participación y éstos sean aprovechados. Los asociados necesitan recibir información oportuna y comprensiva con respecto al curso de acción de su organización y esto debe hacerse de manera que les permita participar en una toma de decisiones informada. Los y las asociados deben tener oportunidad suficiente para aportar sus ideas y sugerencias, así como para transmitir sus preocupaciones y necesidades, y tener la seguridad de que sus dirigentes las tomarán en consideración.

"Una organización de pequeños productores es tan fuerte como son sus asociados/asociadas. Si los/las asociados son fuertes, lo más probable es que también lo sean sus líderes. Por tanto, desarrollar una base de asociados fuerte y empoderada, resulta crucial para asegurar la sostenibilidad de la organización."

A menudo se pasa por alto el papel que desempeñan los/las asociados en una organización y no se le da la importancia que amerita. Los/las asociados deben participar activamente en los asuntos de la organización para fortalecer la cohesión interna. Los asociados sentirán compromiso con la organización cuando hay sentido de pertenencia y existen los mecanismos claros para que puedan decidir sobre el rumbo de la organización. Harán un esfuerzo para aportar lo que les corresponde para alcanzar las metas de la organización y hacer buen uso de sus servicios.

La forma más importante de participación es la toma de decisiones, ya que ello permite que la voz de los/las asociados sea escuchada en etapas esenciales del proceso. Esto puede hacerse formalmente mediante mecanismos de votación, pero previamente habrá que involucrar a los asociados de manera más informal para escuchar sus puntos de vista, sus necesidades, expectativas, preocupaciones y propuestas mediante espacios de consulta y deliberación.

La participación puede ser delegada a dirigentes electos/as. Los asociados eligen democráticamente a aquellas personas que consideren representarán sus intereses de la mejor manera. Los harán responsables de ello, demandando rendición de cuentas mediante una comunicación interna fluida y transparente.

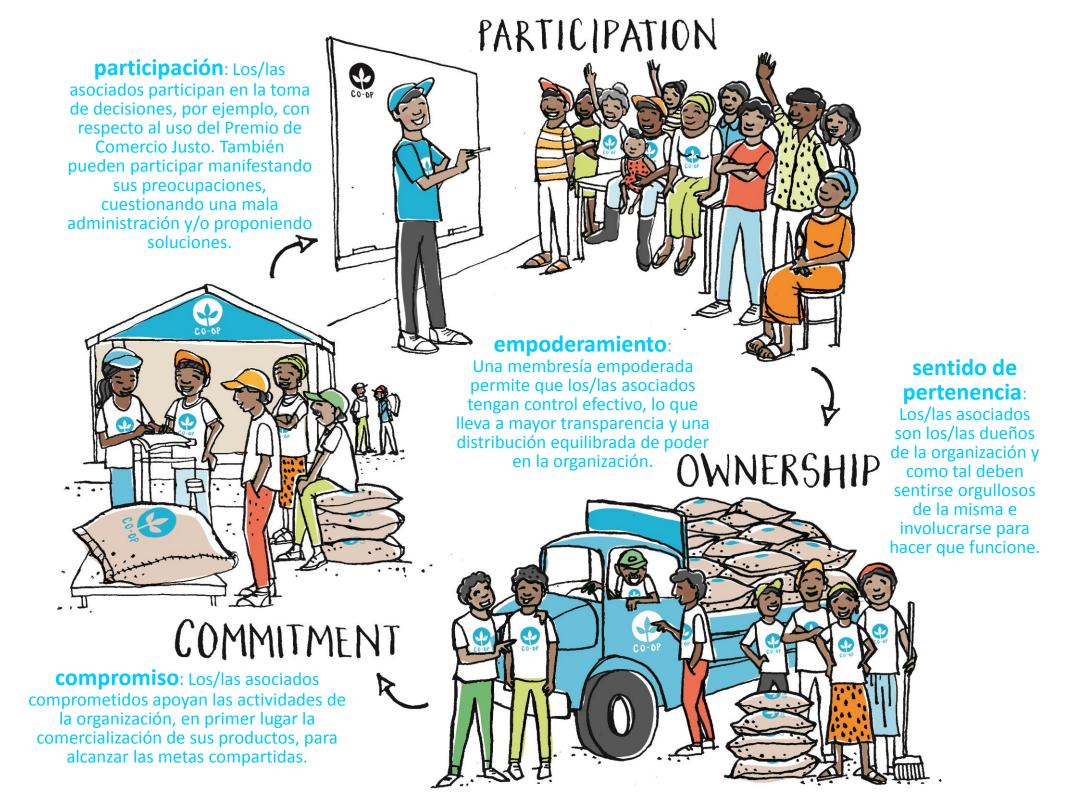
derechos & deberes de asociados

derechos

- ✓ Todos los/las asociados tienen el derecho a influir en la toma de decisiones y votar, elegir a sus representantes y ser elegidos
- ✓ Los/las asociados tienen el derecho a estar informados y tener acceso a toda la información relativa a la organización, incluida: reglamentos internos, minutas de las reuniones, informes del consejo de vigilancia, cuentas e inventarios, etcétera
- ✓ Los/las asociados tienen derecho a recibir formación y acceso a los servicios que brinda la organización
- ✓ Los/las asociados tienen derecho a recibir su parte en caso de repartición de utilidades

deberes

- ✓ Los/las asociados tienen la obligación de observar y cumplir con los reglamentos internos de la organización y las decisiones tomadas por los órganos pertinentes
- ✓ Como tal, se espera que los/las asociados comercializan por lo menos parte de su cosecha a través de la organización
- ✓ También se espera que participen en capacitaciones y reuniones que lleve a cabo su organización
- ✓ Los/las asociados deben pagar sus cuotas de membresía y/o hacer las aportaciones acordadas para la operación de su organización
- ✓ En caso de pérdidas o bancarrota, los/las asociados deben apoyar la recuperación de la organización o cubrir los adeudos según se establezca en el acta constitutiva



(tarea: evalúe cómo los/las asociados ven su papel en la organización y califique su nivel de compromiso)						
¿Hasta qué punto los/las asociados entienden sus responsabilidades en la organización? (Asigne un puntaje en una escala de 1 = no entienden a 5 = entienden totalmente)						
1	2	3	4	5		
comenta:						
¿Hasta qué pur informados y p	•			no a ser		
1	2	3	4	5		
comenta:						
¿Hasta qué pur decir, comercia a capacitacione	lizan sus prod					
1	2	3	4	5		
comenta:						
¿Cuales beneficios de la organización son los más valorados?						
¿En qué medida están al día con los aportes acordados (en efectivo o en especie) a la organización?						
1	2	3	4	5		

¿Qué puntaje asignaría al compromiso general de los/las asociados con la su organización en una escala del 1 al 5?

1

2

3

4

5

doble rol del asociado

Los/las asociados son a la vez propietarios y usuarios de sus organizaciones. Como propietarios, tienen derechos y obligaciones. Principalmente, tienen el derecho a ser informados y participar en la toma de decisiones, sea directamente en la Asamblea General o indirectamente mediante la elección de sus representantes como delegados/as o directivos. Ejerciendo sus derechos se empoderan.

Como usuarios son beneficiarios de los servicios que provee la organización a sus asociados. Sea la comercialización de sus productos, venta de insumos agrícolas a precios competitivos, asistencia técnica o capacitación, agregando valor con un procesamiento, proporcionando servicios de salud, créditos o becas, son los asociados quienes determinan qué servicios necesitan.

No obstante, este doble papel puede volverse conflictivo cuando los intereses del asociado individual difieren de los intereses del grupo. Por un lado los asociados tienen responsabilidades como propietarios que toman decisiones que podrían acarrear consecuencias desfavorables para los asociados como usuarios. Es importante que los asociados estén conscientes de su co-responsabilidad frente a los resultados de la organización, tanto positivos como negativos.

Invertir en el negocio puede ser una mejor decisión para el futuro de la organización, mientras asociados individuales podrían preferir recibir un mayor pago para sus productos ahora. O cuando hay alta volatilidad en los precios del mercado y fijar contratos de ventas es arriesgado, los asociados podrían inclinarse a especular más de lo que fuera una práctica comercial responsable.

Por ello es necesario que los planes de la organización estén bien conocidos y acordados a nivel de asociados, con el fin de tomar decisiones acertadas.

comunicación interna

Confianza mutua es fundamental en una organización de pequeños productores. Los asociados necesitan confiar en que su dirigencia actúa a favor de los intereses comunes y la dirigencia a su vez necesita poder contar con que los asociados sigan las reglas y cumplan los acuerdos, como por ejemplo, sobre la entrega de su producto a la organización para que ésta pueda cumplir con sus contratos comerciales.

La confianza no aparece de la noche a la mañana. Hay que cultivarla en toda la organización, actuando con integridad y respondiendo por las acciones, fomentando una comunicación interna y rendición de cuentas transparente.

Es necesario establecer y utilizar canales de información en ambas direcciones, abriendo espacio para el intercambio de información, consultas y construcción conjunta de planes. Esto se vuelva particularmente crítico en la medida que crece el tamaño y la cobertura geográfica de una organización.

Básicamente, la comunicación interna en una organización de productores consiste de dos flujos de información importantes: el de informar desde arriba hacia la base y el proceso de consulta que va de la base hacia arriba.

Los asociados deben ser informados sobre el desempeño y los planes de la organización en la asamblea general anual. Sin embargo, esto no es suficiente para que tengan una comprensión plena del contexto y los detalles de lo que sucede en la organización. Se requiere información de fondo y explicaciones más detalladas para involucrar a los/las asociados de manera significativo en la toma de decisiones. Esto se puede lograr mediante reuniones a nivel de base, boletines y periódicos murales, mensajes de radio, jornadas informativas en los puntos de recolección, talleres previos a las asambleas, etcétera.

Los/las asociados también deben tener la oportunidad de comentar y aportar sugerencias e ideas, y manifestar sus necesidades y preocupaciones. Deben haber mecanismos de consulta para escuchar los puntos de vista de los/las asociados, como por ejemplo, encuestas domiciliarios, reuniones, buzones de sugerencias y quejas, etcétera.

En el caso de organizaciones que cuentan con estructura de delegados, el papel de los/las delegados es crucial para asegurar el flujo de información al interior de la organización, por lo que dichos representantes de los asociados tienen la responsabilidad de transmitir la información de la directiva y la gerencia a la base y viceversa.

Sus canales de comunicación

Dependiendo del tamaño de su organización, se requieren procesos y canales de comunicación diferentes para llegar a las bases de manera efectiva. Mientras que para una organización pequeña será relativamente sencillo reunirse regularmente y discutir aspectos de la organización con los/las asociados, entre mayor el tamaño o más dispersos los asociados, la comunicación interna se complica más.



Lo que los asociados deben saber de su organización...

Un problema recurrente en las organizaciones de pequeños productores es la falta de información a nivel de bases con respecto a la organización. Asociados escasamente informados se sienten distantes de su organización y pierden su sentido de pertenencia. Los vacíos de información tienden a llenarse con rumores dañinos, especulación e interpretaciones personales que dañan la cohesión interna de la organización.

Hay información básica sobre la organización que cada asociado mínimamente debería conocer, y por tanto debe ser comunicada de forma apropiada y comprensible:

- ✓ La misión y los principales objetivos de la organización
- ✓ Los reglamentos internos, normas y políticas, incluyendo los roles y responsabilidades de los diferentes órganos, condiciones para hacerse asociado, sus derechos y obligaciones, procedimientos de elección y disciplinarios
- ✓ Normas externas que la organización y sus asociados deben cumplir, como la legislación nacional y requerimientos de certificación
- ✓ Mecanismos de participación dónde y cómo expresar preocupaciones o presentar quejas o sugerencias
- ✓ Resultados comerciales y financieros y perspectivas futuras
- ✓ Planes, incluido el Plan de Desarrollo de Comercio Justo y cómo se invertirá el Premio, y proyectos

Hay muchas diferentes formas de comunicación, sea verbalmente, por escrito o visualmente. La mejor forma de transmitir la información variará dependiendo del tipo de mensaje (¿es simple o complejo?, ¿buenas o malas noticias?) y de la audiencia al que va dirigido (¿es un grupo pequeño o grande?, ¿compuesto por hombres, mujeres, jóvenes o personas mayores?, ¿saben leer y escribir y qué idioma hablan?, ¿hay algún aspecto cultural en particular para tomar en consideración?). También dependerá de los medios disponibles (¿energía eléctrica?, ¿al aire libre o en un salón?) y del presupuesto (¿alcanza para reunir a todos los asociados en un lugar o quizá puede cubrir un anuncio radial o distribuir materiales impresos?).

Cualquiera que sea la manera que elija, la información tiene que ser clara y comprensible, precisa y honesta. Igualmente importante es escuchar a los asociados y abrir espacios para debate, para lograr una verdadera participación.

tarea: Evalúe qué tan bien informados están sus asociados. asociados solo reciben asociados reciben la dirigencia de la información sobre el informes ocasionalorganización se desempeño de la mente a través de esfuerza por comunicar varios canales, pero no organización en la asamblea general es suficiente para periódicamente anual, pero no es comprender a información suficientemente cabalidad lo que importante a los/las explicada ni queda bien asociados y se asegura sucede en la que este comprendida entendida estatutos v reglamentos han sido asociados desconocen asociados tienen cierta noción de los reglael contenido de sus socializados v asociados comprenden estatutos y no conocen mentos internos pero no están conscientes sus derechos v los principales obligaciones u otros de sus derechos y procedimientos, derechos y deberes reglamentos obligaciones asociados desconocen se invitan a los/las cómo pueden asociados saben de asociados a participar participar en la toma eventos en donde activamente en la toma de decisiones o cómo pueden participar en la de decisiones a manifestar toma de decisiones. diferentes niveles v así preocupaciones pero asisten poco lo hacen asociados son se presentan los planes y presupuestos del uso consultados acerca sus asociados desconocen del Premio en la AG. necesidades cómo se gastó el pero asociados no prioritarias v se determinan las Premio de Comercio sienten que puedan Justo influir en la decisión de inversiones del Premio en base a ello

Lo que deben saber de sus asociados...



Es necesario consultar a los/las asociados sobre varios asuntos para asegurar que se toman decisiones que responden a sus necesidades y la organización avance en la dirección que ellos/as esperan. Estos asuntos son por ejemplo:

- √ Sus necesidades y lo que esperan de su organización
- ✓ Sus ideas con respecto al uso del Premio de Comercio Justo
- ✓ El nivel de satisfacción con los servicios que provee la organización
- ✓ Observaciones y sugerencias para proyectos y planes en general
- ✓ El nivel de riesgo que están dispuestos a correr en sus operaciones comerciales

Si bien algunas consultas se pueden realizar durante la asamblea general, por lo general éste no es el espacio más apropiado para obtener retroalimentación valiosa, ya que el orden del día suele estar apretado, el tiempo es limitado y la gente prefiere un espacio más íntimo para expresar sus preocupaciones.

Por lo tanto se requieren mecanismos de consulta adicionales que permiten que un número representativo de asociados/as aporte sus puntos de vista sin sentir presión, como son los censos, visitas domiciliarias o reuniones en pequeños grupos.

tarea: Consulte con sus expectativas	asociados/as acerca sus	necesidades y
¿Sobre qué asuntos qu	uisieran ser consultado	os?
¿Están satisfechos cor	n el nivel actual de con no sabe	sultas? sí
¿Cuáles son las princip	pales necesidades y projector	eocupaciones que
ios/ias asociados quis	ieran que la organizaci	on aborder
¿Qué servicios quisier	an que la organización	provea?
·		
¿Están satisfechos cor	n los servicios que recil parcialmente	pe actualmente?
		, , , ,

Plan de Desarrollo Fairtrade

Las organizaciones certificadas en Fairtrade reciben un Premio por las ventas que realicen en términos de comercio justo. El Premio de Comercio Justo es un sobreprecio por encima de su precio de venta, pensado para ser invertido en proyectos de desarrollo. Los proyectos del Premio quedan enmarcados en el así denominado Plan de Desarrollo de Comercio Justo, el cual debe ser aprobado por la asamblea general antes de usar los fondos.

El Plan de Desarrollo de Comercio Justo debe basarse en un análisis participativo de las necesidades prioritarias de la organización, por lo que los asociados y las asociadas deben ser consultados acerca sus necesidades, ideas y propuestas para usar el Premio.

Para poder priorizar de forma transparente se necesitan criterios de selección establecidos previamente. Contar con criterios acordados ayudará a decidir de manera objetiva entre una propuesta u otra, evitando potencial descontento o conflicto por supuesto favoritismo.

Ejemplos de criterios de priorización son:

- Mayor número de beneficiarios (o beneficiarias)
- Se atienden primero las zonas más pobres
- Se satisfacen las necesidades básicas antes que otra cosa
- 50% del Premio será invertido en mejorar la operación comercial
- Inversiones con impacto duradero por encima de beneficios de corto plazo, etcétera.

¿Cómo priorizaría las diferentes propuestas recogidas para su Plan de Desarrollo de Comercio Justo?						

ideas y propuestas para el uso del Premio de Comercio Justo para atender sus necesidades.
¿En que proponen los/las asociados que se invierte el Premio?
¿Cuáles serían las 3 propuestas prioritarias?
1.
2.
3.

antinuada. Canaulta can las /las assaindes y escueba sue

liderazgo

Líderes fuertes e inclusivos, capaces de movilizar a los/las asociados, son motores claves en una organización de pequeños productores. Desempeñan un papel importante para salvaguardar la cohesión en la organización, fomentando la alineación interna con el apoyo de los/las asociados. Dirigentes deben contar con el respaldo genuino de los/las asociados y deben hacer esfuerzos permanentes para involucrarlos y comunicarse con ellos/ellas.

Liderazgo significa trabajo en equipo, el cual está compuesto típicamente por un consejo directivo y —en las organizaciones más grandes— un equipo administrativo, que idealmente representa una sección transversal de la organización, incluyendo hombres y mujeres, asociados jóvenes y mayores y, si es el caso, asociados/as provenientes de diferentes áreas geográficas o grupos étnicos.

El liderazgo debe renovarse y abrir oportunidades para una amplia participación e inclusión en la gobernanza de la organización, especialmente con respeto a mujeres y el relevo generacional. Presidencias sempiternas, pérdida de información cuando se posiciona un nuevo consejo directivo, falta de candidatos/as preparados en las elecciones y jóvenes que abandonan las zonas rurales, predominio masculino en la dirección, son ejemplos recurrentes de desafíos que enfrentan las organizaciones de productores.

Por tanto, planificar el relevo, preparar a potenciales dirigentes nuevos y procedimientos bien establecidos de entrega de funciones son de vital importancia para la continuidad en la organización.



Sus líderes

¿Cómo está	compuesto su	Consejo Direc	ctivo?				
	mujeres	h	ombres (coloca el número de cada ui	na/o)			
¿Hay un equ	uilibrio entre di	rectivos jóver	nes y de mayor edad?				
otros grupo	s particulares d	le productore:	ncia de grupos étnicos s en la organización, ados en el consejo	u			
largos perio muy poca rota	dos en el conse	ejo directivo? promedia	rotación muy frecu				
¿Cuentan con mecanismos para preparar nuevos/as dirigentes? En caso afirmativo, ¿cuáles?							
¿Cómo aseg consejo dire		uidad cuando	se posiciona un nuevo)			

los roles en del Consejo Directivo



Dependiendo del tamaño de la organización, su consejo directivo puede ser constituido por un grupo pequeño o más grande de integrantes. En éste órgano se reparten varios roles, incluyendo invariablemente la presidencia, un secretario/a y un tesorero/a, y usualmente un número de consejeros adicionales.

Las tareas y responsabilidades dentro del consejo deberían distribuirse equitativamente, de manera que cada uno/una sus integrantes pueda contribuir activamente en la administración.

La presidencia representa la organización por parte del consejo directivo y actúa como principal vínculo entre el consejo y la gerencia. Preside las reuniones del consejo y asambleas generales, planea las reuniones en colaboración con otras partes de la organización y prepara el orden del día junto con el/la secretario.

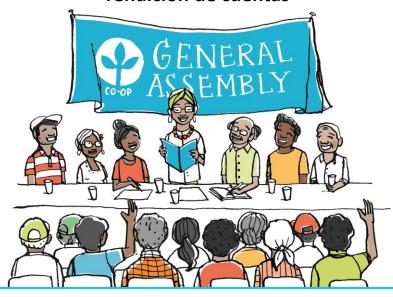
La principal tarea del/la secretario/a del consejo es mantener en orden los archivos de la organización y levantar actas de las reuniones, cuidando que estas reflejen claramente los debates y procesos de toma de decisiones.

El/la tesorero es responsable de las finanzas y actúa como uno de los firmantes en la cuenta bancaria de la organización.

Otros integrantes del consejo directivo tendrán asignadas tareas específicas de las que se harán responsables.

¿El consejo direc	tivo cuenta con su plan de trab	pajo?
¿Cuál considera (que es su rol principal?	
¿Tienen dificulta gerencia?	des para entender su papel en	relación con la
consejo directivo insuficiente	su competencia para desempo puede mejorarse puedría mejorar más?	eñar las tareas del buena

rendición de cuentas



Los/las integrantes del Consejo Directivo son los directivos electos de una organización. Representan los intereses de los/las asociados y están encargados de dirigir la organización. El consejo rinde cuentas de sus acciones ante los y las asociados.

La rendición de cuentas tiene que ver con la transparencia: Se proporciona información honesta y verdadera de forma oportuna, abierta y comprensible, y se ofrecen explicaciones claras y directas con respecto a las decisiones tomadas.

Una gestión transparente inspira confianza, en la medida que se siguen políticas y procedimientos claros y bien conocidos. Evita malos entendidos y rumores dañinos, y atiende posibles inquietudes o desaprobación entre asociados antes de escalar a niveles incontenibles.

El acto formal de rendición de cuentas se da durante la asamblea general de asociados, donde se presentan los informes anuales, estados financieros, presupuestos y planes para debate y aprobación por los asociados. Además debe haber otros mecanismos y eventos para mantener informados a los asociados, como talleres o reuniones pre-asambleas, boletines, programas radiales, etcétera.

Toda información importante de la organización debe estar disponible y accesible para los/las asociados.

control interno & transparencia

Aun cuando no sea requerido legalmente en todos los países para organizaciones de pequeños productores contar con un órgano de vigilancia o control interno como parte de su estructura de gobernanza, de cualquier manera es una práctica altamente recomendable para fomentar la transparencia administrativa y la efectividad del control por parte de los/las asociados. Aquellas organizaciones que cuentan con un "consejo de vigilancia", un "órgano de fiscalización" u "comité de control interno", que actúa en nombre de los/las asociados como una especie de mini-asamblea general, están mejor equipadas para ejercer un control efectivo y permanente sobre el consejo directivo y la gerencia que aquellas organizaciones que no lo tienen. Por lo general, el nivel promedio de participación de los/las asociados en asuntos de la organización no es suficiente para vigilar las operaciones cotidianas y con frecuencia carecen del conocimiento o las calificaciones necesarios para ejercer un control adecuado.

El principal papel que desempeña el órgano interno de vigilancia es supervisar la administración de la organización para asegurar que se lleve a cabo en concordancia con los reglamentos internos y externos, la misión y valores, así como con sus estrategias y planes aprobados. El órgano de vigilancia es elegido por la asamblea general y rinde informes ante ella. Es su deber señalar cualquier irregularidad detectada al consejo directivo u órganos competentes y hacer seguimiento a las medidas correctivas. El órgano de vigilancia también sirve como persona de confianza ante el cual los/las asociados o el personal pueden presentar quejas.

Adicionalmente, un órgano de vigilancia puede participar en otras actividades de control, como el sistema de control interno sobre requerimientos de certificación y auditorias financieras.

Para que un órgano de vigilancia cumpla su función, sus integrantes deben comprender plenamente su papel y responsabilidades. Tiene que recibir de forma oportuna toda información pertinente, como actas de reuniones, informes, cuentas y contratos, para su debida revisión.

Es crucial que se elijan miembros del órgano de vigilancia tomando en cuenta sus destrezas analíticas y conocimiento de la organización (o con buena disposición de adquirirlas) requeridos. Además, la integridad e independencia son cualidades claves para desempeñar sus tareas apropiadamente. Los/las integrantes del órgano de vigilancia no pueden tener parentesco con consejeros o empleados.



El **órgano de vigilancia** tiene la responsabilidad de vigilar el desempeño de la organización y sus líderes. Sus tareas específicas incluyen:

- ✓ Elaborar sus propios planes de trabajo y reglamentos
- ✓ Asegurar que las acciones de los órganos directivos sean acordes con lo que prescribe la legislación, los reglamentos y normas internas y externas, los principios cooperativos y valores éticos
- ✓ Informar a los órganos de dirección y/o auditores externos de cualquier irregularidad en el funcionamiento de la organización y hacer recomendaciones sobre las medidas a tomar
- ✓ Pedir explicaciones al consejo directivo en caso de sospechar irregularidades o riesgos para la continuidad de la organización
- ✓ Escuchar y hacer seguimiento a quejas expresadas por los/las asociados, por ejemplo, en relación con los servicios que brinda la organización.
- ✓ Llamar la atención de asociados que no cumplan con sus deberes contenidos en los reglamentos internos, y asegurar que se sigan los procedimientos establecidos en caso de aplicar sanciones
- ✓ Verificar la habilidad de asociados para determinar el quórum para la toma de decisiones en las asambleas
- ✓ Presentar informes de sus actividades ante la asamblea general
- ✓ Convocar una asamblea general extraordinaria cuando la directiva no responda con consistencia ante inquietudes expresadas.

Su órgano de vigilancia

¿Cuál es la composición de su Órgano de Vigilancia?								
mujeres hombres (coloca el número de cada una/o)								
¿Cuentan con un plan de trabajo?								
¿Cuál considera que es su función principal?								
¿Cómo calificaría la competencia de su órgano de vigilancia para ejercer las tareas de supervisión? insuficiente puede mejorarse buena ¿Se ha dado seguimiento a quejas de asociados o del personal?								
¿En qué áreas considera que puede mejorar?								

planeación estratégica

Determinar la dirección general y las metas a largo plazo, facilita luego la planeación de las actividades cotidianas del negocio. La planeación estratégica se basa en una visión unificadora de hacia dónde se dirige la organización, lo que permite que los/las asociados, líderes y empleados estén sincronizados.

Un plan estratégico constituye la base para cualquier decisión relativa a la operación empresarial y debería construirse de manera participativa, involucrando tanto como sea posible a los/las asociados para asegurar que compartan y adopten la visión y estrategia.

Una declaración de la **Visión** agrega metas específicas a la misión, precisando dónde se quiere que esté la organización en un mediano/largo plazo predeterminado (por lo general de 3 a 5 años) con relación al cumplimiento de su misión. Para formular una visión inspiradora hay que soñar en grande y determinar el cambio esperado con respecto a la situación actual y cómo se verían los logros al final del periodo.

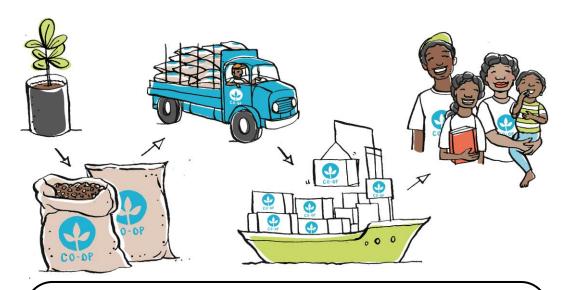
La planificación estratégica se fundamenta en la visión, destacando los objetivos generales para la organización. El proceso de planeación parte de un análisis detenida de dónde se encuentra la organización, evaluando su posición actual en el ámbito del negocio y en la comunidad, e identificando su ventaja competitiva. A partir de ello se diseña una hoja de ruta que conduzca a los objetivos deseados.

Un plan estratégico permite a la administración desarrollar estrategias de negocio para alcanzar las metas. Guía la toma de decisiones en la organización mostrando el rumbo de la organización.

Una buena declaración de la visión debe:

- ✓ Inspirar y provocar entusiasmo
- Redactarse en el presente, proyectándose hacia el futuro en un tiempo determinado
- ✓ Ser clara, concisa y fácil de entender por parte de todos los/las asociados y empleados.

Su visión



¿Dónde quieren que esté su organización en un periodo de cinco años? (escriba o dibuja la visión de su organización)

Su empresa

Una organización de productores de comercio justo lleva a cabo actividades económicas con el fin de cumplir su misión. Los/las asociados producen bienes y el negocio de la organización gira en torno a la comercialización de sus productos, agregando valor y alcanzando economías de escala a través de un trabajo organizado.

Manejar una empresa comercial de manera eficiente y eficaz, optimizando utilidades, exige destreza y experiencia gerencial. El saber cómo administrar un negocio es crucial para su éxito.

Las organizaciones de productores usualmente contratan un gerente para hacerse cargo de la operación comercial de la organización cuando tengan los medios de hacerlo, considerando que carecen del conocimiento y capacidad internamente para asumir por sí mismos esta tarea. El mandato de la gerencia debe ser muy claro y delimitado para evitar una concentración de poder en una sola o en pocas personas, al tiempo de permitirle trabajar de manera eficiente.



Del plan estratégico se derivan planes de negocios y operativos a corto y mediano plazo. La planeación del negocio implica hacer un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como analizar el entorno empresarial, con el fin de definir metas concretas y medibles y lo que se requiere para alcanzarlas.

Con base en el volumen estimado de producción de los asociados, se hace una proyección de ventas y se diseñan estrategias para garantizar la calidad y el suministro del producto por parte de los/las asociados a la organización.

Un análisis del mercado y de la competencia proporciona información necesaria para formular una estrategia de comercialización y ventas.

Un plan de negocios incluye metas de producción y ventas, estrategias de inversión y de mercadeo, detalles sobre la prestación de servicios a asociados/as, etcétera. Especifica las acciones a tomar y los recursos internos y externos requeridos.

Un plan de negocios coherente transmite confianza a clientes e inversionistas, y sirve para presentar la organización y sus productos a posibles compradores nuevos, para acceder a financiamiento o para establecer alianzas. También es un instrumento para coordinar actividades más eficientemente y permite monitorear los resultados para saber si la organización va en buen camino para alcanzar sus metas. Finalmente, un plan de negocios facilita la comunicación sobre el desempeño de la organización a los/las asociados u otras partes interesadas.

¿Cuentan con un plan de negocios?	no	sí
¿El plan contiene un análisis claro de la organización y su entorno comercial?	no	sí
¿El plan contiene metas medibles para la producción y las ventas?	no	sí

gestión comercial

La gestión comercial o de mercadeo significa posicionar su producto en uno o más mercados. Para ello hay que identificar lo qué hace único su producto y destacar esto al promoverlo. Sea que venda una calidad particularmente alta o una historia impactante de desarrollo humano detrás de su producto, de alguna manera tiene que diferenciar su producto del de sus competidores para hacerlo atractivo para compradores potenciales.

Una investigación de mercados averigua qué quieren los consumidores; observa tendencias y gustos de diferentes grupos de consumidores para dirigirse a un tipo específico de consumidor que cace con ciertas características de un producto. Se necesita conocer al consumidor para poder desarrollar una estrategia de mercadeo acertada y presentar su producto de forma que llame su atención.

Entender la dinámica de la cadena de suministro de su producto también es de vital importancia para poder operar con éxito en un ambiente de negocio acelerado y competitivo. Hay que saber quiénes son los actores claves, que factores influyen en los precios, quién provee los servicios que requiere y a qué costo, etcétera.

En general, los conocimientos y destrezas comerciales resultan cruciales para ganar y mejorar el acceso al mercado, establecer relaciones comerciales duraderas, diversificar clientela, negociar condiciones contractuales favorables y conseguir buenos precios por la venta de su producto. Se aprende mucho sobre estos aspectos en ferias comerciales y giras de negocios.

Las ventas deben ser planeadas con mucho cuidado de acuerdo a las estimaciones de producción y la capacidad logística de la organización - esto es - para transportar, almacenar, procesamiento y entrega, para evitar pérdidas o deterioro del producto y asegurar una entrega oportuna, honrando los contratos firmados.

¿Qué distingue a su producto?

Su mercado

¿Quiénes son sus	principales compradores?	
¿Qué porcentaje en términos de c	e de sus ventas las hace comercio justo?	%
¿Considera que no	tienen clientes suficientes y de k necesitamos más y(o mejores compradores	ouena calidad? sí
¿Se han incumpl sí	ido contratos alguna vez? sí, pero se resolvió de mutuo acuerdo	no



manejo financiero

El conocimiento práctico financiero es muy importante para poder leer los resultados económicos de su negocio, medir la rentabilidad y vigilar su salud financiera. Operar un negocio financieramente poco saludable no es sostenible y se deben tomar medidas apropiadas si este es el caso. Por lo tanto, examinar los estados financieros es como visitar al médico para detectar lo que está mal.

Llevar una buena contabilidad, preparar e interpretar los estados financieros, proyectar el flujo de caja y manejar créditos son, entre otras, habilidades financieras básicas que una organización debe dominar para una adecuada administración de sus finanzas.

Obtener utilidades en el largo plazo es vital para la supervivencia de una organización de productores, incluso si es una organización "sin ánimo de lucro", a fin de generar beneficios para sus asociados/as. La utilidad o ganancia es el margen obtenido de un ejercicio económico: sus ingresos menos todos los gastos incurridos. El monto de la utilidad queda especificado en un estado de pérdida y ganancia.

Un balance muestra la medida en que una organización depende de dinero prestado y hasta qué punto un negocio puede ofrecer garantías para el debido reembolso de créditos. Muchas organizaciones de pequeños productores no logran acceder a financiamiento debido a que su capacidad de gestión financiera es deficiente o por la falta de garantías, lo que los hace inelegibles para un préstamo.

A menudo una organización necesita capitalizarse para reducir su dependencia de financiamiento externo. El capital propio consiste de los aportes de los asociados en forma de cuotas de afiliación y contribuciones periódicas, reservas de utilidades obtenidas en el pasado, y de infraestructura propia, como oficinas, instalaciones de procesamiento, almacenes, vehículos, etcétera.

Otra forma de financiar las operaciones de una organización, al tiempo de servir a sus asociados, es mediante la creación de fondos de ahorro y crédito. Sin embargo, es muy importante que dichos fondos estén muy bien regulados, administrados y controlados de manera estricta, para que sirvan sus objetivos.

Sus finanzas

¿Quién está a cargo de la contabilidad en su organización?		
¿Es un/una contador calificado?	no sí	
¿Quién prepara sus estados financiero	os?	
¿Son auditados externamente?	no sí	
¿Qué tan bien puede el consejo direc leer e interpretar los informes financi		
no los entienden entienden lo bás	sico los interpretan bien	
¿Preparan presupuestos anuales y proyecciones de flujo de caja?	no sí	
¿Utilizan algún software contable?	no sí	
¿Han podido acceder a financiamiento externo?	no sí	

un poco de matemáticas financieras

Se recurre frecuentemente a fórmulas para examinar la salud financiera de un negocio. Las operaciones más comunes son las siguientes:

| (efectivo, dinero en bancos, activos corrientes cuentas por cobrar, inventario vendible)

pasivos corrientes (deudas a corto plazo)

El índice de liquidez es la condición que guarda su capital de trabajo: le dice si tiene disponible el efectivo necesario para cubrir las obligaciones de su deuda de corto plazo. Entre mayor sea el índice será mejor la condición que guarda su capital de trabajo.

pasivos totales

(todos los valores que se adeudan a otros

solvencia = '_____activos totales

(todos los elementos de valor que posee la organización)

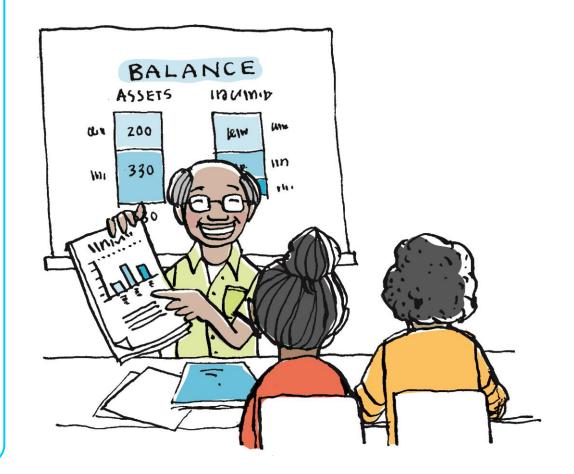
El índice de solvencia o deuda compara el total de la deuda contra el total de activos de la organización y determina su nivel general de dependencia de dinero prestado. Entre mayor sea la dependencia (o entre más bajo sea el índice) será mayor el riesgo que corre la organización ante los acreedores.

ingreso neto = ingreso total - costos totales
 (utilidad)

rentabilidad = ingreso neto o ingreso neto valor de ventas activos totales

Los índices de rentabilidad, o bien, los márgenes de ganancia o rentabilidad de las ventas o activos, le dice hasta qué punto se usaron los recursos para generar utilidades (ganancia). Es la cantidad de ganancia generada en relación a sus ventas/ activos. Se usan para ver si el desempeño comercial mejora a lo largo de los años.

نObtuvieron ga	anancias en los últimos años?	
no	algunos años sí,	sí
	o <u>tros no</u>	
¿Los resultados decayendo	s de su operación comercial están? estables	mejorando
		_



producción & manejo de calidad

Para conducir un negocio se necesita contar con un volumen mínimo de producto de una calidad confiable para vender. Se requiere un sistema de producción controlado internamente, mediante el cual la organización supervisa las prácticas productivas de sus asociados, pronostica los volúmenes de producción, controla la calidad durante la producción, cosecha y procesos post-cosecha y vigila la trazabilidad del producto.

Idealmente, una organización de pequeños productores cuenta con su propia área de asistencia técnica y un sistema de control interno con mecanismos para la implementación y monitoreo de buenas prácticas agrícolas en las parcelas de sus asociados/as.

Además, la organización necesita tener acceso a o poseer su propia infraestructura productiva para acopiar, procesar y almacenar a nivel de la organización, de forma que pueda agregar valor para sus asociados/as.



Su proceso de producción

_	con un área de asistencia un tercero provee éste servicio	técnica? sí
asistencia técnica a todo	cientes recursos para prop os los asociados? sería deseable contar con más recursos	orcionar suficientes
¿Su organización cuenta operando?	con un sistema de contro sí, pero no opera	l interno sí
¿Cuáles considera que son su(s) principal(es) desafío(s) con respecto a la producción y la calidad?		
¿Cuenta con mecanismos en operación que aseguren el suministro de parte de sus asociados/as?		

cálculo de costos

Para que una organización pueda determinar si es rentable, necesita conocer sus costos de operación. Un desglose de su estructura de costos le ayudará a diseñar estrategias para ser más eficiente y reducir costos, así como negociar mejores precios. Sin embargo, muchas organizaciones de pequeños productores no registran sus gastos sistemáticamente y no cuentan con información precisa acerca sus costos de producción.

De igual forma, cada unidad agrícola es una pequeña empresa familiar y debe administrarse como tal. Una familia productora debería monitorear cuánto se gasta para producir en su parcela, tanto en términos de insumos como en mano de obra. Por ello, una buena práctica llevar registros de todos los gastos incurridos para comprar semillas, fertilizantes, plaguicidas, herramientas, etcétera; así como los jornales laborados en la parcela. Por otra parte, se debe registrar los volúmenes de producto cosechado y los pagos recibidos.

Si los costos son demasiado altos y el precio recibido no los cubre, ésta produciendo a pérdida. Para volver la unidad agrícola o la organización rentable tiene que reducir costos, producir más y/o vender a un mejor precio.

punto de equilibrio

El punto de equilibrio significa que sus costos equivalen a sus ganancias para cierto volumen de ventas. Si produces mayores volúmenes, el punto de equilibrio probablemente baja porque se reducen los costos de producción por unidad. Ésta es la ventaja de las así denominadas "economías de escala".

Si conoces su punto de equilibrio, también sabes a qué precio debes vender su producto mínimamente para ser rentable. O bien, si el precio de ventas está fijo, sabrás cual es el volumen necesario de ventas para no trabajar a perdida.

Sus costos de producción

		`
¿Se conocen los cos	itos de operación de su orga	anización?
no	más o menos	sí
¿Sus asociados llev	an registros de sus costos d	e producción?
no	algunos sí	sí
¿Han calculado su p	ounto de equilibrio?	
no		sí





la gestión de recursos humanos

En la medida que una organización crezca, también lo hace el número del personal contratado y la gestión de recursos humanos se vuelva más y más importante. La gestión de recursos humanos comienza por describir los puestos de trabajo, seguido de procedimientos transparentes de reclutamiento y selección, definición de salarios y prestaciones justas hasta la evaluación de desempeño, siempre respetando los derechos de los/las trabajadores.

Esta área es ampliamente desconocida para los pequeños productores acostumbrados a trabajar con su propia —y desprotegida— fuerza laboral familiar, por lo que al convertirse en empleadores se requiere un cambio de punto de vista y nuevas habilidades para evitar conflictos.

La gestión de recursos humanos en las organizaciones de pequeños productores incluye, por ejemplo, cumplir con normas sociales para los trabajadores: horas de trabajo decentes y pago justo, seguridad social y prestaciones, contratos laborales, no discriminación y respeto a su derecho a la sindicalización y a la negociación colectiva, procedimientos de queja y resolución de disputas.

Su fuerza laboral

¿Cuántos trabajadores como en campo?	emplean, tanto en e	el área administrativa
	trabajadores pe	ermanentes
	trabajadores te	mporales
	trabajadores oc	casionales
¿Están bajo contrato?		,
no	algunos	SÍ
¿Cuentan con descripo	ión del puesto?	
no	algunos	sí
¿Cuentan con procedimientos de recursos humanos?		
no	sí, pero no son suficientes	sí, tenemos un manual de RRHH completo
¿Cuáles?		

manejo de riesgos

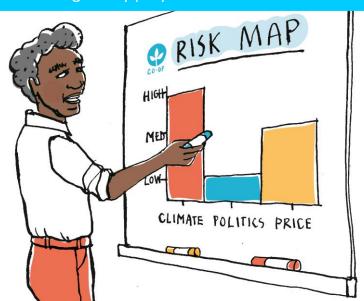
Toda organización tiene que lidiar con una gama amplia de factores externos que no puede controlar y que pueden afectar considerablemente sus operaciones, como por ejemplo la volatilidad de precios en el mercado, las fluctuaciones en la tasa de cambio, desastres climáticos o conflictos políticos. Todos estos constituyen riesgos para la sostenibilidad de la organización.

Una organización debe manejar los riesgos, anticipando y mitigando los efectos negativos tanto como le sea posible, con el fin de mejorar su resiliencia.

El primer paso en la gestión del riesgo es estar consciente del mismo. Es útil hacer un mapa de los distintos tipos de riesgo que su organización enfrenta y calificar la gravedad de cada riesgo, estimando la probabilidad de que ocurra y el impacto que generaría en la organización. Los riesgos más grandes son aquellos con alta probabilidad de presentarse y con un fuerte impacto negativo.

Posiblemente no sea necesario prestar mucha atención a los riesgos menores, pero los mayores requieren una estrategia o plan para tomar precauciones y minimizar o mitigar los efectos tanto como sea posible.

Algunos riesgos son prevenibles recurriendo a estrategias conservadoras, por ejemplo en la fijación de precios de venta. Por ello, el análisis de riesgos debe formar parte integral de la planificación de los negocios y proyectos.



Sus riesgos

¿Qué tan bien pre riesgos?	parada están en caso de q	ue se presenten estos
no estamos preparados	hemos tomado algunas precauciones	0
¿Qué medidas har mitigar sus efecto	n tomado para minimizar l s?	os riesgos o para