Metodología

Constitución y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización

Modelo de Atención y Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización

GOBIERNO DE COLOMBIA

MINAGRICULTURA

ADR Agencia de Desarrollo Rural ¡Cosechando progreso!

www.adr.gov.co
Calle 43 No. 57 - 41 CAN Bogotá, Colombia
Línea de Atención al Cliente 01 8000 115 121
PBX: (57)+(1)+383 04 44
atencionalciudadano@adr.gov.co

@ADR_Colombia

@AgenciaDesarrolloRuralCo

@ADR_Colombia

El contenido de este trabajo fue desarrollado por la *Dirección de Comercialización de la Agencia de Desarrollo Rural* con el apoyo técnico de la *FAO*.

La diagramación de esta cartilla fue posible gracias al apoyo del pueblo americano a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de Estados Unidos.

Las fotografías empleadas en este documento son propiedad de la *Agencia de Desarrollo Rural*, el *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural* o *USAID*, a menos que se indique lo contrario.

ISBN 978-958-56571-1-3

Presentación

En la última década, el Estado colombiano ha dispuesto presupuestos crecientes de inversión para el sector agropecuario, calculados en un 10,72% de incremento promedio anual entre 2006 y 2016[1], lo que ha permitido realizar inversiones considerables en programas y proyectos que proveen incentivos y servicios para la promoción del desarrollo del sector agropecuario, con especial orientación a la generación de ingresos a través de la provisión de insumos, de activos productivos y de servicios de asistencia técnica para los productores del país. No obstante, pese a que en ciertos casos estos ejercicios han contribuido para avanzar en el aumento de áreas sembradas (1% anual)[2] y en producción (1,27 %)[3], no se ha tenido un desarrollo similar en materia del acceso real y sostenible en los mercados.

En ese sentido, el ejercicio de prospectiva que realizó el país en 2014 denominado *Misión para la Transformación del Campo*, reconoció la importancia que para este propósito tiene la modernización del proceso de comercialización de los productos de origen agropecuario y su potencial contribución a la competitividad del sector.

La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) consciente de este desafío y en concordancia con su competencia misional, desarrolló una propuesta denominada **Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización**[4], estrategia orientada a resolver los problemas que en materia de comercialización enfrentan a diario las organizaciones de productores agropecuarios y a incorporar en los actores de la institucionalidad del sector una visión orientada por los mercados en las iniciativas productivas que promueven.

El Modelo está conformado por metodologías, procedimientos e instrumentos orientados a fortalecer el desarrollo de competencias comerciales en las organizaciones de productores y actores del desarrollo rural, a promocionar espacios que generen oportunidades comerciales y a proveer información para la toma de decisiones que permitan hacer mejores proyectos y negocios. En cuanto a los sujetos a los que beneficia, está dirigido a los técnicos que acompañan y asesoran a las organizaciones de productores, quienes podrán adaptar la propuesta metodológica a las necesidades y particularidades de los territorios del país, alcanzar su apropiación e implementar ejercicios de réplica y escalabilidad acordes con la demanda de servicios de apoyo a la comercialización.

Estamos seguros que con el desarrollo de este modelo de atención los pobladores rurales de Colombia contarán con un insumo que permita aprovechar las oportunidades de mercado que tiene el país agropecuario para lograr un mejoramiento en la rentabilidad de sus actividades productivas como parte de un enfoque de desarrollo sostenible que contribuya a su bienestar, construyendo así un campo más competitivo y con mejor calidad de vida.

Juan Pablo Diaz Granados Pinedo
Presidente
Agencia de Desarrollo Rural

[1] Cálculos propios realizados a partir de información del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. [2] Cálculos propios realizados a partir de información de la SAC en el periodo 2010-2016. [3] Ibíd. [4] Propuesta desarrollada por el equipo de la Dirección de Comercialización de la ADR en el primer semestre de 2018, incluyendo el Modelo de Alianzas Público Privadas desarrollado por el Programa de Tierras y Desarrollo Rural de USAID.

1. Nombre del servicio

Constitución y Operación de *Fondos Rotatorios de Comercialización*

2. Alcance del servicio

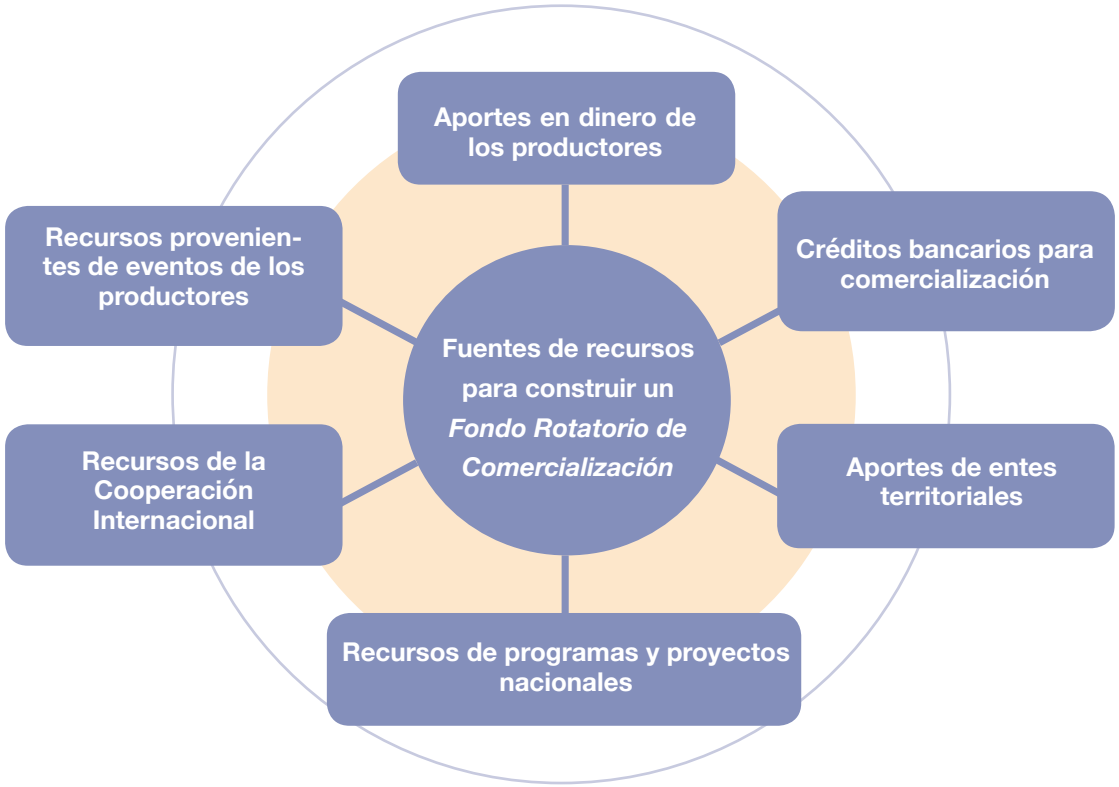
Cuando las organizaciones de pequeños productores no cuentan con capital de trabajo – es decir, con recursos monetarios líquidos – se les hace más difícil competir con intermediarios informales que pagan de contado lo que compran. Esta circunstancia se traduce en que las organizaciones no pueden pagar de inmediato la producción de los asociados, ni cubrir los costos de empaque y transporte, entre otros. Como resultado de estas limitaciones no logran la lealtad de sus asociados ni el compromiso de los mismos para vender su producción a la organización.

La metodología presentada en este documento aplica para apoyar a organizaciones de pequeños productores que adelantan procesos de comercialización de la producción de sus asociados. Es de utilidad para aquellas organizaciones que buscan contar con capital de trabajo para comprar la cosecha a sus productores, necesitan dinero para comprar los empaques o pagar los gastos logísticos, o que requieren liquidez suficiente para manejar los plazos de pago de las empresas o clientes que adquieren sus productos.

Otra condición importante a tomar en consideración es el grado de desarrollo de las organizaciones. Este debe expresarse en unas capacidades mínimas que pueden ser valoradas a través de la Metodología de Caracterización y Valoración de Capacidades de Organizaciones para la Comercialización, de la Agencia de Desarrollo Rural.

Los *Fondos Rotatorios de Comercialización* son una herramienta que sirve para facilitar y fortalecer los procesos de comercialización en cabeza de las organizaciones de pequeños y medianos productores, o de aquellos caracterizados como pertenecientes a la agricultura familiar, *ACFC*, en la medida en que:

- Con sus recursos se puede comprar de contado la producción de los asociados.
- Facilitan adelantar los procesos relacionados con el empaque, el transporte y demás gastos logísticos propios de los mismos.
- Se puede mejorar el control sobre los procesos de comercialización.
- Contribuyen a que los productores puedan competir en mejores condiciones con otros agentes que operan en los mercados locales y regionales.
- Permiten prestar un mejor servicio de comercialización a los miembros de una organización.
- Facilitan el cumplimiento de compromiso y obligaciones de entrega de productos a sus compradores.
- Inducen y facilitan la fidelidad comercial de los productores asociados.
- Ayudan a manejar los plazos de pago de los compradores creando un puente de liquidez en el periodo de espera.



Gráfica 1. Posibles fuentes de recursos para constituir un *Fondo Rotatorio de Comercialización*

El aporte de recursos en dinero por parte de los productores contribuye a aumentar el compromiso de los mismos con el fondo, ayuda a que se vea el fondo como algo propio, genera una vinculación más estrecha, evita que lo perciban como algo ajeno o externo, y aumenta la actitud vigilante en todos los miembros de la organización.

Es importante anotar que, en sus inicios, es requisito indispensable que haya recursos de los productores a través de aportes iniciales. Y, para garantizar su sostenibilidad, se necesita de un aporte de sostenimiento a favor del fondo por cada unidad de producto vendida.

Asimismo, es fundamental entender que el propósito de construir un *Fondo Rotatorio de Comercialización* es prestar un servicio fundamental para los asociados, el cual puede fortalecer y capitalizar a la organización, pero que no tiene como fin generar intereses ni devolver los dineros aportados a los miembros de la misma.

3. Principios orientadores del servicio

El propósito principal de la metodología para la constitución de *Fondos Rotatorios de Comercialización* **es contribuir a lograr la autonomía de los pequeños productores y sus organizaciones en el manejo de sus procesos de comercialización. Así, en la medida de lo posible, la intención es que estos se desarrollen bajo los principios de eficiencia, transparencia, participación, sostenibilidad e independencia, en los siguientes términos:**

Eficiente:

En cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas de comercialización de la organización de productores, y de la capacidad para cubrir todos sus costos.

Transparente:

Con información confiable, suficiente y oportuna para todos, y con un manejo honesto de los recursos.

Participativa:

Para que los procesos de comercialización sean organizados, administrados, decididos y controlados por los productores.

Sostenible:

Buscando que los recursos que manejan, y la forma en la que se desarrollan los procesos comerciales, puedan mantenerse en el tiempo en cabeza de la organización.

Independiente:

Para que los procesos de comercialización de la organización y sus miembros no dependan del papel de los intermediarios o de la gestión de instituciones públicas, ni del apoyo de programas y proyectos institucionales, así se apoyen en ellos. Que se ejecuten en función de las necesidades y capacidades de los productores.

Adicional a lo anterior, las organizaciones, así como el desarrollo de esta metodología, deben cumplir ciertas condiciones con miras a propiciar un resultado exitoso en la constitución del fondo:

- Las organizaciones deben tener un mínimo de capacidades financieras, operativas, administrativas y comerciales, teniendo en cuenta el diagnóstico comercial – utilizando las herramientas mencionadas – de la ADR. A la vez, es fundamental que hayan determinado su visión y misión en torno al negocio principal de los asociados, lo cual guía el accionar de la organización.

- La constitución del fondo no debe ser solamente una decisión de la Junta Directiva; aunque puede surgir como una iniciativa de ésta, siempre debe basarse en un consenso de los miembros de la organización.

- Debe haber un interés manifiesto y claro de los directivos de la organización, y de los productores asociados, por mejorar los procesos de comercialización mediante la constitución y operación de un *Fondo Rotatorio de Comercialización.*

- Los productores asociados deben aportar recursos en dinero para la constitución del *Fondo Rotatorio de Comercialización*, los cuales pueden complementarse con otras fuentes de recursos (crédito, anticipos de los compradores, aportes de ONGs, ingresos derivados de eventos sociales adelantados por la organización, aportes de programas y proyectos gubernamentales, o aportes de la cooperación internacional).

- La permanencia del Fondo Rotatorio de Comercialización se fundamenta en la capacidad para absorber los costos de la operación comercial. Por lo mismo, además de los aportes iniciales, el fondo se mantiene con una cuota de sostenimiento (valor o porcentaje específico) por cada unidad vendida (kilo, tonelada, litro u otro). Esta cuota de sostenimiento, en la práctica, cumple el papel de un pago por el servicio de comercialización que presta la organización.

- Los precios de compra a los asociados siempre se determinan en función de la calidad de los productos, de los precios de mercado y de los acuerdos comerciales vigentes.

El fondo debe contribuir a la sostenibilidad de los procesos de comercialización a cargo de las organizaciones de pequeños y medianos productores, por medio de:

- Compra de contado a los productores.

- Compra por calidad que cumpla los requisitos exigidos por el comprador, lo cual implica unas capacidades técnicas en el recurso humano, así como disponer de unos equipos y materiales específicos según el tipo de producto.

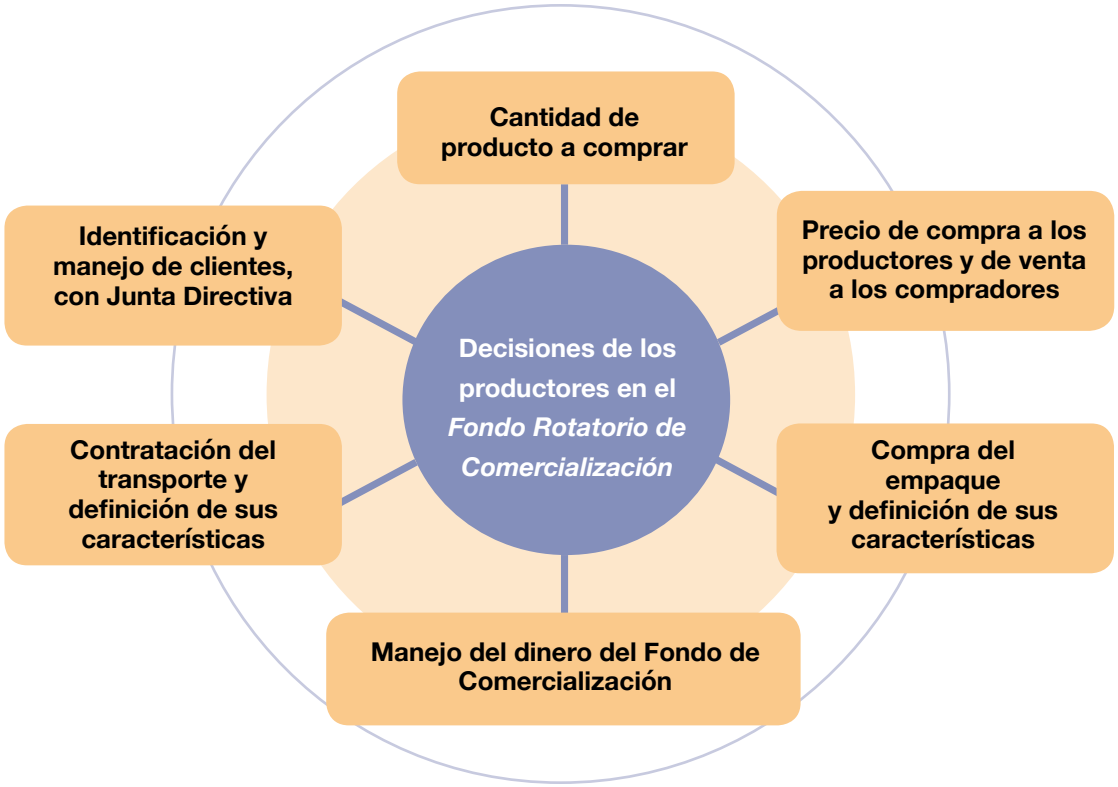
- Manejo y administración directa del fondo por parte de los productores.

- Conocimiento, por parte de quienes manejan los procesos comerciales en la organización, de las particularidades y necesidades de los diferentes mercados, canales y clientes.

- Cuentas claras y oportunas sobre los costos e ingresos del fondo a través de un instrumento de comunicación.

- Operación de un Comité de Veeduría que supervise el comportamiento de los miembros del Comité de Comercialización y el manejo de los recursos del fondo.

- Participación de los productores de base en la toma de decisiones relacionadas con los principales procesos de comercialización y manejo del fondo:



Gráfica 2. Ámbitos de la toma de decisiones por parte de los productores

4. Ruta de atención

Para la constitución de un *Fondo Rotatorio de Comercialización* se debe contar con un diagnóstico comercial de la organización, según instrumentos diseñados por la ADR (Dirección de Comercialización), el cual debe garantizar, entre otras, que:

a) Los productores venden su producción a través de la organización, o quieren hacerlo.

b) La organización tiene necesidades financieras para desarrollar el proceso comercial.

c) La organización cuenta con unas determinadas capacidades organizativas y operativas, como las de manejar correcta y claramente los dineros de la asociación, y adelantar las tareas logísticas, entre otras.

d) El proceso de comercialización en cabeza de la organización tiene el respaldo de un número significativo de asociados.

Fase A	Sensibilización y capacitación
Fase B	Elaboración de propuestas de Reglamento del Fondo de Comercialización
Fase C	Constitución del Fondo de Comercialización y aprobación de su reglamento
Fase D	Puesta en marcha y acompañamiento

Gráfica 3. Fases para constitución de un Fondo

FASE A

NOMBRE DE LA FASE: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Propósito

Transferir y capacitar a los miembros de la organización en torno a los **conceptos básicos de comercialización y de un fondo rotatorio** a través de:

- Conocer conceptos, experiencias y visiones de los productores y la organización en relación con los procesos de comercialización que han adelantado, así como las lecciones derivadas de los mismos.
- Profundizar sobre la importancia de contar con un fondo de comercialización y un agente operativo, *Comité* de *Comercialización*, que maneje el proceso comercial y ejecute las decisiones requeridas por el proceso de comercialización.
- Mostrar y comentar experiencias de *Fondos Rotatorios de Comercialización*, sensibilizar a los productores sobre el tema y lograr unos primeros consensos sobre la conveniencia de contar con uno.

NOMBRE DE LA FASE: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

¿Cómo inicia?	Con una manifestación de interés de los directivos o líderes de la organización en mejorar los procesos de comercialización contando con un instrumento financiero para ese fin.
¿Cómo termina?	Manifestación mayoritaria de interés para constituir un *Fondo Rotatorio de Comercialización y Plan de Trabajo* para construirlo.
Insumos requeridos	1. Diagnóstico comercial de la organización adelantado mediante la metodología de Caracterización y Valoración de Capacidades de Organizaciones para la Comercialización, con sus dos herramientas principales: a) Caracterización de la oferta. b) Valoración organizacional de capacidades para la comercialización.
Descripción Principales Actividades y Productos	1. Convocar a miembros de la asociación para realizar una Asamblea Extraordinaria sobre comercialización. 2. Preparar la asamblea-taller sobre comercialización (sitio, equipos, materiales). Adelantar las acciones previas que permitan la realización de la Asamblea General. Adecuar el instrumento de presentación a las particularidades de la organización y a la situación específica que se está trabajando. 3. Desarrollar el taller en su etapa teórica y conceptual. Trabajo entre facilitador y participantes para conocer experiencias, y para construir conceptos alrededor de los procesos de comercialización, siguiendo la metodología sugerida en la presentación de *Power Point*. No se trata de una presentación magistral a cargo de un expositor, sino de una sesión de trabajo de carácter participativo en la cual, a través de preguntas, se identifican los conocimientos de los productores, se conocen sus visiones, experiencias e intereses en relación con cada tema, se aclaran o refuerzan los mismos, y se construye conocimiento. Los principales conceptos a trabajar son: oferta, demanda, cadena productiva, cadena de valor, merca dos, tipos de mercados, canales de comercialización, la calidad y los requisitos por canal y cliente,

NOMBRE DE LA FASE: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

diferenciación de productos, elementos básicos de logística, costos de producción, logísticos y comerciales o de venta, manejo de compras, precios, el capital de trabajo y su importancia, rotación de recursos, procesos operativos (acopio, beneficio, empaque, transporte y entrega), entre otros.

Se debe terminar con el tema de capital de trabajo, su importancia, las formas de obtenerlo y manejarlo, y una relación de las diferentes fuentes posibles, de manera que como una conclusión se obtenga una manifestación clara de interés y un compromiso en constituir un Fondo Rotatorio de Comercialización.

Descripción Principales Actividades y Productos

4. Realizar el Juego de Roles sobre agentes del proceso comercial. Definir entre los asistentes a aquellos que actuarán en los diferentes roles como agentes de un proceso comercial. Reflexionar sobre las acciones, relaciones y responsabilidades de los diferentes actores del proceso comercial.

5. Aprobar mayoritariamente la idea de trabajar en la constitución de un fondo de comercialización. Mediante votación, los productores miembros de la organización manifiestan su interés y compromiso en constituir una herramienta, el *Fondo Rotatorio de Comercialización*, para financiar los procesos de comercialización.

7. Definir el cronograma para realizar la reunión de elaboración de la propuesta sobre el reglamento del fondo con participación de miembros del *Comité de Comercialización*, de la Junta Directiva y de líderes de la organización, así como la fecha para la posterior reunión de Asamblea General para analizarlo y aprobarlo.

8. Desarrollar, si es posible, un conversatorio sobre experiencias exitosas de la operación de un fondo. Esta actividad es opcional pero deseable de incluir en la agenda, si es factible y se cuenta con una persona externa a la organización que haya participado en el manejo y operación de un *Fondo Rotatorio de Comercialización*.

NOMBRE DE LA FASE: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Descripción Principales Actividades y Productos	9. Levantar acta de la reunión en la que debe constar las decisiones tomadas en cuanto avanzar en la constitución del Fondo Rotatorio de Comercialización, la elección de los miembros del *Comité de Comercialización*, el cronograma de trabajo para elaborar la propuesta de reglamento y su posterior aprobación en Asamblea General y un resumen de los principales conceptos identificados que sirvan de insumo para la siguiente fase. **Nota:** Dependiendo de los resultados del diagnóstico, de las características de los participantes, de las respuestas a las preguntas, del proceso de aprendizaje y del tiempo del taller, se realizará en una o dos sesiones de trabajo. Si se hace en 2 sesiones, el inicio de la segunda sesión podría ser el Juego de Roles.
Resultados esperados	1. Conocimiento de la organización y sus miembros sobre comercialización y el *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 2. Decisión de adelantar las acciones necesarias para constituir el *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 3. Apropiación de roles organizativos en el proceso comercial. 4. Elección de los miembros del Comité de Comercialización. 5. Definición de las fechas para la reunión para preparar la propuesta de reglamento, y para la reunión de Asamblea General donde se analice y se apruebe el mismo. 6. Levantamiento del acta de asamblea donde consten las decisiones anteriores.
Instrumentos	1. Presentación en *Power Point* basada en preguntas sobre los principales conceptos de comercialización señalados arriba para el taller. 2. Herramienta del *Juego de Roles*. 3. Modelo de acta de la reunión de *Asamblea General* inicial.
Actores de interés	**ROLES**
Facilitador de la ADR	Orientar el desarrollo del taller con una metodología participativa en los términos propuestos para la presentación de *Power Point*.

Actores de interés	ROLES
Miembros de la organización	• Facilitar información sobre experiencias y visiones sobre la comercialización. • Apropiar y construir conocimientos sobre comercialización y el *Fondo Rotatorio de Comercialización.* • Aprobar por decisión mayoritaria la constitución de un *Fondo Rotatorio de Comercialización.* • Elegir a los miembros del Comité de Comercialización por parte de la Asamblea General.
Invitado especial (deseable)	• Compartir experiencias positivas sobre operación de un *Fondo Rotatorio de Comercialización.*

FASE B

NOMBRE DE LA FASE: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE REGLAMENTO DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

Propósito	Definir las reglas de juego de la operación del *Fondo Rotatorio de Comercialización* bajo la orientación de un facilitador de la ADR.
¿Cómo inicia?	Con la decisión de constituir el fondo y con la conformación del Comité de Comercialización elegido por la *Asamblea General* en la fase A.
¿Cómo termina?	Con una propuesta escrita del reglamento del fondo, construida por los miembros de la Junta Directiva, los miembros del Comité de Comercialización y líderes de la organización.
Insumos requeridos	1. Principales conceptos identificados y reflexiones realizadas a través del taller y el Juego de Roles de la Fase A. 2. Acta de la reunión anterior que contiene todas las decisiones necesarias para adelantar fase B.
Descripción Principales Actividades y Productos	1. Citar a reunión con miembros de la Junta Directiva, miembros del Comité de Comercialización y líderes de la organización para la elaboración de la propuesta de reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización. 2. Adelantar un conversatorio sobre el valor de las reglas y normas en diferentes ámbitos de la vida, el cual debe ser guiado por el facilitador. 3. Abordar el inicio de construcción del reglamento a partir de los conceptos y reflexiones, consignados en el acta de la fase anterior, que sean más pertinentes al fondo de comercialización y a su operación.

NOMBRE DE LA FASE:
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE REGLAMENTO DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

Descripción Principales Actividades y Productos

4. Presentar la propuesta de reglamento para revisar y ajustar, para lo cual se procede de la siguiente manera:
   a) Se lee la propuesta de cada artículo.
   b) Se explica cada artículo.
   c) Se analiza y debate cada artículo por parte de los participantes.
   d) Se hacen los ajustes que sean necesarios en cada artículo.
   e) Se define y aprueba la versión final de cada artículo.

En síntesis, se presenta y analiza la propuesta de reglamento, se debate y se ajusta por parte de los participantes en el taller, con el apoyo y orientación del facilitador siguiendo el esquema-instructivo para el mismo.

NOMBRE DE LA FASE:
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE REGLAMENTO DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

Descripción Principales Actividades y Productos	5. Realizar la revisión integral y final de reglamento y aprobar la propuesta. La revisión final busca evitar inconsistencias, incongruencias o contradicciones en el articulado. 6. Establecer cómo se va a llevar la propuesta de reglamento a la asamblea para lo cual se debe proceder con: a) Informe sobre el proceso adelantado por miembros del Comité de Comercialización, de la Junta Directiva y de otros miembros de la organización con el apoyo del facilitador b) Introducción sobre normas y reglas c) Lectura de cada uno de los artículos d) Explicación de lo que significa cada artículo e) Preguntas para evaluar comprensión f) Aclaración de dudas o confusiones g) Análisis y debate h) Ajustes que sean necesarios i) Aprobación de cada artículo **Nota:** Dependiendo del avance se pueden necesitar 1 o 2 sesiones, y se debe concertar su desarrollo entre integrantes y facilitador.
Resultados esperados	1. Propuesta de reglamento para presentar a la Asamblea General de la organización.
Instrumentos	1. Instructivo para el conversatorio sobre normas y reglas. 2. Un esquema-instructivo de reglamento que incluye: objetivo general del fondo, objetivos específicos, fuentes de recursos y aportes de los productores, administración de los recursos del fondo, destino de los recursos del fondo, principios que orientan la intervención del fondo, uso de los recursos del fondo y su relación con la operación comercial y funcionamiento del *Comité de Comercialización*, entre los principales temas.

Actores de interés	ROLES
Facilitador de la ADR	• Orientar y apoyar el proceso de construcción del reglamento del fondo facilitando y orientando el análisis y la redacción final de cada uno de los artículos del reglamento, generando el consenso necesario para definir los contenidos.
Miembros de Junta Directiva, del Comité de Comercialización y de Líderes	• Construir, de manera participativa y bajo la orientación del facilitador, la propuesta de reglamento para presentar a la Asamblea General de la organización. • Hacer la organización logística de la reunión.

FASE C

NOMBRE DE LA FASE: CONSTITUCIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN* Y APROBACIÓN DE SU REGLAMENTO

Propósito	Presentar en la Asamblea General de la organización el fondo de comercialización y sus herramientas y proceder a: 1. Aprobar la creación del *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 2. Aprobar el reglamento del *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 3. Elegir los miembros del *Comité de Veeduría.* 4. Aprobar la autorización para abrir una cuenta bancaria.
¿Cómo inicia?	Con la preparación de la reunión para la presentación de la propuesta de creación del fondo y su reglamento a la Asamblea General, lo cual implica: • Explicar las decisiones y acciones ya adelantadas y plantear las decisiones que se tienen que tomar en relación con el Fondo Rotatorio de Comercialización. • Hacer la introducción sobre lo que es un reglamento y el papel de las reglas y normas en los diferentes escenarios de la vida (familia, finca y otros).
¿Cómo termina?	Con la constitución formal del Fondo Rotatorio de Comercialización y la aprobación de su reglamento.

NOMBRE DE LA FASE:
CONSTITUCIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN* Y APROBACIÓN DE SU REGLAMENTO

Insumos requeridos

1. Propuesta de reglamento elaborada por miembros de la Junta Directiva, del Comité de Comercialización y líderes de la organización.

Descripción Principales Actividades y Productos

1. Elaborar el orden del día para el desarrollo de la Asamblea General.
2. Convocar a la Asamblea General extraordinaria de asociados, asegurándose de que llegue oportunamente a todos los miembros de la organización.
3. Preparar la reunión de Asamblea General: Definir sitio, fecha y hora, tener a disposición la propuesta de reglamentos del Fondo Rotatorio de Comercialización.
4. Desarrollar la Asamblea General de asociados. Para este fin se seguirá el orden del día, cuyos puntos serán, como mínimo, los siguientes:
   a) Llamado a lista y verificación del quórum.
   b) Aprobación del orden del día.
   c) Creación del *Fondo Rotatorio de Comercialización.*
   d) Aprobación del reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización.
   e) Elección de los miembros del *Comité de Veeduría.*
   f) Autorización para la apertura de una cuenta bancaria para manejar de manera exclusiva los recursos del fondo.
5. Levantar y protocolizar el acta.
   En el acta debe quedar constancia de:
   a) Número de asistentes y de la existencia de quórum para deliberar y decidir. Se debe señalar cuántos asociados asisten a la reunión y el número total de asociados activos.
   b) La Asamblea General aprueba, por unanimidad o mayoría, la creación y constitución del Fondo Rotatorio de Comercialización.
   c) La asamblea aprueba, por unanimidad o mayoría, el reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización.
   d) La elección de los miembros del *Comité de Veeduría* (nombres y cédulas de los elegidos).
   e) Se autoriza la apertura de una cuenta bancaria para el manejo exclusivo de los recursos monetarios del Fondo Rotatorio de Comercialización.

NOMBRE DE LA FASE:
CONSTITUCIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN* Y APROBACIÓN DE SU REGLAMENTO

Resultados esperados	1. Constitución del *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 2. Aprobación del reglamento del *Fondo Rotatorio de Comercialización.* 3. Elección de los miembros del *Comité de Veeduría.* 4. Autorización para abrir una cuenta bancaria. 5. Acta de la Asamblea General.
Instrumentos	1. Propuesta del orden del día Asamblea General. 2. Guía-Modelo de acta de Asamblea General.
Actores de interés	**ROLES**
Facilitador de la ADR	• Acompañar la celebración de la asamblea, aclarando dudas, precisando conceptos, dando ejemplos.
Miembros de la *Junta Directiva* y del *Comité de Comercialización*	• Participar en la explicación y aclaración de los textos del reglamento del fondo de comercialización y de las decisiones que se planteen a la Asamblea General.
Miembros de la *Asamblea General*	• Preguntan, piden aclaraciones, analizan y debaten el reglamento y los propuestas puestas a su consideración, y aprueban según su criterio.

FASE D

NOMBRE DE LA FASE:
ACOMPAÑAMIENTO A LA OPERACIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

Propósito	Acompañar las acciones para que haya un aprendizaje y una apropiación práctica de las acciones y gestiones necesarias para manejar el Fondo Rotatorio de Comercialización por parte de los miembros del Comité de Comercialización y otros miembros de la organización.
¿Cómo inicia?	Preparando el inicio de operaciones del Fondo Rotatorio de Comercialización y la jornada de acompañamiento comercial.

NOMBRE DE LA FASE:
ACOMPAÑAMIENTO A LA OPERACIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

¿Cómo termina?	Con el acompañamiento a una jornada comercial de la organización en la cual el facilitador solamente observa y supervisa, y los miembros del Comité de Comercialización y los empleados, si los hubiere, lideran y desarrollan el proceso comercial.
Insumos requeridos	1. Reglamento del fondo aprobado. 2. Materiales y equipos para desarrollar adecuadamente el proceso comercial (báscula, medidores de humedad, empaques, estibas y otros según producto). 3. Cuenta bancaria y los medios de pago requeridos. 4. Facturas de venta.
Descripción Principales Actividades y Productos	1. Adelantar, por parte del facilitador, una primera capacitación para conocimiento, validación y ajuste de formatos administrativos-financieros, explicando para qué sirve cada uno de ellos. 2. Planear la operación inicial (información para los productores, presupuesto de recursos necesarios, personal en punto de compra, disponibilidad de papelería y formatos, equipos requeridos, horario de operaciones, vigilancia). 3. Realizar la apertura de las instalaciones para recepción y compra de producto. Definir personas a cargo de las funciones de recepción y verificación de calidad del producto y del pago, principalmente. 4. Ejecutar la operación y hacer las transacciones correspondientes. 5. Hacer el diligenciamiento de planillas y la expedición de recibos. 6. Pagar a los productores. 7. Realizar el cierre del día y el balance de actividades. 8. Presentar a la Junta Directiva el resultado de las 3 jornadas de acompañamiento. Realizar previamente un simulacro de presentación del informe. **Nota:** Las acciones descritas arriba se ejecutan en las 3 etapas de acompañamiento, pero con una participación e intervención diferente por parte del facilitador-asesor y por parte de los miembros del Comité de Comercialización y de los miembros de Junta Directiva que acompañen el proceso.

MASU

NOMBRE DE LA FASE:
ACOMPAÑAMIENTO A LA OPERACIÓN DEL *FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN*

Descripción Principales Actividades y Productos	Las etapas de acompañamiento mencionadas se describen a continuación: Etapa 1. El facilitador lo realiza y los miembros del Comité de Comercialización ven cómo lo hace. Etapa 2. Los miembros del Comité de Comercialización lo hacen y el facilitador los acompaña, los corrige y los orienta para que aprendan a hacerlo bien. Etapa 3. Los miembros del Comité de Comercialización lo hacen y el facilitador observa y supervisa su acción. Una vez se terminan las 3 etapas de acompañamiento los miembros del Comite de Comercialización lo hacen solos sin acompañamiento y sin supervisión.
Resultados esperados	1. Procesos administrativos, operativos y financieros del Fondo Rotatorio de Comercialización aprendidos y apropiados por parte de miembros del Comité de Comercialización, de la Junta Directiva y otros. 2. Formatos administrativos y operativos Identificados, manejados, diligenciados, y ajustados, si fuera necesario. 3. Instrumentos transferidos y apropiados por la organización para el correcto y buen manejo del dinero. 4. Evaluación de los procesos administrativos, operativos y financieros adelantados. 5. Presentación a la Junta Directiva de los resultados de las 3 acciones de acompañamiento.
Instrumentos	1. Listado diario de compras por productor (cantidad y valor pagado, descuentos). 2. Consolidado mensual de compras. 3. Registro semanal de ventas. 4. Consolidado mensual de ventas. 5. Registro diario de movimiento de efectivo (saldo inicial, ingresos, egresos, saldo final). 6. Recibo de pago al productor. 7. Listado de productores asociados.
Actores de interés	**ROLES**
Facilitador de la ADR	• Acompañamiento a los procesos comerciales en las tres etapas planteadas: a) Liderazgo de los principales procesos administrativos, operativos y financieros. b) Acompañamiento a la acción de los miembros del Comité de Comercialización. c) Supervisión de los procesos adelantados por el Comité de Comercialización.

Actores de interés	ROLES
Miembros del *Comité de Comercialización* de la organización, del *Comité de Veeduría* y de la *Junta Directiva*	• Participación en los procesos administrativos, operativos y financieros del Fondo Rotatorio de Comercialización en las tres etapas planteadas arriba. • Recibir informe sobre el proceso de acompañamiento y evaluarlo.
Junta Directiva	• Recibir informe sobre el proceso de acompañamiento y evaluarlo.

5. Instrumentos de la Metodología

Todos los instrumentos reseñados a continuación, fundamentales para el desarrollo de la metodología, se encuentran disponibles en línea en el siguiente vínculo:

www.adr.gov.co/MetodologiasDeComercializacion

1. Presentación en *PowerPoint*

El objetivo de esta presentación es tratar algunos de los conceptos básicos sobre comercialización y sobre un Fondo Rotatorio de Comercialización. Las primeras diapositivas contienen la orientación metodológica para el facilitador. La presentación está diseñada para ser manejada como un conversatorio basado en preguntas a los participantes y sobre las respuestas de estos, se hacen aclaraciones y profundizaciones. Posteriormente hay respuestas formales a las preguntas las cuales deben ser acompañadas de ejemplos para una mayor comprensión. No es una presentación magistral basada en la lectura de los textos por parte del facilitador. Se debe desarrollar con una metodología participativa de intercambio y construcción conjunta de conocimientos entre los participantes y el facilitador.

2. Herramienta del Juego de Roles.

Es un juego en el que, tal como indica su nombre, uno o más jugadores, en este caso productores participantes, desempeñan un determinado rol, papel o personalidad relacionada con el proceso de comercialización de productos agropecuarios. En este caso participan diferentes productores que quieren vender su producción al mejor precio posible, intermediarios informales que quieren comprar la producción al menor precio posible, un agroindustrial que tiene un precio máximo para pagar, una organización con su fondo rotatorio, un banco que presta dinero y un facilitador. Hay jugadores que solo participan en determinadas etapas del juego. El juego se desarrolla en diferentes etapas en las cuales se establecen condiciones diferentes, con objetivos e información específica para cada etapa.

Comercializando: Comprando y vendiendo

"Comercializando: Comprando y vendiendo" es un juego de roles en el que a los participantes, equipos o individuos, se les asigna un rol como uno de los principales actores en las cadenas de comercialización de productos agrícolas.
Los roles que pueden tomar los participantes en el juego son:

Productores – 3 máximo

Intermediarios comerciales – 3 máximo (debe haber tantos intermediarios como productores)

Los siguientes 3 roles los pueden tomar otros participantes o pueden ser desempeñados por el moderador:

Fondo rotatorio de la organización de productores – 1 máximo

Comprador industrial – 1 máximo

Banco -1 máximo

Instrucciones generales:

Este juego tiene algunas reglas generales aplicables durante toda su duración cuyo cumplimiento debe garantizar el moderador del juego. De forma general, el juego consta de 4 rondas, cada una con características particulares, y que se juegan en orden (1, 2, 3 y 4).

En cada ronda los productores deben vender su producto, negociando el precio de venta y las cantidades según las condiciones explicadas para cada ronda. Así mismo los intermediarios compran el producto a los productores y lo venden al comprador industrial, también siguiendo las condiciones explicadas para cada ronda.

Instrucciones generales:

En cada ronda cada uno de los productores e intermediarios deben calcular su utilidad, es decir sus ingresos por ventas menos los costos de la ronda. Al final de las 4 rondas se sumará la utilidad obtenida en cada una, y este será el puntaje total de cada equipo.

El ganador del juego es el que mayor puntaje (utilidad) tenga al final de las 4 rondas.

Reglas generales:

1. Toda la producción de cada ronda se debe vender, no existen los inventarios.
2. Se deben respetar los precios máximos indicados en cada ronda.
3. Los intereses por dinero prestado se pagan en la misma ronda en que se usó el dinero prestado.
4. Una vez acordado un precio, entre productores y sus compradores, no se puede cambiar el mismo.
5. El moderador debe llevar los puntajes y los datos de las transacciones del juego en cada ronda en la tabla provista para esto.
6. El dinero disponible en una ronda no pasa a la siguiente.

Instrucciones para cada ronda

Ronda 1:

Objetivo: Mostrar, a los participantes, los distintos actores comerciales en el mercado y las relaciones que se dan vía precios.

Descripción: Para cumplir el objetivo de esta ronda cada productor cuenta con una unidad de producto que debe vender. Para esto debe negociar un precio de venta con un intermediario teniendo en cuenta que el precio al que venda el producto debe ser mayor al costo de producción para poder generar una utilidad. Los intermediarios a su vez venden el producto comprado al comprador industrial al precio que este tiene disponible.

NOTA IMPORTANTE PARA EL MODERADOR: En la primera ronda lo productores no deben conocer el precio máximo de compra de los intermediarios ni del comprador industrial, a menos que este sea descubierto como parte de la negociación.

Condiciones de inicio de ronda para cada rol:

Productor: Cada productor cuenta con 1 unidad de producto que ya está producida y le costó $1 peso. Debe negociar el precio de venta con un intermediario.

- Producto disponible: 1 unidad
- Costo de producción: $1 /unidad
- Dinero disponible: $0

Intermediario: El intermediario inicia la ronda con una cantidad de dinero con la que debe comprar producto a los productores para después vender al comprador industrial. El precio de compra que paga a los productores se negocia con estos. Todo lo que compra lo debe vender al comprador industrial.

- Dinero disponible: $5

Comprador industrial: El comprador debe comprar al intermediario el producto a un precio fijo de $7.

Al finalizar esta ronda: Los productores e intermediarios deben calcular la utilidad que obtuvieron, es decir los ingresos por ventas menos los costos de los productos. El comprador industrial siempre recibirá una utilidad de $2 por cada unidad de producto comprada (que se vende a consumidores finales fuera del juego). La utilidad de cada participante/ equipo se registra en la tabla de puntajes que debe llevar el moderador.

Reflexión para los participantes: *Es importante reconocer a los diferentes actores del mercado en el que uno compite y entender de la mejor forma posible las condiciones en las que estos compiten. En esta primera ronda puede suceder que los productores acepten un precio de $2 que cubre su costo y deja utilidad, pero se queda corto al comparar con un posible precio de $5 que puede pagar el intermediario. Si transan a un precio de $4 el productor y el intermediario tendrán una utilidad igual.*

Ronda 2:

Objetivo: En esta ronda se da a conocer la posibilidad de que los productores accedan a un crédito del banco para producir. También se introduce el elemento de la cantidad de producto a producir.

Descripción: Para cumplir el objetivo de esta ronda los productores comienzan sin producto y solo $1 y deben pedir un crédito al banco para producir más de una unidad y vender. Una vez cada productor decida cuanto tomar en crédito y cuanto producir, debe vender lo producido a los intermediarios, nuevamente negociando el precio unitario. Los intermediarios compran los productos a los productores y nuevamente los venden al comprador industrial. Los productores al tomar crédito deben tener en cuenta que deben pagar intereses.

NOTA IMPORTANTE PARA EL MODERADOR: En esta segunda ronda los productores deben averiguar por iniciativa propia cuantas unidades de producto pueden comprar los intermediarios, es decir estudiar la demanda antes de tomar una decisión sobre la cantidad a producir.

Condiciones de inicio de ronda para cada rol:

Productor: Cada productor debe decidir la cantidad de producto que quiere producir y pedir dinero prestado al banco para poder hacerlo. El costo de producción sigue siendo $1 por unidad. Después debe negociar el precio de venta con un intermediario.

- Costo de producción: $1 /unidad
- Dinero inicial disponible: $1
- Crédito disponible con el banco para producir unidades, ver aparte del banco para condiciones de crédito.

Banco: El papel que juega el banco es el de financiar a los productores para que estos puedan aumentar su producción. Las condiciones en las que se puede dar crédito son las siguientes:

- Valor por préstamo: $2
- Intereses por préstamo: $1 por ronda (es decir 1 peso por cada 2 pesos de préstamo en cada ronda).
- El banco no tiene restricción de recursos, pero puede apoyar al productor en la determinación de la demanda.

Intermediario: El intermediario inicia la ronda con una cantidad de dinero con la que debe comprar producto a los productores para después vender al comprador industrial. El precio de compra que paga a los productores se negocia con estos. Todo lo que compra lo debe vender al comprador industrial.

- Dinero disponible: $15

Comprador industrial: El comprador debe comprar al intermediario el producto a un precio fijo de $7.

Al finalizar esta ronda: Los productores e intermediarios deben calcular la utilidad que obtuvieron, es decir los ingresos por ventas menos los costos de los productos menos los intereses que se pagan al banco en caso de haber tomado un préstamo. El comprador industrial siempre recibirá una utilidad de $2 por cada unidad de producto comprada (que se vende a consumidores finales fuera del juego). El banco obtiene como utilidad el interés que le pagan los que tomen préstamos. La utilidad de cada participante/ equipo se registra en la tabla de puntajes que debe llevar el moderador.

Reflexión para los participantes: *El mensaje central de esta ronda puede resumirse en la siguiente frase "siempre que haya un mercado y una demanda real para un producto, se podrá conseguir financiamiento; sí hay plata para los proyectos productivos rentables". Dos elementos claves para jugar bien la ronda son: 1) el trabajo de los productores antes de decidir la cantidad a producir y por tanto la financiación a tomar, que incluye investigar cuál es la demanda que existe para su producto y 2) hacer el ejercicio de negociación de precio teniendo en cuenta todos los costos (incluir los intereses si se tomó un préstamo). La información que se consiga y lo organizados que sean los productores están ligados a la utilidad que puedan producir. Es posible que haya productores que produzcan más que lo que el mercado puede comprar, en ese caso se pierden los costos, mostrando así una cara lección sobre la importancia de la información y la preparación frente al mercado.*

Ronda 3:

Objetivo: en la tercera ronda se busca introducir un fondo rotatorio de la organización de productores como un nuevo actor al que los productores le podrán vender. También se busca permitir practicar todos los elementos de las rondas anteriores

Descripción: En esta ronda los productores comienzan igual que en la ronda anterior, sin producto y solo $1, de nuevo deben decidir la cantidad a producir y pueden tomar crédito del banco. Una vez cada productor decida cuanto tomar en crédito y cuanto producir, debe vender lo producido, pero esta vez no solo podrán hacerlo a los intermediarios sino también al fondo rotatorio que les podrá dar mejores condiciones para algunas cantidades. Los intermediarios y el fondo rotatorio compran los

productos a los productores y los venden al comprador industrial.

NOTA IMPORTANTE PARA EL MODERADOR: En esta tercera ronda los productores deben averiguar cuántas unidades de producto pueden comprar los intermediarios y el fondo rotatorio, es decir estudiar la demanda antes de tomar una decisión sobre la cantidad a producir.

Condiciones de inicio de ronda para cada rol:

Productor: Cada productor debe decidir la cantidad de producto que quiere producir y pedir dinero prestado al banco para poder hacerlo. El costo de producción sigue siendo $1 por unidad. Después debe negociar el precio de venta con un intermediario o vender al fondo rotatorio.

- Costo de producción: $1 /unidad
- Dinero inicial disponible: $1
- Crédito disponible con el banco para producir unidades, ver aparte del banco para condiciones de crédito.

Banco: El papel que juega el banco es el de financiar a los productores para que estos puedan aumentar su producción. Las condiciones en las que se puede dar crédito son las siguientes:

- Valor por préstamo: $2
- Intereses por préstamo: $1 por ronda (es decir 1 peso por cada 2 pesos de préstamo en cada ronda).
- El banco no tiene restricción de recursos, pero puede apoyar al productor en la determinación de la demanda.

Intermediario: El intermediario inicia la ronda con una cantidad de dinero con la que debe comprar producto a los productores para después vender al comprador industrial. El precio de compra que paga a los productores se negocia con estos. Todo lo que compra lo debe vender al comprador industrial.

- Dinero disponible: $15
- En esta ronda podrá pagar un precio máximo de $5/unidad

Fondo rotatorio: El fondo rotatorio es un mecanismo con el que la organización de productores puede beneficiar a sus asociados por medio de comprar con unas mejores condiciones, en el juego se representan con un mejor precio. Los productores no tienen que negociar para lograr el precio máximo de $6 por unidad.

- Dinero disponible del fondo: $36
- Precio unitario de compra a los productores: $6

Comprador industrial: El comprador debe comprar al intermediario y al fondo rotatorio los productos a un precio fijo de $7/unidad.

Al finalizar esta ronda: Los productores, el fondo rotatorio y los intermediarios deben calcular la utilidad que obtuvieron, es decir los ingresos por ventas menos los costos de los productos menos los intereses que se pagan al banco en caso de haber tomado un préstamo. El comprador industrial siempre recibirá una utilidad de $2 por cada unidad de producto comprada (que se vende a consumidores finales fuera del juego). El banco obtiene como utilidad el interés que le pagan los que tomen préstamos.

La utilidad de cada participante/ equipo se registra en la tabla de puntajes que debe llevar el moderador. En caso de ser un productor el ganador del juego, el fondo rotatorio también lo será.

Reflexión para los participantes: *Crear un fondo rotatorio puede generar beneficios para los productores y facilitar la comercialización de sus productos con mejores condiciones. El hecho de que una organización pueda comprar a sus asociados, con un fondo rotatorio, para luego negociar la venta del producto a un comprado industrial (por ejemplo) permite aumentar el poder de negociación de los productores como un conjunto. Con eso dicho vale decir que los productores pueden seguir vendiendo a los intermediarios y deben hacerlo si este canal de venta les es rentable.*

Ronda 4:

Objetivo: en la cuarta ronda se busca utilizar todos los elementos aprendidos en las rondas anteriores para simular el mercado con todos los actores ya presentados, y sus papeles entendidos.

Descripción: En esta ronda los productores comienzan igual que en la ronda anterior, sin producto y solo $1, de nuevo deben decidir la cantidad a producir y pueden tomar crédito del banco. Una vez cada productor decida cuanto tomar en crédito y cuanto producir, debe vender lo producido a los intermediarios y/o al fondo rotatorio. Los intermediarios y el fondo rotatorio compran los productos a los productores y los venden al comprador industrial.

NOTA IMPORTANTE PARA EL MODERADOR: Esta ronda se hace de manera libre siguiendo solo las restricciones dadas por las condiciones iniciales de cada rol.

Condiciones de inicio de ronda para cada rol:

Productor: Cada productor debe decidir la cantidad de producto que quiere producir y pedir dinero prestado al banco para poder hacerlo. El costo de producción sigue siendo $1 por unidad. Después debe negociar el precio de venta con un intermediario o vender al fondo rotatorio.

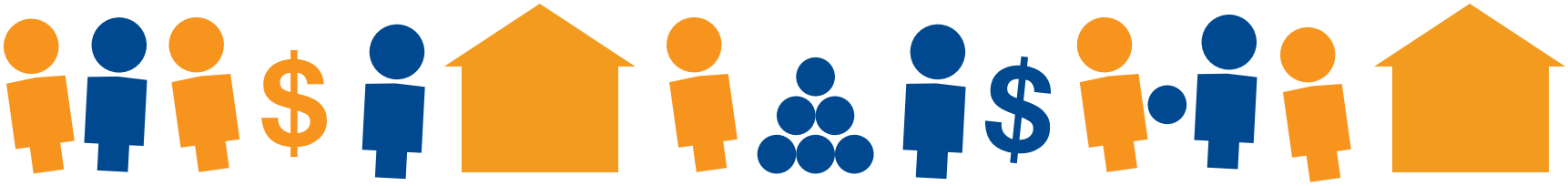
- Costo de producción: $1 /unidad
- Dinero inicial disponible: $1
- Crédito disponible con el banco para producir unidades, ver aparte del banco para condiciones de crédito.

Banco: El papel que juega el banco es el de financiar a los productores para que estos puedan aumentar su producción. Las condiciones en las que se puede dar crédito son las siguientes:

- Valor por préstamo: $2
- Intereses por préstamo: $1 por ronda (es decir 1 peso por cada 2 pesos de préstamo en cada ronda).
- El banco no tiene restricción de recursos, pero puede apoyar al productor en la determinación de la demanda.

Intermediario: El intermediario inicia la ronda con una cantidad de dinero con la que debe comprar producto a los productores para después vender al comprador industrial. El precio de compra que paga a los productores se negocia con estos. Todo lo que compra lo debe vender al comprador industrial.

- Dinero disponible: $20



Fondo rotatorio: El fondo rotatorio es un mecanismo con el que la organización de productores puede beneficiar a sus asociados por medio de comprar con unas mejores condiciones, en el juego se representan con un mejor precio. Los productores no tienen que negociar para lograr el precio máximo de $6 por unidad.

- Dinero disponible del fondo: $36
- Precio unitario de compra a los productores: $6

Comprador industrial: El comprador debe comprar al intermediario y al fondo rotatrio los productos a un precio fijo de $7/unidad.

Al finalizar esta ronda: Los productores, el fondo rotatorio y los intermediarios deben calcular la utilidad que obtuvieron, es decir los ingresos por ventas menos los costos de los productos menos los intereses que se pagan al banco en caso de haber tomado un préstamo. El comprador industrial siempre recibirá una utilidad de $2 por cada unidad de producto comprada (que se vende a consumidores finales fuera del juego). El banco obtiene como utilidad el interés que le pagan los que tomen préstamos. La utilidad de cada participante/ equipo se registra en la tabla de puntajes que debe llevar el moderador.

Con la utilidad de esta ronda registrada en la tabla, se pasa a sumar los puntajes obtenidos por cada participante/equipo, y el que mayor puntaje/utilidad tenga gana el juego. Si el ganador es un productor entonces el fondo rotatorio también se declara como ganador.

Reflexión para los participantes: La finalización de esta última ronda y la consolidación de los puntajes se debe acompañar resaltando los siguientes puntos sobre todo el juego:

i) En los mercados y las cadenas productivas hay diferentes actores, con diferentes niveles de poder de negociación y diferentes funciones. Es beneficioso conocer quiénes son y obtener información sobre estos antes de una negociación.

ii) El poder de los actores en una cadena productiva está asociado con el dinero, la información y la capacidad organizativa que estos tengan.

iii) El no prepararse, no entender el mercado y no planificar bien la comercialización de los productos, puede llevar a pérdidas financieras y/o a perder oportunidades de negocio y ganancia.

iv) Existen diferentes fuentes de financiamiento y formas de mejorar la posición de los actores en el mercado. Hay bancos y otras instituciones que prestan plata, y las organizaciones de productores pueden crear mecanismos, como los fondos rotatorios, que permiten mejorar la posición de los productores en el mercado así como su poder de negociación.

3. Modelo de acta de la reunión de Asamblea General con la cual se inicia el proceso para constitución del fondo de comercialización

En este modelo de acta se describen las principales actividades desarrolladas durante la reunión de la asamblea general como en las decisiones claves para continuar con el proceso de constitución del *Fondo Rotatorio de Comercialización*, tales como: elección de miembros del Comité de Comercialización mediante votación de la asamblea, decisión de avanzar en la constitución del fondo de comercialización, fecha para realizar la reunión en la cual se construya la propuesta de reglamento por parte miembros del Comité de Comercialización, la Junta Directiva y líderes de la organización, y fecha para realizar la reunión de Asamblea General para aprobar el reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización.las cuales se establecen condiciones diferentes, con objetivos e información específica para cada etapa.

4. Instructivo para el conversatorio sobre normas y reglas

Este instrumento es una guía que muestra los elementos conceptuales, los ejemplos, las etapas y la metodología que hay que seguir para desarrollar un conversatorio con los productores de la asociación sobre el papel que juegan las normas y reglas en la vida y en las organizaciones. El conversatorio es guiado por un facilitador y tiene como propósito ambientar y preparar la elaboración de la propuesta de reglamento del *Fondo Rotatorio de Comercialización.*

ORIENTACIONES PARA EL CONVERSATORIO SOBRE REGLAS Y NORMAS.

Propósito: Conocer opiniones y criterios de los participantes sobre las normas y reglas y mostrar que estas son vitales para la vida.

Proceso:

a) Iniciar con una introducción sobre como las reglas y normas permiten ordenar las acciones de las personas y las instituciones. Algunas definiciones de norma y regla: 1. Norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. 2. Las normas sociales son un conjunto de reglas que deben seguir las personas de una comunidad para tener una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano. 3. Se define regla, como un principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

b) Las reglas y normas existen en la vida más allá de leyes o decretos.

c) Las reglas son indicaciones sobre lo que debes, puedes y tienes que hacer en determinadas circunstancias y entornos.

d) Preguntar ejemplos de reglas y normas que existen en su entorno. Tomar notas de comentarios, conceptos y situaciones. Aclarar malentendidos o confusiones.

e) Reforzar las ideas, conceptos y situaciones planteadas por los participantes mostrando que las reglas y normas existen en el hogar y la familia, en las oficinas y sitios de trabajo, en la relación con los vecinos y prácticamente en todos los ámbitos de la vida. En la familia se establecen normas para guiar el comportamiento de los miembro: Horas de tomar alimentos, volumen de radios o televisores, horas de acostarse, horas de levantarse, forma de comunicarse entre los miembros de la familia, entre otras En el trabajo, en la finca por ejemplo, si hay un empleado, se le asigna un horario de llegada y un horario de salida, se fija un horario de comidas, se le dan normas para tratar a los animales, se le dice cómo desarrollar determinadas acciones, cómo usar herramientas o equipos, se les dice lo que no pueden hacer, se les orienta sobre cómo preparar los elementos para el ordeño, y muchas normas y reglas para que haga bien su trabajo.
Lograr un consenso sobre las normas y las reglas como elementos que ordenan, organizan y simplifican la vida y las actividades que desarrollamos.

f) “Un REGLAMENTO es un conjunto ordenado de reglas o preceptos dictados por una autoridad competente para la ejecución de una ley, para el funcionamiento de una corporación, de un servicio o de cualquier actividad”. En el caso de las organizaciones de productores la autoridad competente es la Asamblea General de asociados.

g) El reglamento de un Fondo Rotatorio de Comercialización es la base para un buen manejo del mismo. En el reglamento se establecen las normas y reglas para su funcionamiento. El reglamento es el fruto de un acuerdo entre los miembros de la organización y establece las normas y reglas que guían el funcionamiento del fondo. El reglamento señala la forma cómo lo deben manejar los miembros del comité que lo administra, cómo deben actuar en diferentes situaciones. El reglamento orienta sobre cómo debe ser el manejo del fondo y sus recursos.

h) Un reglamento es fruto de un acuerdo y no es una imposición. En caso de presentarse diferencias entre los miembros de una organización sobre un tema del reglamento primero se debe identificar claramente las diferencias, después se deben aclarar las palabras y conceptos que originan las diferencias y si después de hacer las acciones anteriores no se logra un acuerdo o entendimiento, se debe proceder a votar y a tomar una decisión por mayorías.

i) Un principio básico de los acuerdos es que los mismos se deshacen tal como se hacen. Es decir, si se quiere cambiar el reglamento porque una norma o regla no es práctica o por cualquier otra razón, se debe ir a una Asamblea General, instancia en que se aprobó el reglamento, para proponer y debatir el cambio y, si es la decisión de la mayoría, hacerlo.

Continuar con el análisis y definición de la propuesta de reglamento.

5. Un esquema-instructivo de reglamento

El propósito de este instrumento es facilitar una guía para la elaboración de la propuesta de reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización que inicialmente es trabajada por un grupo conformado por los miembros de la Junta Directiva, del Comité de Comercialización y otros líderes de la organización, y que posteriormente es sometida a la consideración y aprobación de la Asamblea General de la organización. El documento tiene una estructura formada por artículos referidos a los temas que se deben incluir en un reglamento. En cada artículo hay una sugerencia para el texto del respectivo artículo o una orientación sobre cómo desarrollar y escribir esos artículos del reglamento. Los textos que se sugieren van en letra negra. Las orientaciones van en letra cursiva de color azul. Después de que se tomen las decisiones respecto al texto definitivo, los textos en letra cursiva azul se deben eliminar. La estructura del reglamento contiene, entre otros, los siguientes temas: constitución, naturaleza, objetivo del fondo, objetivos específicos, políticas del fondo, recursos iniciales,

beneficiarios, destino de los recursos o líneas de comercialización, manejo de los recursos, recuperación de los recursos, destino de las utilidades, sostenibilidad del fondo, administración y el Comité de Comercialización, entre otros.

6. Propuesta del orden del día Asamblea General

Formato en el que sugiere el orden y los temas a tratar en la Asamblea General en la que se aprueba el reglamento del *Fondo Rotatorio de Comercialización.*

PROPUESTA DE ORDEN DEL DÍA PARA APROBAR CREACIÓN DEL FONDO ROTATORIO DE COMERCIALIZACIÓN Y DE SU REGLAMENTO

ORDEN DEL DÍA

1. Llamado a lista y verificación del quórum
2. Aprobación del orden del día
3. Creación del Fondo Rotatorio de Comercialización
4. Aprobación del reglamento del Fondo Rotatorio de Comercialización
5. Elección de los miembros del Comité de Veeduría
6. Autorización para la apertura de una cuenta bancaria para manejar de manera exclusiva los recursos del fondo
7. Proposiciones y varios.

7. Guía-Modelo de acta de Asamblea General

Modelo de acta en el que se deja constancia de las principales acciones y decisiones de la Asamblea General respecto a la constitución del Fondo Rotatorio de Comercialización y el resto de decisiones relacionadas con el mismo.

8. Listado diario de compras por productor

Formato en *Excel* que permite llevar el registro de las compras diarias a los productores y en los cuales se consigna información sobre: nombre del productor, identificación, vereda, predio, fecha, cantidad, comprada, calidad, precio, descuentos y valor pagado.

9. Consolidado mensual de compras

Formato en Excel para reportar las compras acumuladas al mes en el queda consignada la siguiente información: nombre del productor, producto, cantidad comprada, valor total de la compra, total descontado y total pagado.

10. Registro semanal de ventas

Formato en *Excel* para registrar las ventas semanales en el que queda consignada la siguiente información: nombre del comprador, fecha de la venta, nombre del producto, calidad, cantidad vendida, precio por unidad, total de la venta y forma en que se pagó: efectivo o crédito.

11. Consolidado mensual de ventas

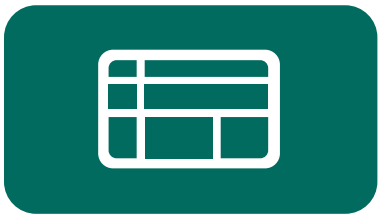
Formato en *Excel* para reportar las ventas acumuladas mensuales en el que queda consignada la siguiente información: nombre del cliente, cantidad vendida y valor total de las ventas.

12. Registro diario de movimiento de efectivo

Formato en *Excel* que permite registrar y controlar el movimiento diario de efectivo y en el que queda consignada la siguiente información: saldo inicial, retiros e ingresos por diferentes conceptos, así como el saldo al final día. Contiene una referencia sobre el registro o soporte de información para cada concepto.

13. Recibo de pago al productor

Formato en *Excel* que permite llevar el control de los pagos efectuados a cada productor y en el que queda consignada la siguiente información: nombre del productor y su identificación, nombre de la vereda, de la finca y el producto, cantidad y precio pagado por calidad, cantidad total comprada, total pagado y forma de pago.



14. Listado de productores asociados

Formato en *Excel* que permite tener disponible la información sobre los miembros de la organización y del *Fondo Rotatorio de Comercialización*. Incluye nombre del productor, número de cédula, nombre de la vereda y de la finca, así como el número de teléfono celular. (Ver archivo en Excel)

Notas

Metodología

Constitución y Operación de Fondos Rotatorios de Comercialización

ADR
Agencia de Desarrollo Rural
¡Cosechando progreso!

· Calle 43 # 57 - 41 CAN · (57-1) 383 0444 · www.adr.gov.co