



AUTODIAGNÓSTICO FINANCIERO Y COMERCIAL

Autodiagnóstico Financiero y Comercial

Presentación

A continuación se le ofrece a la Organización de Productores/as (OP) una **herramienta** de autodiagnóstico en el ámbito comercial y financiero con enfoque de género con el fin de identificar sus capacidades y potencialidades. El objetivo es que le sea útil a la OP para reflexionar sobre su situación actual y desafíos a futuro, pudiendo repetir este ejercicio cada vez que lo considere necesario.

Cada pregunta es acompañada por una aclaración que funciona como guía y algunas inducen posibles respuestas. Además se presenta en todos los casos una recomendación sobre el tema.

Autodiagnóstico Financiero

Preguntas comunes para todas las Organizaciones de Productores/as (OP)

PREGUNTA	ACLARACIÓN	RESPUESTA	RECOMENDACIÓN
a. ¿La OP realiza una planificación de sus actividades? ¿Cómo se realiza? ¿Se verifica el cumplimiento?	Planificar es acordar hoy qué haremos en el futuro. Es pensar dónde queremos estar mañana, y cómo podemos llegar. La planificación de las actividades así como de los ingresos y egresos, es clave para el buen desempeño financiero de la OP. La planificación debe contener distintos objetivos a alcanzar por la OP con distintos plazos . Es fundamental también ir revisando si se cumple o no lo previsto, y en función de eso, hacer correcciones. La planificación debe ser conocida por los miembros y los objetivos deben estar consensuados por todos sus integrantes,, para coordinar las acciones en pos de esos objetivos garantizando que se contemplen las necesidades de varones (Joven-adulto) y mujeres (joven-adulta)	<i>a.1. No, no se realiza ninguna planificación.</i>	Analizar por qué no se realiza ¿Está planteado entre los miembros? Es importante que exista una instancia de planificación estratégica, comenzando por establecer los objetivos de la OP y las acciones que se realizarán para alcanzarlos.
		<i>a.2. Sí, se realiza una planificación ocasionalmente.</i>	En la planificación es importante establecer metas con plazos y revisar periódicamente si se están alcanzando. El proceso de planificación estratégica debería realizarse como mínimo una vez al año, chequeando luego el cumplimiento de objetivos (por ej. trimestralmente).
		<i>a.3. Sí, se realiza una planificación de metas y objetivos que se van ajustando periódicamente.</i>	
b. ¿Cuáles son las principales necesidades	La OP debe identificar en qué momentos necesita recursos para hacer frente a actividades colectivas, como compras	<i>b.1. No se identifican las necesidades.</i>	Es importante que la OP identifique las necesidades de financiamiento. Para eso, un ejercicio útil es empezar por calcular los ingresos y gastos durante el año en función de los ciclos anteriores y de la planificación futura.

de financiamiento?	conjuntas, procesos de agregado de valor a la producción, comercialización, etc. Los ingresos deberían cubrir los gastos (aunque podría haber “baches” temporarios, en los que los gastos sean mayores a los ingresos). Estos “baches” pueden ser temporarios (en ese caso se considera un problema financiero) o pueden ser permanentes (problema de rentabilidad o económico).	<i>b.2. Se identifican las necesidades.</i>	¿Se podrían mitigar estas necesidades de financiamiento modificando el manejo de sus recursos (por ej., creando un Fondo de Reserva o haciendo uso de un crédito)? Considerar previsiones para contingencias. Identificar posibles fuentes de financiamiento. Pensar actividades complementarias que generen ingresos en las épocas de “bache”.
c. ¿Han detectado problemas derivados de la gestión de recursos financieros o bienes colectivos?	Durante la gestión del proyecto pueden surgir problemáticas de diferentes tipos. La OP debe trabajar en identificarlos, puede presentar problemas financieros si tiene dificultades para administrar los recursos, o si el manejo de los bienes colectivos genera problemas en la OP.	<i>c.1. Falta de experiencia o de conocimientos administrativos.</i>	Incorporar asistencia especializada es muy importante, particularmente en temas legales/contables por la complejidad de las normas y su actualización constante. Si la OP quiere perdurar en el tiempo debería pensar en estos gastos como una “inversión a largo plazo”, ya que esto puede ser el principal problema atentando contra sus “finanzas” o su funcionamiento.
		<i>c.2. Problemas en la implementación de los acuerdos (reglamentos) sobre el uso de bienes colectivos</i>	Es importante revisar y actualizar periódicamente los reglamentos de uso, haciendo énfasis en que tienen que ser documentos conocidos y acordados por los miembros, que regulen el uso actual de los bienes, de forma de beneficiar a todos sus integrantes..
		<i>c.3. No tuvieron problemas</i>	
d. ¿Se genera periódicamente información sobre las finanzas de la OP? ¿Se difunde a los socios y socios??	Los “números” de la OP, ¿son públicos y conocidos por todas las persona? ¿Qué mecanismos usa la administración para comunicarlos con los miembros? ¿Se contemplaron estrategias de género para la comunicación y difusión? Esta información debe servir para que la OP pueda tomar decisiones	<i>d.1. No se genera información</i>	Se recomienda que la OP mantenga una administración ordenada, para que la información pueda ser fácilmente difundida. Es importante comunicar a los miembros de la OP periódicamente sobre acciones a realizar y sobre los resultados obtenidos. Puede diseñarse un “boletín” sencillo que resuma los principales indicadores (ingresos obtenidos según la fuente, gastos realizados, resultado, aplicación de los recursos excedentes, deudas, etc.). Considerar que el balance o la información contable puede no ser información comprensible para todos los socios/as. Garantizar procesos participativos e inclusivos.
		<i>d.2. Se genera información pero no se difunde</i>	
		<i>d.3. Se genera información y se difunde</i>	
e. ¿Se calculan y analizan los COSTOS de la Organización y de las actividades vinculadas de los miembros? ¿De qué manera?	Como en toda actividad productiva o comercial, es fundamental conocer las “estructuras de costos” y mantener los mismos actualizados. La “estructura de costos” muestra cuáles son los insumos de producción que se requieren para producir y vender el producto y cuánto representa cada uno de estos insumos en el costo total. Es fundamental para decidir la fabricación de un producto, así como para fijar el precio de venta.	<i>e.1. No se calculan</i>	Se recomienda pedir asesoramiento técnico para elaborar una adecuada estructura de costos, que refleje la realidad del proceso productivo. Pueden utilizarse modelos pre-existentes adaptados. En líneas generales, los costos pueden separarse los costos de producción (incluye materiales y mano de obra) de los administrativos y comerciales. No deben olvidarse los costos financieros e impositivos.
		<i>e.2. Se calculan pero no están actualizados</i>	Se recomienda mantener una planilla de costos, en la que se vuelquen los datos periódicamente. Es importante a la hora de generar los costos definir las fuentes de información para poder actualizarla fácilmente. Llevar todos los costos en una misma planilla nos permitirá a su vez observar las variaciones en el tiempo.
		<i>e.3. Se calculan y están actualizados</i>	

Preguntas para las Organizaciones de Productores/as (OP) que administran FOCO

PREGUNTA	RESPUESTA	RECOMENDACIÓN
a. ¿La OP cuenta con un Reglamento de Crédito <u>completo y adaptado</u> a la organización? ¿Es conocido por todos los miembros de la OP?		El Reglamento de Crédito debe ser una herramienta cotidiana en la operatoria del FOCO y debe ser conocido por todos los que participen de la misma. Tiene que estar en línea con la operatoria vigente del FOCO y en caso de no estarlo, deben hacerse las modificaciones correspondientes siguiendo los pasos que establece el Reglamento.
b. ¿Cómo funciona el Comité de Crédito? ¿Cuántas personas (varones (Joven-adulto)/mujeres (joven-adulta)) están involucradas en la administración del Fondo?		Se sugiere que el Comité se renueve periódicamente para promover la participación inclusiva y transparencia. No es recomendable que la administración recaiga sobre una sola persona. No estereotipar roles y funciones.
c. ¿Se sigue una metodología de crédito (<i>son los pasos que deberían seguirse para el otorgamiento de un crédito. Incluye comunicar las líneas, recibir solicitudes, evaluarlas, otorgar los créditos, el seguimiento y la cobranza</i>)?		La implementación de una metodología permite llevar una operatoria más ordenada y transparente. Estas prácticas permiten a la OP adquirir capacidades muy importantes para un buen desempeño. . Dentro de la metodología de otorgamiento de crédito es importante contemplar criterios específicos para mujeres y jóvenes que son los grupos que tienen mayores dificultades para acceder a los créditos.
d. Si hoy pudieran conseguir financiamiento para otro FOCO, ¿lo usarían para el mismo destino que el actual?		Si no lo usarían para lo mismo, plantear y cuantificar a qué lo destinarían. Esta necesidad, ¿estaba identificada al momento de la formulación?
e. ¿Tiene registros al día? ¿Cómo son los registros? ¿Desagregan datos por sexo y edad?		Los registros sirven para la toma de decisiones y para evaluar y presentar los resultados, por ello es importante que estén al día y se encuentren disponibles. Que tengan cierto formato mínimo. La información desagregada permitirá detectar brechas y planificar acciones diferenciales por sexo y edad para atenderlas.
f. ¿Qué % de socios/as (varones (Joven-adulto)/mujeres (joven-adulta)) han accedido al crédito?		Es importante incorporar nuevos socios/as a la operatoria ya que permiten diversificar el riesgo, siempre que los nuevos tomadores sean evaluados favorablemente. La OP podría analizar la posibilidad de otorgar créditos con plazos más cortos para alcanzar un mayor número de beneficiarios.
g. ¿Se han acercado a otras líneas o programas de financiamiento? (por ej., microcrédito).		Es importante que la OP pueda crecer así como la operatoria de crédito. En la medida que la OP se encuentre capacitada y muestre una buena performance se sugiere buscar nuevas fuentes de financiamiento.
h. ¿Cómo se apunta a la sostenibilidad del instrumento?		¿Se calculan los gastos asociados al uso del FOCO? ¿Se trata de cubrir estos gastos con aportes de los socios usuarios? ¿Se establece una tasa adecuada de recupero de gastos? ¿Cómo se calcula la misma para que alcance a cubrir los gastos futuros?
i. ¿Cuántas veces ha rotado el FOCO? (créditos otorgados/aportes)		Ver la <i>Guía Metodológica para la Implementación de Fondos Rotatorios</i> .
j. ¿Cuál es porcentaje de atrasos o mora?		

Autodiagnóstico comercial

Preguntas comunes para todas las Organizaciones de Productores/as (OP)

<u>OFERTA</u>			
PREGUNTA	ACLARACIÓN	RESPUESTA	RECOMENDACIÓN
¿Vende todo lo que producen? ¿Qué se hace con los descartes y residuos? ¿Quiénes (varones (Joven-adulto)/mujeres (joven-adulta)) son los responsables de la etapa de comercialización?	<p>Refiere al volumen de producción destinado a la venta, excluyendo aquello que se destina al autoconsumo.</p> <p>Por sobre oferta de productos, a veces los precios pueden bajar a determinado valor que no conviene comercializar determinados productos (o calibres o grados de madurez, etc.). Otras veces, fallas en la producción generan defectos que bajan el precio o hacen "no comercial" los productos en cuestión. ¿Aprovechan de algún modo los residuos, como insumo propio o para la venta?</p>		<p>Generar continuidad comercial permite asegurar la venta de los productos en todo el ciclo productivo, independientemente del precio.</p> <p>La venta "en finca" y al "mejor postor" va en detrimento a lo anterior.</p> <p>Investigar y buscar nuevos segmentos y nuevos canales comerciales.</p> <p>Indagar sobre los distintos usos (distintos al mercado actual) que tiene nuestro producto.</p> <p>Los residuos pueden ser vistos como oportunidades: aprovechándolos para generar ingresos adicionales por la venta directa, lombricompostos, biodigestión para generación de energía, etc.</p> <p>Los abonos orgánicos producto de compostaje mejoran el suelo eliminando los costos de insumos químicos Y mejorando rendimientos.</p>
¿Agrega valor a sus productos? ¿Por qué? ¿Qué repercusión tuvo sobre sus ventas?	<p>El agregado de valor puede implicar: fraccionamiento, envasado, acondicionamiento, clasificación, enfriado, certificaciones, sellados, servicios logísticos, etc.</p> <p>Es muy importante que el agregado de valor al producto responda a las necesidades de los compradores/clientes. Esto tiende a incrementar el margen de ganancia de la OP.</p>		<p>Agregar valor no siempre implica realizar grandes inversiones de dinero.</p> <p>Una simple clasificación, empaque, etiquetado, etc. no implican erogaciones de dinero importantes, pero sí aumentan considerablemente la probabilidad de incrementar el ingreso percibido por el bien.</p> <p>La certificación agroecológica participativa es una oportunidad de certificación de bajo costo.</p>
¿Cómo se vincula con el cliente?	<p>Refiere a si la OP espera que su comprador se acerque o sale a vender.</p>		<p>Todas las unidades económicas, independientemente de su forma social, deben GESTIONAR sus procesos comerciales: se pone en juego la capacidad de generar valor agregado.</p>

<p>En el caso de que la OP haya optado modificar su canal de comercialización, ¿qué lo llevó a pensar eso y qué dificultades se presentaron?</p>	<p>Un canal de comercialización es un conjunto de circuitos que permiten que la producción esté disponible para los consumidores. En búsqueda de eficiencia, reducir costos de disminuir riesgos y por estrategias, se selecciona el canal más acorde a la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo (Sin intermediarios) - Indirectos (Con intermediarios) - Alternativas cooperadas de distribución <p><u>No existe un canal de comercialización que sea mejor o peor, sino que éste debe ser correctamente seleccionado en base a la producción y capacidades de la organización para abastecerlo.</u></p>		<p>a. En cualquier caso es recomendable <u>avanzar en la cadena comercial</u>, ello implica evitar lo más posible la intermediación, considerando si se apuntará a una distribución mayorista o minorista.</p> <p>b. Todas las unidades económicas, independientemente de su forma social, deben <u>GESTIONAR sus procesos comerciales</u>: se pone en juego la capacidad de generar valor agregado.</p> <p>c. El canal comercial que se identifique debe ser seleccionado en base a la <u>capacidad de cubrir la demanda</u>: volumen de producto en calidad y continuidad; presentaciones; logística de llegada al punto de venta en cuestión; plazos de cobro; etc.</p>
<p>¿Produce en función de una oportunidad comercial o "por costumbre"?</p>	<p>Existe cierta "inercia" productiva y ciertas razones culturales que llevan al productor/a a decidir qué, cómo y cuándo producir. Esta lógica no siempre es la más adecuada, dado que podría no adaptarse a las variaciones en la demanda y la oferta.</p>		<p>La información de mercado permite tomar decisiones a la hora de elegir qué, cómo, cuánto y cuándo producir.</p> <p>La información puede conseguirse por fuentes propias de la OP, a través de técnicos y/o instituciones públicas o privadas afines al sector productivo.</p> <p>Los datos a obtener pueden referir a: precios mayoristas y minoristas, volúmenes (cantidad) de oferta existente, nuevos clientes, nuevos productos, datos climáticos e información de actores locales. Garantizar que en los espacios de toma de decisiones participen de igual manera varones (J-A) y mujeres (J-A)).</p>
<p style="text-align: center;"><u>DEMANDA</u></p>			
PREGUNTA	ACLARACIÓN	RESPUESTA	RECOMENDACIÓN
<p>¿Identifica a sus compradores? ¿Ha incorporado nuevos?</p>	<p>Cuando la OP logra identificar las características de sus compradores, puede llevar a cabo una segmentación del mercado: el mercado es grande y complejo, conformado por personas distintas, siendo técnicamente imposible venderle a TODOS.</p> <p>La segmentación se basa en tomar una porción de ese mercado en base a las características similares entre los compradores o clientes. De esta manera achicamos el campo de batalla y focalizamos esfuerzos.</p>		<p>La segmentación permite identificar un segmento (porción) que puede ser atendido y definido como mercado meta.</p> <p>Al generar esta información, al OP puede contactar nuevos compradores con necesidades insatisfechas, y gestionar una estrategia comercial con mayor probabilidad de éxito.</p>
<p>¿Define estrategias comerciales en base a información de mercado?</p>	<p>Se refiere al cambio en la manera y lugar actual de venta según se detecten nuevas oportunidades o nuevos canales en los cuales colocar el producto, basándose en la información actualizada recopilada por la organización.</p>		<p>A través de la recopilación, procesamiento y análisis de la información, se pueden detectar ventanas comerciales que permitan aumentar los ingresos.</p> <p>Para obtener esta información, la organización puede contar con informantes claves en distintos mercados, seleccionar a un responsable de generar información y generar contactos</p>

			comerciales en distintos canales, que le permitan disponer de nuevas o actualizadas estrategias comerciales acordes a las capacidades de la OP.
¿Conoce su competencia? ¿En qué canales o segmentos comercializa y bajo qué formatos (envases, kilaje, etiquetas, etc.)?	La competencia refiere a actores y/o zonas de producción del mismo producto o de productos sustitutos (bienes que satisfacen la misma necesidad de consumo).		Si se conoce la competencia podremos tomar medidas para diferenciarnos, realzando nuestras fortalezas y/o evaluar elegir otros canales comerciales o segmentos en los que no opere la competencia.
<u>GESTION COMERCIAL</u>			
PREGUNTA	ACLARACIÓN	RESPUESTA	RECOMENDACIÓN
¿Qué actividades comerciales realizan en conjunto? ¿Qué cambios o efectos, tanto buscados como no buscados y, tanto positivos como negativos se lograron con el grupo asociativo?	Los cambios pueden ser, por ejemplo: más y mejor acceso a mercados, mejor poder negociación con proveedores, mejor comprensión de procesos, más medios para poder comercializar, empoderamiento de mujeres y jóvenes , entre otros.		La asociación permite ganar escala para la venta, reducir costos, comercializar por otros canales y captar una porción más importante del precio final, mejorando los ingresos. En otras palabras cuenta con mayor poder de negociación y obtiene ventajas que individualmente serían muy difícil de alcanzar. Debemos poner foco en ¿qué queremos lograr? y ¿por qué asociarnos es el medio para lograrlo? De esta forma encontramos sentido a juntarnos y mantenernos juntos garantizando que el proceso asociativo genere igualdad de oportunidad para todos los miembros de la OP
¿Conoce la logística comercial de su producción? ¿Se encarga de la misma, la terceriza o se encargan de ello los compradores?	Como proceso logístico se entiende a todos los pasos necesarios para llegar a la boca de venta en condiciones óptimas, una vez que el producto se encuentra terminado y listo para ser despachado desde el establecimiento productor.		Conocer el costo logístico de operar en distintos canales comerciales, permite tomar decisiones en función del precio de venta en dicho canal. Es útil costear el proceso entero para acceder a distintos canales. En este sentido, al evaluar si es más rentable un mercado que otro, deberemos conocer los gastos de flete, descarga, tasas de ingreso, etc.
¿Maneja información de precios de venta en los distintos canales dentro de las diversas regiones del país y en el exterior? ¿Cómo la obtiene?	Se refiere a si la OP conoce, para un mismo momento y para el mismo producto, cuál es el precio real o de referencia de venta en otros punto de venta.		Con esta información se puede decidir si el canal en el cual se comercializa el producto es más, menos o igual de rentable que el resto. Para obtener esta información, la organización puede contar con informantes claves en distintos mercados, seleccionar a un responsable de generar información y nuevos contactos comerciales en distintos canales, etc.

<p>¿Lleva a cabo actividades de promoción, publicidad y comunicación?</p>	<p>Dichas actividades tienen la finalidad de dar a conocer el producto y contactar nuevos clientes. Se asocian a la folletería, participación en ferias, difusión a través de páginas web, redes sociales, etc.</p>	<p>Dados los costos, en las estrategias de promoción y publicidad hay que reemplazar dinero por ingenio y creatividad, calculando la oportunidad en que debemos llegar al consumidor potencial de manera que el desembolso genere ganancias a través del aumento de ventas.</p> <p>En este sentido, es fundamental que se acote el área donde se implementará la estrategia y orientarse a un segmento de compradores potenciales determinado.</p>
<p>¿Cuenta con personal específico para la gestión comercial?</p>	<p>Una o más personas que se dedican a todo lo vinculado a la actividad comercial, ordena el proceso, clarifican las oportunidades y mejora la rentabilidad global del emprendimiento. Es importante que la información este desagregada por sexo y edad.</p>	<p>Para el crecimiento de la Organización es vital que se cuente con personal capacitado que enfrente las complejidades de la comercialización. Éste se encargará de responder a qué hacer para aumentar las ventas, mejorar la logística y los precios, negociar en mejores condiciones, identificar nuevos compradores y mantener a los existentes, lograr que el producto sea conocido y tenga mayor aceptación en el mercado. Promover el empoderamiento de mujeres y jóvenes garantizando condiciones de igualdad en la participación de la gestión comercial</p> <p>Esto implica mejoras en toma de decisiones para estrategias comerciales, identificación de compradores, estrategias de comunicación, logística comercial, contar con criterios de calidad para justificar inversiones, definir proveedores y mejorar la gestión integral de la organización.</p>