
Plan de Negocios Participativo (PNP)

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:
CONCURSO RIDELC

PREPARADA POR:
M.Sc. Ariel Osvaldo Silva

Quito - Ecuador

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.2	SOBRE LAS ASOCIACIONES Y SUS ALIANZAS	3
1.2.1	<i>Asociación de Productores de Plantas Medicinales (APPM)</i>	4
1.2.2	<i>Asociación de Promotores de Salud Tradicional Indígena (APSTI)</i>	6
1.3	NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ASOCIACIONES.....	7
2	RELACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE COBIJABAN EL PROYECTO/EXPERIENCIA O LAS POLÍTICAS QUE SURGIERON A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO/EXPERIENCIA.....	9
3	ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	11
3.1	RECURSOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS	11
3.2	¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS PARTICIPATIVO (PNP)?	12
3.3	APARTADOS DE PNP	13
3.4	PLAN DE ACCIÓN DEL PNP	14
3.5	EL PNP Y EL PROGRAMA EDUCATIVO PARA CONFECCIONAR PLANES DE NEGOCIOS	15
4	DESARROLLO DEL TRABAJO	18
4.1	FASE DE CAMPO.....	19
4.1.1	<i>Plan de manejo de especies</i>	19
4.1.2	<i>Buenas Prácticas de Manufactura y trazabilidad</i>	20
4.1.3	<i>Huertos orgánicos</i>	21
4.1.4	<i>Posibilidad de certificar en comercio justo</i>	21
4.2	FASE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN	22
4.2.1	<i>Planta de producción</i>	22
4.2.2	<i>Alternativas de deshidratado</i>	23

4.2.3	<i>Propiedad del terreno</i>	24
4.2.4	<i>Organigrama</i>	25
4.2.5	<i>Líder emprendedor</i>	28
4.2.6	<i>Personas capaces de hacer planes de negocios</i>	29
4.2.7	<i>Balances y estados contables</i>	30
4.2.8	<i>Punto de equilibrio económico</i>	30
4.2.9	<i>Sistema de costos</i>	33
4.2.10	<i>Sistema de inventarios</i>	33
4.3	VENTAS.....	34
4.3.1	<i>Cartera de productos</i>	34
4.3.2	<i>Mercado</i>	36
4.3.3	<i>Alianzas estratégicas explícitas e implícitas</i>	36
5	LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1	LECCIONES APRENDIDAS	39
5.1.1	<i>Sobre el ambiente político - ejecutor</i>	39
5.1.2	<i>Conocimiento del mercado</i>	39
5.1.3	<i>Plan de siembras</i>	39
5.1.4	<i>Las relaciones internas</i>	40
5.1.5	<i>Ejercicio de los derechos</i>	40
5.1.6	<i>Aspectos organizativos</i>	40
5.1.7	<i>Equilibrio entre nivel de aceptación y calidad del plan</i>	40
5.1.8	<i>Desarrollo propio y alianzas estratégicas</i>	41
5.1.9	<i>Para los programas de gobierno</i>	41
5.1.10	<i>Responsabilidad</i>	42
5.2	CONCLUSIONES	42

5.3	RECOMENDACIONES	42
6	LITERATURA CITADA.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1	Datos de identificación de la Asociación de productores de plantas medicinales y de la Asociación de promotores de salud tradicional indígena.....	4
Tabla 2-1	Diferencias entre los Programas de Comercio Sustentable y el Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte.....	10
Tabla 3-1	Cronograma de actividades del Plan de Negocios Participativo	15
Tabla 4-1	Organización del desarrollo del trabajo: Fase de campo, fase de planta de producción y ventas.....	18
Tabla 4-2	Análisis del punto de equilibrio económico de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales: Crecimiento de la producción versus el margen de rentabilidad	32

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 4-1.	Organigrama de APPM.....	25
Figura 4-2.	Organigrama APSTI.....	26

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

“Hay que alcanzar un lugar intermedio entre el mercado y la cultura que ha hecho crecer a las Asociaciones”.

Christofer James

La incapacidad de las organizaciones de base, que no logran sobrevivir si no es través de la ayuda internacional, de gobiernos descentralizados que cuentan con poca o ninguna experiencia en desarrollo local y de ONGs y otras instituciones que realizan ingentes esfuerzos para contribuir con el desarrollo de las comunidades nativas, da cuenta de un complejo y particular problema a resolver.

La situación de pobreza e indigencia de muchos indígenas y colonos del Ecuador es explicada en gran parte por largos años de explotación y postergación. Familias numerosas, con altos índices de analfabetismo, donde además del hombre laboran la mujer y los niños en actividades de baja productividad y mal remuneradas, que no cuentan con servicios de salud, ni medicinas, con una alimentación deficientes, en ocasiones comen con suerte una vez al día; esta es una parte de la lista de problemas que describen la realidad de bastos sectores de población.

La demanda social que realizan vastos sectores de la población recaen en primer lugar en los gobiernos locales, al no ser atendidas se trasladan al nivel provincial y luego al nacional e internacional. Los procesos migratorios que comienzan en el campo hacia las pequeñas ciudades, desde allí a las capitales provinciales y desde estas últimas a las capitales nacionales y países desarrollados, describen el inexorable camino.

Los gobiernos locales deben dar respuesta a estos y a nuevos problemas. El dictar normas de legislación local coherente con políticas internacionales, nacionales o regionales, o interpretar nuevas reglas a la luz de diferentes dimensiones (económica, social, cultural y ambiental). A esta realidad se suma el hecho que los cuadros políticos y técnicos mas capacitados, en general son captados por las administraciones provinciales y nacionales por sus mejores sueldos, prestigio u otra dignidad.

En el plano de la cooperación internacional, las ONGs y otras instituciones, ante el innegable cuadro de deterioro económico, social, cultural y ambiental, deciden tomar cartas en el asunto e intervenir. Si bien es cierto hay un universo de instituciones que actúan para mitigar los déficits históricos también hay un universo de objetivos diferentes. Aunque pareciera existir un consenso (o una excusa) que concentra la preocupación en el cuidado del medio ambiente.

Si a estos macroagentes que influyen en las políticas, les sumamos los diferentes pequeños actores o realidades locales que determinan más directamente la suerte de los emprendimientos de los sectores más vulnerables, la situación para estos últimos se torna compleja e irascible que la realidad de una empresa típica de mercado.

La experiencia da cuenta que estas iniciativas arrancan en escalas pequeñas y en la parte del encadenamiento productivo más vulnerable. La producción de materias primas con poco o nada de valor agregado, funcional a los agentes mejor instalados en el mercado (regional, nacional e internacional), admite la permanencia de estos proyectos en la medida que reciben ayuda internacional. De esta manera el auxilio internacional a los más pobres, es una transferencia de riqueza a las empresas y otras instituciones (locales, regionales, nacionales e internacionales) mejor posicionadas en el encadenamiento productivo o en la sociedad.

La forma jurídica de los emprendimientos en general es sin fines de lucro. Sus procesos decisorios son complejos debido a muchas razones, entre ellas la dinámica social, cultural y política de colonos e indígenas que se recrea en el ámbito asociativo. Otro singular aspecto es la falta de capacitación, particularmente en cuestiones legales para realizar inscripciones, registros, o ejercer derechos emergentes; esto ocasiona que el resto de la comunidad (local, regional, nacional e internacional) en la cual está inmerso el emprendimiento encuentre en estos sectores oportunidades para su propio beneficio. Las palabras suelen ofender la moral de las personas o instituciones a las cuales se alude, porque los analistas pecamos de mal pensados, sin embargo los hechos dan cuenta de beneficios obtenidos a costas de los más pobres.

La disposición de un Plan de negocios, además de definir las acciones estratégicas de la empresa que allana el camino al mejor aprovechamiento de los escasos recursos, permite a las organizaciones acceder a la certificación de comercio justo.

Por tales motivos, la realización de un Plan de Negocios Participativo (PNP) a las empresas de los sectores sociales más vulnerables, viene a constituirse en una herramienta de gestión que coloca al “emprendimiento productivo” en algún lugar entre la lógica social, cultural y ambiental de pueblos con conocimientos ancestrales y el propio mercado. Este emprendimiento productivo no es una empresa típica de mercado, pero tampoco es una organización social sin criterios de sostenibilidad económica, política, social y ambiental.

Toda organización en la que intervienen diferentes actores se requiere de un amplio consenso para el establecimiento de sus objetivos y metas. Aun cuando parte de sus miembros tengan débil capacidad de interlocución, su participación fortalece el proceso de construcción social del emprendimiento. Por este motivo las ventajas de hacer participar a los diferentes actores sustenta, acrecienta y afianza el proyecto productivo.

Los PNP utilizan los criterios de sustentabilidad económica, social y ambiental, de acuerdo a Becerra y Díaz (2003). La exposición, aunque intenta seguir este mismo orden estilizando lo acontecido en cada una de las Asociaciones, privilegia el análisis integrado entre ambas instituciones y entre temas.

Los contextos en los cuales se negocian y llevan a la práctica los PNP son diferentes. Estas diferencias, quizás con muchos matices, se pueden caracterizar por tres aspectos:

1. El conjunto de instituciones que pusieron en práctica el trabajo,
2. la misión, el nivel de desarrollo y la capacidad de liderazgo de las Asociaciones sin fines de lucro a las cuales se les realizó el PNP y,
3. el área de influencia de las Asociaciones sin fines de lucro.

Esta propuesta es respaldada por dos experiencias de aplicación de PNP.

- La primera, en una Asociación de Productores de Plantas Medicinales (APPM - cuyos socios son indígenas y colonos de la serranía ecuatoriana). APPM tenía en marcha una planta de secado que había sido construida con cooperación internacional.
- La segunda, en una Asociación de Promotores de Salud Tradicional Indígena (APSTI) de la amazonía norte ecuatoriana, que quieren poner en marcha un proyecto productivo habiendo al momento realizado importantes esfuerzos en capacitación y trabajo de campo para el desarrollo del mismo.

1.2 SOBRE LAS ASOCIACIONES Y SUS ALIANZAS

A continuación se exponen aspectos que permiten realizar una aproximación a las instituciones involucradas en cada caso y las relaciones más significativas entre ellas, en primer lugar la Asociación de Productores de Plantas Medicinales (APPM) luego con la Asociación de Promotores de Salud Tradicional Indígena (APSTI) ver Tabla 1-1. La primera experiencia es un emprendimientos en marcha con una “trayectoria de éxito”, la segunda es un emprendimiento que eventualmente se pondrá en marcha en los próximos tiempos.

Tabla 1-1 Datos de identificación de la Asociación de productores de plantas medicinales y de la Asociación de promotores de salud tradicional indígena

	APPM	APSTI
Nombre completo	Asociación de Productores de Plantas Medicinales.	Asociación de Promotores de Salud Tradicional Indígena.
Ubicación geográfica	Región central de la serranía ecuatoriana (Chimborazo).	Frontera norte de la amazonía ecuatoriana (Sucumbios).
Financiamiento	Proveniente de la cooperación internacional como el Centro de Estudios Canadienses en Iberoamérica (CECI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).	Proveniente de crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco del programa Amazonía Norte (AMAZNOR).
Misión	Rescatar y revalorizar el conocimiento ancestral andino en cultivos y medicina natural y de esta manera disminuir los movimientos migratorios, promover la igualdad de género y proteger el medio ambiente y la diversidad biológica.	Servir a poblaciones indígenas y otras sin excepción; colaborar con instituciones privadas y públicas en programas de salud; fomentar la educación de salud indígena y de la Nación en general.
Emprendimiento	En marcha con una trayectoria exitosa.	A poner en marcha.
Fecha de realización del Plan de Negocios	De agosto a octubre de 2005.	De julio a octubre de 2006.

Si bien ambas experiencias guardan sus particularidades que las individualizan, también tienen denominadores comunes. En particular cuando se hace referencia al sistema de gobierno de las Asociaciones.

APPM por ser el primer caso estudiado y tratarse de un emprendimiento en marcha, el PNP en muchos temas provee de elementos de juicio para anticipar criterios respecto de que hacer en APSTI. Sin embargo, el caso de APSTI da muchos argumentos que permiten enriquecer el análisis.

1.2.1 Asociación de Productores de Plantas Medicinales (APPM)

Localizada en el centro del país, la Asociación de Productores de Plantas Medicinales (APPM) es la segunda más grande del Ecuador que esta dentro de la Red Mashí Numi y el Programa de Biocomercio Sostenible Ecuador. Su misión es rescatar y revalorizar el conocimiento ancestral andino en cultivos y medicina natural, de esta manera intenta disminuir los movimientos migratorios, promover la igualdad de género y proteger el medio ambiente y la diversidad biológica. Su visión es ser una organización líder en la producción orgánica, transformación y comercialización de plantas medicinales, que impulse el desarrollo de las comunidades indígenas y se adapte a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Sus objetivos están en relación ha: los requerimientos del mercado, sus asociados, la

igualdad de género y la promoción de los derechos de los niños.

APPM nace de un grupo de mujeres, en marzo de 1998 en el Chimborazo, con el apoyo del Centro de Estudios Canadienses en Iberoamérica (CECI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ellas ponen en marcha el proyecto piloto de Plantas Medicinales.

En 1999 con el apoyo del CECI y la iglesia se recabó información botánica sobre las especies más útiles para las comunidades indígenas y se realizó un estudio de mercado para evaluar la factibilidad de comercialización de las mismas, con la finalidad de preparar un proyecto para beneficiar a diferentes grupos comunitarios a través de la producción y comercialización de hierbas medicinales. Con estos trabajos se constató la potencialidad de varias comunidades. Entonces el proyecto sin financiamiento externo, es puesto en marcha, desarrollado e implementado por la Red Cristiana de Mujeres.

APPM beneficia a más de 600 familias campesinas y ha generado diez empleos permanentes en la planta de secado. La Asociación a través de quienes lideran su proceso de desarrollo, ha sabido canalizar y plantear sus necesidades ante ONG(s), fundaciones, organismos nacionales e internacionales.

El caso de la APPM es un complejo de instituciones que se sintetizan en el apoyo una fundación ecuatoriana de conservación ecológica y una corporación de promoción de exportaciones e inversiones. Estas dos últimas lideran el proceso de desarrollo de la APPM y son quienes realizan los términos de referencia y contratan al consultor para la realización del PNP.

La institución ocupada de la conservación ecológica y la corporación de promoción de exportaciones e inversiones, son quienes en alianza estratégica llevan adelante un “*Programa de comercio sostenible*” cuya misión es impulsar el comercio sustentable de las especies no maderables nacionales.

Aunque la corporación de promoción de exportaciones es la institución que ejecuta el presupuesto del PNP, la relación con la institución ecológica es muy estrecha particularmente por las características de las personas que lideran el proceso en cada institución y la metodología de trabajo implementada.

La metodología de trabajo, la relación institucional y de las personal de la alianza dispusieron un ambiente de trabajo libre al consultor. Los términos de referencia relacionados con el PNP establecieron parámetros laxos, que contenían cláusulas generales como: bibliografía de referencia, interlocutor y tiempos para la entrega del producto final.

La corporación de exportadores impulsa alianzas estratégicas entre las empresas (o asociaciones empresarias) que actúan en la misma industria y establece parámetros y criterios para orientar las inversiones que se realizan en el país. APPM logró aliarse con una empresa líder envasadora y comercializadora de infusiones.

APPM ha hecho convenios de cooperación técnica para fortalecer el trabajo en los huertos con la Escuela Politécnica del Chimborazo.

Otra alianza significativa, pero no explicitada en ningún contrato, es la que APPM mantiene con la Iglesia. Esta relación se materializa en diferentes aspectos y formas; en tal sentido nos limitamos a mencionar dos:

1. Las conversaciones que permanentemente mantienen la gerencia, el consejo directivo y las personas miembros de la Asociación (a veces como sujetos pasivos) con las autoridades del Chimborazo y los diferentes sacerdotes y,
2. La propiedad del terreno donde esta instalada la planta de deshidratado de hierbas.

1.2.2 Asociación de Promotores de Salud Tradicional Indígena (APSTI)

Localizada en la frontera norte del Ecuador con Colombia, la Asociación Promotores de Salud Tradicional Indígenas (APSTI) es una Corporación de derecho privado, que se desarrollo en el seno de la Federación de Organizaciones de Nacionalidades Indígenas Kichwas (FONIK), inserta en el área de influencia de la Unidad de Desarrollo Norte. FONIK tiene como finalidad reivindicar los derechos políticos indígenas. No obstante, quizás en consecuencia de esa especificidad de objetivo, APSTI no puede intervenir en asuntos de carácter político partidista, ni religioso. Siendo su finalidad servir a las poblaciones indígenas y otras, colaborando con instituciones públicas o privadas en programas de salud y educación para la salud.

FONIK es una instancia histórica y de raíces ancestrales, que esta conformada por las comunidades de base existentes en la provincia, que de manera autónoma y libre se han autodefinido como tales y han manifestado su deseo de formar parte de esta nacionalidad. Por su naturaleza de instancia histórica de raíces ancestrales se rige por los derechos colectivos y otros instrumentos jurídicos internacionales.

La promoción de APSTI al igual que otras instituciones que se están gestando en la región, es *“fundamentalmente política”* y proviene de la dirigencia de salud de FONIK, quienes han impulsado la conformación de la institución para aislar el trabajo y los intereses referidos al cuidado de la salud de la población indígena. Cooperativamente la mencionada dirigencia y APSTI han logrado identificar acciones prioritarias y establecer una manera de trabajar, hechos que permitieron obtener financiamiento de instituciones como HORIZONT y Fundación LAGOS.

APSTI es otro complejo de relaciones caracterizado por burocracias públicas y políticas. En este caso dos actores que celebran un convenio de apoyo y cooperación técnica son los centrales. Por un lado la mencionada FONIK y por la otra parte la Unidad de Desarrollo Norte; institución pública cuya finalidad es atender la especificidad del desarrollo de la región norte del país. Entre los elementos que afectan a la región están varias actividades económicas y algunos problemas políticos; los más destacados son: la explotación petrolera, la agricultura del cacao y el café, la guerrilla colombiana y el Plan Colombia.

La Republica del Ecuador, en calidad de prestatario y el Banco Interamericano de Desarrollo suscribieron un Convenio de préstamo, para la implementación del Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte, en el cual se designa como organismo ejecutor del Programa a la Unidad de Desarrollo Norte. De conformidad con lo determinado en otros convenios, ABN institución

alemana sin fines de lucro instalada en el país, es designada como Operador Supervisor de los fondos destinados a la Propuesta Elaboración de derivados de plantas medicinales.

Los términos de referencia de la contratación para la elaboración del PNP, fueron requeridos y aprobados por el operador supervisor. En esta circunstancia el consultor ofrece un PNP como un instrumento para identificar las líneas estratégicas de acción empresarial. Luego de realizadas las entrevistas y evaluaciones pertinentes, el operador supervisor confecciona el contrato que envía a FONIK para su ratificación.

La región norte del Ecuador es caracterizada por la militarización y la violencia; consecuencia directa de la presencia de las fuerzas armadas regulares y no regulares, el Plan Colombia y la explotación petrolera. Esta impronta de la región tiñe toda actividad económica colocando en segundo lugar los criterios de eficiencia y eficacia para el aprovechamiento de los recursos económicos.

Entre los aliados implícitos de FONIK y las personas que forman parte de la institución, se pueden mencionar: los gobiernos cantonales, el gobierno provincial y el nacional, las empresas petroleras que operan en la región y los acopiadores de cacao y café. En un plano oculto (en forma de secreto a voces) las plantaciones de coca y la propia guerrilla.

1.3 NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ASOCIACIONES

Las poblaciones de colonos e indígenas que componen tanto APPM como APSTI, se caracterizan por la extrema pobreza, falta de educación, de servicios básicos e infraestructura. Por ello el nivel de necesidades básicas insatisfechas es elevado en ambas regiones. Sin embargo, hay diferencias entre las asociaciones y sus áreas de influencia. Una de ellas es la presencia de técnicos administrativos y agrónomos en la serranía central, gracias a la Escuela Politécnica del Chimborazo. Esta oferta de profesionales además del convenio de cooperación, posibilita obtener pasantes o realizar consultorías. Los efectos derrame del conocimiento y la ausencia de violencia, explican el nivel superior de desarrollo organizativo y administrativo de APPM.

Otra diferencia que explica el mayor desarrollo de APPM, es el protagonismo de la mujer en los asuntos de la Asociación, particularmente lo referente con los cargos directivos y las capacitaciones en las que se ha involucrado.

No obstante lo mencionado, ambas Asociaciones presentan importantes dificultades para el gerenciamiento empresarial; requiriendo de apoyo técnico para la sustentabilidad económica y financiera de sus emprendimientos productivos.

Con el impulso de un grupo de personas líderes, APPM es acompañada por la cooperación internacional y la iglesia. Con su accionar influye en instituciones cuasi públicas, públicas y privadas liderando el proceso de desarrollo a nivel nacional de este tipo de Asociaciones.

APPM no tiene problemas para vender su producción, sin embargo tiene problemas de rentabilidad. Esta en la búsqueda de obtener mejores condiciones productivas que le permitan acceder a nichos de mercados más provechosos.

Con el impulso de técnicos de campo APSTI es una institución que nace gracias a la acción de la dirigencia de salud de FONIK y grupos indígenas preocupados por el costo de la salud occidental y pretenden recuperar el conocimiento ancestral como una manera de mitigar dicho costo. Al amparo del programa de desarrollo integral de la región amazónica, se desarrollan huertos con plantas medicinales y luego se pretende vender el excedente de la producción para incrementar los ingresos de las familias involucradas.

APSTI esta en la instancia de incubación como emprendimiento productivo, aun no ha construido su planta de deshidratado tampoco ha comercializado producto alguno.

2 RELACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE COBIJABAN EL PROYECTO/EXPERIENCIA O LAS POLÍTICAS QUE SURGIERON A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO/EXPERIENCIA

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior los PNP, se dan en el marco de dos programas de gobierno diferentes: el “Programa de comercio sustentable” y el “Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte”. También se ha destacado la diferencia existente en las circunstancias de contratación, la determinación de los términos de referencia, los móviles de cada programa y los intereses en juego. La Tabla 1-2, presenta una síntesis de estas diferencias.

Por su parte el *Programa de comercio sustentable* tiene identificada la utilidad de los planes de manejo de las especies nativas, de las prácticas orgánicas de cultivo, de las características de las organizaciones y de los PNP. Disponer de un plan de manejo por especie, sea de cultivo o de recolección, es parte de los requerimientos del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) para exportar dicha especie. Las prácticas orgánicas de cultivos abren importantes mercados nacionales e internacionales, que posibilitan obtener mejores condiciones comerciales. Las condiciones sociales y organizativas de las personas que integran los emprendimientos empresarios en concurrencia con prácticas orgánicas de cultivo y la disposición de un plan de negocios, abre el nicho de mercado de comercio justo.

El PNP para el caso del *Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte*, vino a llenar el vacío que había en materia comercial. Además de introducir aspectos productivos y organizativos estratégicos.

Tabla 2-1 Diferencias entre los Programas de Comercio Sustentable y el Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte

	Programa de comercio sustentable	Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte
Circunstancias de contratación	Planificado en los procedimientos de apoyo a los emprendimientos productivos.	Demandado como consecuencia de la necesidad de vender los productos de los huertos.
Contratación	Términos de referencia impuestos, indefinidos en lo referente al proceso de evaluación del PNP.	Términos de referencia definidos por la negociación entre las partes, con cronograma de entregas parciales y definición de actividades.
Móviles	Identificar las líneas empresarias de acción estratégica.	Encontrar mercado a nivel nacional o internacional para los productos sembrados en los huertos e identificar las líneas empresarias de acción estratégicas.
Intereses en juego	El programa pone atención en los encadenamientos productivos a nivel nacional, orienta las alianzas entre empresas y las inversiones.	El programa esta interesado en la creación de fuentes de ingreso para los habitantes de la región.
Planes de manejo técnicos de especies, PNP y utilidades	Conocimiento de ventajas comerciales que proporciona la disposición de un plan de manejo y un plan de negocios.	Desconocimiento de la utilidad comercial de los planes de manejo y de los PNP.

3 ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

En este apartado se exponen los recursos teóricos y prácticos, la justificación, se define que es un plan de negocios participativo y se compara este proceso con otras alternativas de acción.

3.1 RECURSOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

El principal recurso teórico para la realización del PNP es la “Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de Biocomercio”, Becerra y Díaz (2003), el cual introduce en el PNP elementos teóricos que contemplan la sustentabilidad económica – financiera, ambiental y social de los proyectos productivos. Elementos teóricos innovadores respecto de muchas guías para elaborar planes de negocios, nos referimos a los aspectos de sustentabilidad ambiental y social. Además exige la realización de un análisis de riesgos y establece la necesidad de un sistema de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se crean en la empresa.

En segundo lugar el trabajo titulado “Como preparar el plan de negocios” UNCTAD (2001) introduce herramientas teóricas más formales que elevan la calidad del análisis económico y financiero del PNP. Entre ellas se pueden citar el análisis del punto de equilibrio económico, la matriz del Boston Consulting Group (o matriz BCG), la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) de diferentes escenarios.

El tercer recurso, quizás el de mayor influencia en el trabajo, es la visión del desarrollo económico del analista. En este sentido, las diferencias sociales entre los que menos tienen y los que más tienen son razones profundas, que impulsan al profesional a buscar la mejor opción para los emprendimientos productivos sociales. Porque en definitiva, las conclusiones a las que se llegue con el trabajo, dependen del cristal con que se observen las realidades.

Quien realiza la propuesta es un consultor a quien se le ha pagado para llevar adelante este proceso. Su responsabilidad profesional es conservar en la más absoluta reserva los pormenores de los PNP en sus aspectos más sensibles. Por ello se amplía el documento despersonalizando los actores de la experiencia para protección de su integridad profesional y el saludable desarrollo de los negocios involucrados.

En las dos experiencias del PNP se ha practicado un proceso participativo de actores que directa o indirectamente incidían en sendos proyectos productivos. El proceso conducido por el analista externo inicia con el examen de documentos producidos en estudios previos y de bibliografía específica, luego integra las opiniones de los diferentes actores. Como un primer producto del proceso, el analista expone ante los principales interesados las propuestas que armonizan las diferentes posiciones. Esta primera socialización es una práctica simultánea de información-validación. La retroalimentación permite rectificar o ratificar las propuestas que el analista incluye en un segundo informe; el cual es socializado de la misma manera que el primero.

La experiencia de levantar información a través de talleres informativos enriquece y dinamiza el proceso del PNP. La metodología de exponer en talleres las actividades a realizar a lo largo del proceso del PNP, como la información que se va recabando es un poderoso instrumento para incluir los puntos de vistas de los actores que participan de los talleres.

Una limitación tiene el procedimiento de los talleres, es que se puede convocar a los actores directamente involucrados en el emprendimiento y no a aquellos que se vinculan a el indirectamente. En este sentido, la limitación se extiende a importantes actores por cuestiones de recursos. Por ejemplo, clientes del emprendimiento, socios productores, gerencias de empresas con las cuales se realizan alianzas y otros que revisten singular importancia incluirlos en el proceso.

Para complementar los talleres se realizan entrevistas a las personas vinculadas al emprendimiento productivo. Estas proporcionan sus puntos de vistas aislados del resto de los actores. Es necesario señalar además, que hay razones prácticas que justifican la imposibilidad de entrevistar a personas o instituciones, que influyen significativamente en los proyectos productivos. Ejemplos de esta circunstancia, es hablar con la iglesia de Chimborazo o con las autoridades del Plan Colombia, o con las autoridades regionales responsables de la explotación petrolera.

Estas últimas circunstancias dan cuenta de algunas limitaciones que tiene el proceso de elaboración del PNP. Sin embargo la convocatoria de actores, la información que se logra recabar y la dinámica generada por el proceso, enriquece la cultura organizativa, socializando acciones que resultan estratégicas para el emprendimiento.

3.2 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS PARTICIPATIVO (PNP)?

El clásico plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe de modo general las vías de acción que se seguirían para alcanzar los objetivos. Es el plan administrativo y financiero de una compañía y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial. Le explica en forma más o menos específica cómo va a funcionar el negocio y algunos detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer crecer el negocio. En general este documento es confeccionado a través de un proceso de reflexión del propio dueño del negocio o por un profesional contratado por este, donde la visión del negocio que cuenta es la de su contratante.

Las diferencias fundamentales del PNP con el clásico plan de negocios son el proceso de elaboración y los actores que determinan esa elaboración. El PNP es un documento escrito, este instrumento surge del proceso de análisis de bibliografía, documentación producida en estudios previos y de la capacidad de decisión de los diferentes actores involucrados directa o indirectamente en el negocio. De esta manera el PNP identifica las líneas de acción estratégicas que luego permiten definir acciones concretas para sustentar económica, política, social y ambientalmente el emprendimiento.

El PNP es un proceso social que se materializa en un documento que describe las líneas de acción estratégicas y en ocasiones acciones concretas, que contemplan los requerimientos legales discutidos en un proceso concertado y que pueden referirse a cuestiones locales, regionales, nacionales e internacionales. Además como el proceso implica una serie de talleres el documento no es letra muerta,

sino que es un verdadero instrumento socializado en el proceso y no solamente al final del mismo.

3.3 APARTADOS DE PNP

El PNP contiene los siguientes apartados:

- **Descripción del proyecto:** evolución, misión, visión, objetivos, capacidad a instalar, estructura organizacional y sistema de producción del emprendimiento productivo.
- **Análisis de la cartera** (o portafolio) de productos del emprendimiento.
- **Análisis del mercado del emprendimiento:** Se identifican los requisitos de acceso al mercado regional, nacional e internacional. El comportamiento del mercado. Análisis de oferta y demanda. Los proveedores de materias primas y la fuerza de trabajo. Se determina la participación en el mercado, las prácticas comerciales y las estrategias de comercialización.
- **Estados y proyecciones financieras:** Se revisan los informes contables de los últimos cinco años y realizan proyecciones de los escenarios futuros probables para los cinco próximos años. Entre los principales conceptos que se revisan se destacan: Capital. Inversión. Pasivos. Ventas, gastos y costos. Punto de equilibrio económico. Flujo de fondos. Valor actual neto y tasa interna de retorno.
- **Criterios de sostenibilidad ambiental:** Básicamente se identifica la influencia del emprendimiento productivo en los ecosistemas donde esta inmerso y aquellas prácticas que contribuyen al cuidado de los mismos. Eventualmente se explicitan las estrategias implementadas o a implementar de conservación del medio ambiente.
- **Criterios de sostenibilidad social:** Programas de genero, calidad de los puestos de trabajo creados (a tiempo parcial, a tiempo completo, con aportes a la Seguridad Social). Desarrollo de programas de educación o salud. Contribución a frenar la inmigración, etc. Se identifican los beneficios sociales que aporta el emprendimiento productivo.
- **Análisis de riesgos:** Cada uno de los apartados previos puede presentar situaciones que pongan en peligro a la empresa. En este apartado se realiza la descripción de las mismas y se ensayan recomendaciones para aminorar o minimizar los riesgos del proyecto.
- **Sistema de seguimiento:** El PNP contiene una serie de acciones en las diferentes áreas de la empresa. El sistema de seguimiento establece tiempos y responsables para las acciones necesarias que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos en el trabajo.

3.4 PLAN DE ACCIÓN DEL PNP

El proceso de elaboración del PNP requiere de la coordinación de actividades y la puesta en escena de los diferentes actores que involucra el trabajo. Si bien esta no es la única receta, la aproximación se estructura en tres grupos de actividades:

1. Recopilación de la información elaborada previamente y con los actores de la empresa.
2. Talleres participativos con los diferentes actores de la empresa para socializar y analizar la información recabada en conjunto, y facilitación dirigida en la toma de decisiones en consensos sobre la conveniencia de las líneas de acción definidas.
3. Elaboración de un documento final.

La dinámica de las actividades consiste en recabar información de documentos y de los diferentes actores que intervienen en el proceso de consolidación del emprendimiento productivo, para luego analizar y retroalimentar a los mismos actores. Este proceso de recabar información incluye todos aquellos documentos elaborados previamente con motivo de poner en marcha la empresa. Por ejemplo: estudios de pre-factibilidad o factibilidad, estudios de mercado, estados o proyecciones financieras, etc.

El tiempo mínimo para la ejecución del PNP son tres meses. En este tiempo el investigador debiera disponer de toda la documentación e información útil para la elaboración del documento final. También los tres meses son el límite para el dictado de talleres y la concertación de entrevistas. La elaboración del documento final podría requerir algunos días adicionales después de la tercera socialización.

La Tabla 3-1 propone un cronograma de actividades, que distribuye el trabajo e introduce los diferentes contenidos del PNP de acuerdo a una lógica gradual. La distribución del tiempo, los temas y las actividades, es una decisión importante que debe ser planificada por el investigador con acuerdo de diferentes factores, entre ellos se pueden citar: contenido del plan de negocios, posibilidad de realizar entrevistas y talleres, tiempos disponibles de los actores involucrados y nivel de capacitación formal de los participantes en los talleres.

Tabla 3-1 Cronograma de actividades del Plan de Negocios Participativo

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	*		
Recopilación de documentos e información disponible	x					
Taller 1: Recopilación de información de los diferentes actores de la empresa.	x					
Análisis de cartera	x	x				
Análisis de mercados	x	x	x			
Proyecciones económicas y financieras		x	x	X		
Criterios de Sostenibilidad		x	x	X		
Análisis de Riesgos		x	x	X		
Taller 2: Primer aproximación del Plan de negocios ante los diferentes actores de la empresa. Exposición de Ventajas y desventajas.				X		
Elaboración del Sistema de Monitoreo				x	x	
Taller 3 : Segunda aproximación del Plan de negocios ante los diferentes actores de la empresa. Exposición de estrategias seleccionadas					x	
Elaboración del documento final				x	x	x
Recepción de comentarios	x			x	x	
Entrega del Documento Final						x
Socialización participativa de los resultados				x		x

Dado que los emprendimientos aún no estando en marcha (caso de APSTI) ya tienen tomadas muchas decisiones que son verdaderos límites y que el investigador debe introducirlas en la matriz de análisis. Gran parte de estas decisiones están explícitas en los documentos previos al PNP, pero otras están implícitas en ellos o en las conductas que van exteriorizando los actores involucrados. En este sentido, cobran importancia las actividades relacionadas con las personas. El investigador no solo expone aspectos técnicos vinculados con eficiencia, eficacia, sustentabilidad, etc., sino que fundamentalmente debe “*escuchar*” la posición de las personas para incorporar esta información en el PNP.

3.5 EL PNP Y EL PROGRAMA EDUCATIVO PARA CONFECCIONAR PLANES DE NEGOCIOS

La diferencia entre proveer un pescado, y enseñar a pescar.... es una cuestión de costos.

La elaboración de un plan de negocios no es un proceso de una vez y para siempre. Se trata de un plan que establece las líneas de acción estratégica para en el mejor de los casos, los próximos cinco años. Entonces, es necesario revisar la situación en la que se encuentra la empresa para ratificar o rectificar las líneas estratégicas de acuerdo a los nuevos contextos local, regional, nacional y mundial. Se trata de un plan que responde a la situación dinámica interna y externa de un determinado momento del tiempo de la organización.

En un mundo ideal, con ausencia de educación formal, lo más apropiado sería la implementación de un programa de contenidos teóricos y prácticos, que permita a los líderes emprendedores realizar su propio plan de negocios y mantenerlo actualizado a lo largo del tiempo. Esta propuesta si bien sería la más indicada, el requerimiento de fondos y tiempos para su implementación es significativamente más importante que los recursos demandados por la elaboración de un PNP.

Sumando al hecho que ciertos conceptos teóricos referentes a la evaluación económica y financiera de los proyectos son lo suficientemente abstractos como para incluirlos en procesos de capacitación de corta duración. Son ejemplos, de estas teorías: la interpretación de estados contables, la determinación e interpretación del equilibrio económico, la construcción de flujo de caja, obtención e interpretación de la tasa interna de retorno o valor actual neto de diferentes alternativas de acción empresarial. Estudiantes universitarios avanzados y profesionales de las ciencias económicas, en ocasiones presentan dificultades para manejar dichas herramientas teóricas.

Teniendo en cuenta las dificultades que podría enfrentar un proceso de capacitación para elaborar un plan de negocios integral; se podría plantear como objetivo intermedio un proceso de planeación estratégica que ponga a los líderes emprendedores a pensar que desea obtener de la organización dentro de cinco años. Sin la pretensión de confeccionar un plan de negocios con todas las de la ley, se podría iniciar un proceso de capacitación que permita alcanzar este acto reflexivo. Como un primer paso del proceso de capacitación para la confección del propio plan de negocios. Sin embargo, este camino al igual que el PNP debiera establecer entre las estrategias la necesidad de capacitar a los líderes para alcanzar las capacidades que permitan actualizar el Plan de negocios empresarial.

Realizar una evaluación entre aceptación de las decisiones tomadas y calidad del PNP, es un ejercicio que podría enriquecer desde el inicio este proceso. Las alternativas a plantear son: en un extremo que el plan de negocios sea confeccionado por un profesional o grupo de profesionales (al estilo clásico), en el medio el PNP, en el otro extremo un proceso de capacitación que permita a los líderes confeccionar su propio plan de negocios. A partir de estas opciones, quienes tengan que tomar decisiones pueden elegir diferentes combinaciones de acuerdo a las circunstancias que se traten.

Por ejemplo, si lo que desea es un plan de negocios de excelente calidad, podría elegirse la opción clásica de plan de negocios. En este caso, la aceptación de las decisiones tomadas probablemente no hayan sido puestas a consideración de los diferentes actores de la organización. Además que muchas de las herramientas teóricas empleadas producen información que podría ser utilizada por profesionales. En el otro extremo el proceso de capacitación, *ceteris paribus* el tiempo y los recursos, el plan de negocios que logren los líderes emprendedores será un instrumento que ellos interpreten con solvencia aunque el nivel de calidad del mismo sea muy inferior al que logren los profesionales especializados en planes de negocios.

Entre ambas opciones debido al propio proceso de elaboración estaría el PNP, dado que la calidad del instrumento y el nivel de aceptación del mismo están en equilibrio. El analista debe proveer a la Asociación (utilizando todas las herramientas teóricas), las conclusiones y recomendaciones a las decisiones que ellos quieren tomar. Además debe utilizar un lenguaje coloquial adecuado al contexto de los actores del emprendimiento, que haga entendible el instrumento.

Por último en los talleres (dependiendo de la cantidad) el analista tiene la oportunidad de explicar las cuestiones complejas planteadas en el PNP para incrementar el nivel de aceptación al tiempo que se ha elevado la calidad del instrumento. De esta manera el PNP es una opción intermedia entre un proceso de capacitación que posibilita la elaboración de un plan de negocios y la elaboración de un plan de negocios clásico.

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

Tabla 4-1 Organización del desarrollo del trabajo: Fase de campo, fase de planta de producción y ventas

		APPM	APSTI
Fase de campo	de Plan de manejo de especies	Si	No
	BPM y trazabilidad	Si con aprendizajes que realizar	No
	Huertos orgánicos	Si	Si, falta certificar
	Posibilidad de certificar en comercio justo	Si, certificación en proceso.	Si, falta certificar.
Fase de planta de producción	Planta de producción	Si con aprendizajes que realizar	No
	Alternativas de deshidratado	Búsqueda y evaluación	Búsqueda y evaluación
	Propiedad del terreno	Diócesis de Riobamba	FONKI
	Organigrama	Si	No
	Líder emprendedor	Si	No identificado claramente
	Personas capaces de hacer plan de negocios	Si con aprendizajes que realizar	No
	Balances y Estados Contables	Si con aprendizajes que realizar	No
	Punto de equilibrio económico	No	No
	Sistema de costos	Si con aprendizajes que realizar	No
	Sistema de inventarios	Si con aprendizajes que realizar	No
Ventas	Cartera de productos	Si con aprendizajes que realizar	No
	Mercado	Si con aprendizajes que realizar	No
	Alianzas estratégicas explícitas	Si con aprendizajes que realizar	No
	Alianzas estratégicas implícitas	Si con aprendizajes que realizar	Si con aprendizajes que realizar

Los problemas que deben resolver ambas asociaciones son: “*producir y vender*” hierbas medicinales deshidratadas. El sistema productivo para los casos objeto de estudio se divide en dos fases: la de campo y la de planta de producción; el sistema de ventas esta integrado para ambos casos. Además de estos dos importantes problemas, a nuestras asociaciones se les agrega las relaciones que las mismas tienen con el contexto. A los efectos de encontrar un hilo conductor se expone los problemas a partir de la fase de campo, siguiendo con la fase de producción y la de ventas. Mencionando los riesgos en la oportunidad que se presentan.

La Tabla 4-1 expone el estado inicial de los indicadores que se utilizaran para evaluar la utilidad del PNP y ordena la exposición que se llevara en el apartado desarrollo del trabajo. Sin embargo como se ha advertido en el apartado metodológico este orden de exposición será complementado con explicaciones que privilegian la obtención de las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

4.1 FASE DE CAMPO

4.1.1 Plan de manejo de especies

El plan de manejo por especies es una herramienta de manejo integral de las especies forestales, no forestales e incluso animales, que brinda información biológica integral a los productores para garantizar la explotación sustentable de los recursos biológicos.

Debido a alianzas con instituciones de investigación, las empresas que comercializan con productos derivados de la Biodiversidad APPM han desarrollado planes de manejo y planes de uso y aprovechamiento para especies promisorias; los que han provisto de importantes conceptos de sustentabilidad biológica e implementado una serie de talleres y actividades que enriquecieron el sistema productivo, tanto en su fase de campo como en la fase de producción. En particular, lo relacionado con las buenas prácticas de agricultura (BPA), buenas prácticas de manufactura (BPM) y la trazabilidad de las materias primas.

Además la investigación que realiza el plan de manejo por especies dentro de la organización, permite detectar las especies en riesgo de extinción. Como ejemplo, se cita el caso de la *Valeriana decusata*, que habiéndose detectado la creciente dificultad para encontrar la especie silvestre, se busco alianzas para el desarrollo de nuevos proyectos aplicados a la reproducción en cautiverio de esta y otras especies. El trabajo de campo realizado por la Escuela Politécnica del Chimborazo, logro la reproducción en cautiverio de *Valeriana decusata* y hoy la explotación es sustentable gracias a esta información.

APSTI, en cambio no tenia información sobre la importancia de los planes de manejo, en particular lo referente a la utilidad que tienen los planes de manejo por especies cuando se trata de exportar especies nativas (al ser un requerimiento del MAE). En este sentido el profesional destacado por el operador supervisor se ha interiorizado y solicitado presupuestos para conseguir financiamientos que le permitan disponer de estos importantes activos intangibles, que en su oportunidad le permitirían exportar especies nativas y seguir criterios de sustentabilidad ambiental para el caso de las especies introducidas.

APSTI dado que se encuentra en la amazonía ecuatoriana tiene un importante potencial de especies nativas para ser comercializadas. Por este motivo la disposición de un plan de manejo por especies es un importante activo intangible que contribuiría a elevar los beneficios económicos de la asociación.

4.1.2 Buenas Prácticas de Manufactura y trazabilidad

La trazabilidad, BPA y BPM, son prácticas que incrementan el valor de las materias primas y productos elaborados, porque garantizan la calidad de los mismos desde los huertos hasta la salida de la planta de producción. La trazabilidad son todos aquellos registros y tratamiento vinculados con la materia prima desde el momento de la siembra hasta el momento en que las mismas son entregadas en la planta de producción. Los registros deben ser diferenciados para recolectores, acopiadores y procesadores. En el caso de actividades de transporte de materias primas, la recepción en planta o el procesamiento se sugiere revisar los registros que las empresas estén utilizando para la implementación de buenas practicas agrícolas (BPA) o buenas practicas de manufactura (BPM). Esto con el fin de garantizar que información relevante para especies silvestres sea igualmente contenida en estos registros. Estas implican buenas prácticas y el debido tratamiento de los insumos desde la cosecha hasta su comercialización. Es información escrita que permite identificar cada partida de materia prima, producto semielaborado y elaborado.

APPM tiene avances importantes en materia de trazabilidad, aunque todavía quedan esfuerzos por realizar. Esto es así en lo relacionado con el registro de la información que los productores de hierbas realizan en la cosecha y el transporte de materias primas hasta los centros de acopio. Lugar donde estos insumos son recepcionados. Es desde los centros de acopio donde comienza una historia más o menos confiable del origen de los mismos.

APSTI no bahía incorporado el concepto de trazabilidad. Sin embargo, gracias a las prácticas orgánicas de cultivo implementada por profesionales, se llevan registros de los huertos y las cantidades que se han sembrado en cada uno de ellos. Además la cultura comunitaria indígena, permite organizar los centros de acopio comunitario. Ambos hechos, con el esfuerzo en capacitación necesario podrían contribuir en la implementación de la trazabilidad, que permitirían garantizar el origen y la calidad de las materias primas utilizadas en la fase productiva.

El análisis relacionado con la trazabilidad, impone otro importante factor que tiene que ver con la sustentabilidad social de los proyectos. Este factor es el *mecanismo de pago* definido por la gerencia o los mismos socios productores de materias primas. Se trata de un factor de conflicto que siempre es necesario considerar con especial atención. Pues para las asociaciones que estamos tratando son los productores de hierbas medicinales, los proveedores más sensibles para el emprendimiento productivo.

APPM tiene un conflicto latente por la imprevisión (o la minimización de este factor) en el pago a los proveedores de hierbas medicinales. El caso de APSTI, gracias al proceso de análisis propuesto por el PNP se le prestó especial atención a prever cuales serían las practicas relacionadas con la entrega, recepción y pago a los proveedores.

Son los socios proveedores de materias primas los que dan vida a este tipo de proyectos. Al principio la voluntad y las expectativas que se generen mueven a la gente. Sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, la actividad permanecerá si los productores logran capitalizar los beneficios de esta actividad. Hay muchas razones que hacen participar a las personas en este tipo de emprendimientos, aunque la más importante parece ser la posibilidad de incrementar los ingresos familiares.

El caso de APPM los temas de género tuvieron un impacto inicial muy importante en comunidades donde la mujer había sido postergada históricamente. Ancianas o mujeres casadas, se sumaron al proyecto para poder socializar en reuniones con otras personas. Esto implicaba incluso esfuerzos económicos por participar. Pero con el transcurso del tiempo las mujeres empezaron a tener presión familiar por los costos de participar (particularmente las mujeres casadas). Entonces el factor económico es determinante para sustentar socialmente a lo largo del tiempo la actividad o programa a implementar. Por esta razón, el precio y el cumplimiento en el pago (en tiempo y forma) con los proveedores de hierbas medicinales es una cuestión estratégica que debe ser tomada en cuenta.

4.1.3 Huertos orgánicos

La certificación orgánica es una garantía de calidad adicional y permite a las asociaciones vender su producción de hierbas con el sello de producidas orgánicamente. Este sello tiene un costo, lo cual implica un esfuerzo económico para las empresas. Sin embargo las tendencias de mercado hacia lo saludable y lo que cuida el medio ambiente, dan a estos productos una imagen de calidad que en ocasiones justifica un precio adicional o simplemente la posibilidad de vender la producción.

Ambas asociaciones han implementado prácticas orgánicas de cultivo. APPM por el apoyo de ONG(s) y su relación con el programa de Biocomercio, además a realizado la certificación Biocontrol System Germany (BCS) de sus huertos. En cambio APSTI con el impulso de los profesionales que trabajaron con sus huertos, tiene implementada las prácticas, pero aun no han certificado los huertos orgánicamente.

4.1.4 Posibilidad de certificar en comercio justo

La certificación en comercio justo otorga beneficios de precios y primas para la consolidación de proyectos productivos sociales como los que nos ocupan. Ambas asociaciones tienen la posibilidad de certificar en este tipo de emprendimientos. Entre los requisitos que demanda este tipo de certificaciones están la trazabilidad y la disponibilidad de un plan de negocios.

Para definir el precio que paga el comercio justo, se utilizan mecanismos de consultas a los socios proveedores de materias primas y se realizan análisis de costos que permiten definir precios mínimos. Estos precios mínimos contienen el conjunto de circunstancias locales e internacionales que permiten definir un precio internacional y hacer competir de alguna manera a estas asociaciones. En base a los precios mínimos se le agregan primas (o sobrepagos) que son pagados por los compradores (en general los países desarrollados) y que luego son utilizados por exigencia de las instituciones que regulan el comercio justo para incrementar la competitividad de las asociaciones.

APPM en estos momentos, esta realizando las gestiones para certificar en comercio justo. Las exigencias del oficial certificador, están casi cumplidas gracias a la implementación de las recomendaciones del plan de manejo y el de negocios. Por su parte APSTI ha reflexionado, entendiendo que esta certificación es probable como alternativa. Ellos disponen del plan de negocios y están buscando fondos para realizar el plan de manejo por especies.

4.2 FASE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN

4.2.1 Planta de producción

El análisis de la planta de producción permite anticipar o corregir asuntos determinantes de la calidad y la productividad de la empresa. Este tópico del análisis en APPM fue desarrollado por un ingeniero en alimentos. Las recomendaciones sirvieron para conocer los requerimientos técnicos, sanitarios y fitosanitarios de una planta deshidratadora de hierbas. El informe del especialista fue demoledor. Era necesario lavar y desinfectar las hierbas al momento de su recepción. En el área de presecado debían existir puertas y estanterías metálicas. En los deshidratadores debían existir medidores de temperatura y humedad. El área de tamizado debía estar aislada para evitar la contaminación por polvo. En el área de almacenamiento debían existir estanterías o dispositivos de almacenamiento clasificables. Los trabajadores debían usar protección para el ruido y la contaminación de las vías aéreas, entre otras recomendaciones.

Es decir la planta de producción tenía una idea del proceso, pero debía realizarse un ajuste importante para ganar en calidad y productividad. Todas las recomendaciones realizadas por el ingeniero industrial fueron puestas en práctica, en consecuencia las ganancias en calidad y productividad se incorporaron al proceso productivo.

El caso de APSTI aun no tiene construida la planta de deshidratado. Esta planta esta en planos, entonces el análisis se realiza a estos. Esta planta de producción incluía tres procesos organizados dentro del mismo espacio: el deshidratado, el destilado y el percolado. El primero es para deshidratar e incluye un sector de molienda y otro de tamizado. El proceso de destilado incluye un sector de almacenamiento de hierbas frescas y el lugar donde se emplaza el destilador. El percolador es una herramienta para mezclar los productos necesarios para hacer cremas y jabones.

Del análisis realizado a los planos surgió que era necesario:

1. Aislar la zona de tamizado para evitar la contaminación por polvo;
2. Construir un área de presecado para aprovechar los gases calientes del deshidratador; que la planta debía tener un orden de proceso, contemplando el flujo de entrada de materias primas hasta la culminación en productos terminados;
3. Construir un depósito de materia primas exclusivas para el destilador y;
4. Un área de lavado y desinfección de las materias primas que ingresaban al proceso de deshidratado.

Finalmente los planos de la planta de deshidratado fueron acondicionados con estas observaciones y la planta de producción cuando sea construida las contendrá. Las ganancias tanto en calidad como en productividad ya están contenidas desde el momento mismo de la construcción de la planta de deshidratación.

4.2.2 Alternativas de deshidratado

En este sentido saber cual es la gama de tecnología disponible para optimizar el consumo de energía y el proceso productivo es de vital importancia. De la investigación y análisis que se realizó, se identificaron las siguientes alternativas de deshidratado: deshidratadores eléctricos, deshidratadores a gas, pequeños deshidratadores solares y deshidratadores con paneles solares.

APPM comenzó utilizando un deshidratador eléctrico. Luego con la construcción de su moderna planta deshidratadora paso a un deshidratador a gas. Con este cambio tecnológico APPM ganó ahorrando en energía. En el Ecuador la energía eléctrica y el gas son subsidiados. Pero por mucha diferencia el gas es más económico que la energía eléctrica.

Se evaluó la instalación de pequeños secadores solares en los centros de acopio y una segunda con paneles solares en la planta de deshidratación. La alternativa de pequeños secadores solares se descarto por los conflictos que generaría la entrega de hierbas deshidratadas (menor peso) y el aseguramiento de la trazabilidad de las materias primas. La alternativa de secador con paneles en la planta de deshidratación quedo definida como una acción estratégica hacia la cual direccionar los recursos del futuro. Con esta decisión el ahorro de energía se reduce al tiempo de funcionamiento de la planta de producción por la noche, único momento en que tendría que demandar gas o energía eléctrica.

APSTI ha decidido adquirir un deshidratador a gas rotativo. En este sentido dado que el emprendimiento no se especializa en deshidratar la capacidad a instalar es muy inferior a la de APPM. Una de las primeras observaciones que se realizó en el PNP de esta organización es la discordancia entre la capacidad a instalar y la cantidad de hierbas medicinales que se habían sembrado. Esto puso en evidencia la imprevisión del programa, que desarrollo los huertos en función de promover el trabajo comunitario y luego se pensó en procesar para vender. Algo así como una política que da impulso a la oferta para luego encontrar su demanda.

Resulta que los objetivos del proyecto productivo eran inicialmente procesar esas hierbas medicinales, para llevar a las comunidades medicinas tradicionales a bajo costo. Explotar ese objetivo no es rentable, además que las materias primas sembradas no serían consumidas por las comunidades. Ese excedente productivo hay que venderlo en el mercado y por ello es necesario reformular el objetivo inicial.

Aunque la tecnología no se cambio porque ya tenía una asignación presupuestaria definida, se paro con la siembra de los productos que había excedente para desarrollar especies en los huertos que estaban siendo demandadas por el mercado. De esta manera el proyecto se orienta a producir lo que puede vender, en vez de producir lo que sabe sembrar.

4.2.3 Propiedad del terreno

Uno de las primeras preguntas que debe realizarse cuando se comienza a tratar el proceso productivo es: el terreno donde esta instalada la fábrica (o será instalada) ¿es de la asociación? Esta pregunta es estratégica porque de la respuesta depende quien será el beneficiario final del crecimiento económico de esa fábrica.

Cuando se realizó la pregunta a APPM, la respuesta fue “no”. ¿De quién es el terreno entonces? El terreno es de la iglesia de Chimborazo. ¿Cuál es el trato que tiene APPM con los dueños del terreno? Nosotros hoy pagamos en concepto de alquiler \$300 por mes. Pero cuando comenzamos, hace dos años, pagábamos \$200 y para el año que viene nos han avisado que pagaremos \$450 por mes.

Esta historia contiene una racionalidad justificada económicamente: a medida que vayan mejorando la situación económica pagaran un alquiler más alto. Sin embargo, los beneficios de crecer económicamente se transfieren al dueño del terreno. Otras preguntas surgen, por ejemplo ¿hay la posibilidad de comprar el terreno? ¿Cuánto pide la iglesia por el terreno? Si hay la posibilidad de comprar, pero el precio solicitado es muy superior al que les pedían antes de construir la fabrica.

Se indicó a la conducción de APPM que negocie los términos para comprar el terreno. Las imposiciones de los administradores de la iglesia se extendieron a completar las obligaciones que APPM tenía con esa institución (deuda de alquileres del último año) para empezar a negociar la compra venta. Por otra parte, se aconsejó consultar en el registro de la propiedad sobre el inmueble *¿quién es el propietario de esos terrenos?*. Para sorpresa de todos, la iglesia no era titular de esos terrenos. En consecuencia se aconsejo iniciar los trámites legales correspondientes, para obtener la titularidad del derecho de propiedad sobre las tierras donde estaba instalada la fábrica. Esa es una gestión que se esta realizando.

Este inconveniente se podría haber evitado al momento de financiar la construcción de la fabrica de deshidratado, si se exigía que el terreno fuese propiedad de APPM.

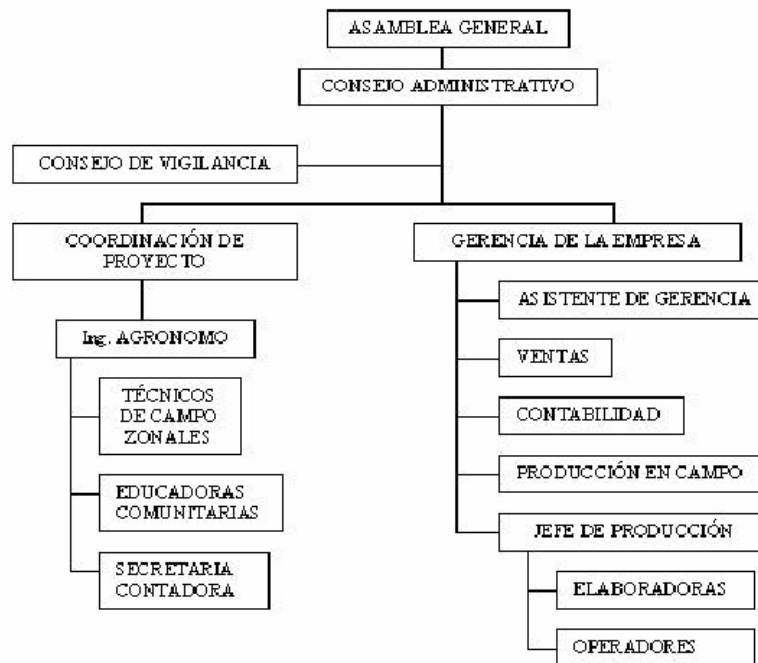
El caso de APSTI, advertida de las dificultades emergentes de construir sobre un terreno ajeno, era necesario primero comprar o recibir en donación por parte de FONIK el terreno y luego comenzar la obra de construcción. Este es un requisito impuesto por el operador supervisor de los fondos que financiaran los trabajos. El operador supervisor además encuentra a este requisito como una garantía para asegurar que el dinero invertido no sea desviado a otros intereses políticos que podría tener en el futuro FONIK.

4.2.4 Organigrama

El organigrama¹ de las empresas es el diagrama de la organización jerárquica de las mismas. En toda organización es necesario establecer un ordenamiento de este tipo incluso para ordenar el trabajo de las personas. Incluso en las organizaciones más minuciosas se realizan los diagramas de flujo (flujogramas), los que detallan la organización funcional de la empresa. Para los casos de las asociaciones que estamos tratando no se analizan en detalle las tareas de las personas aunque sería muy conveniente realizarlo en el futuro.

APPM tiene ya un organigrama Figura 4-1. Como se puede observar el máximo órgano de gobierno de la asociación es la asamblea de socios, de la cual dependen directamente el Consejo Administrativo, y de este último la gerencia de la empresa y la coordinación de proyectos. Además fuera de la línea de dependencia pero por encima de la coordinación de proyectos y la gerencia de la empresa, se encuentra el consejo de vigilancia.

Figura 4-1. Organigrama de APPM



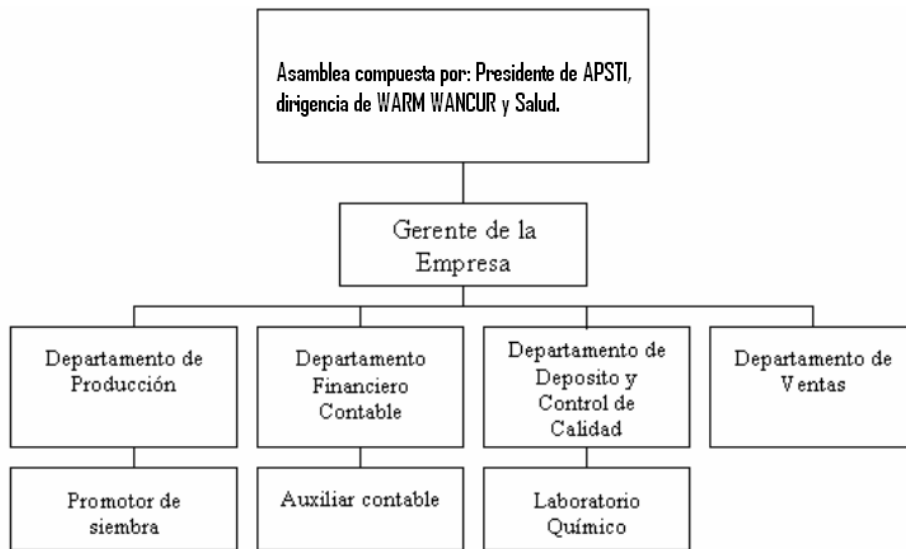
El consejo administrativo se reúne mensualmente y en la práctica se autodenomina consejo de gobierno. El consejo de gobierno se inmiscuye sistemáticamente en los asuntos del gerenciamiento de la empresa en la mayoría de los casos con criterios sociales o para reivindicar asuntos de los socios productores de plantas medicinales. Esta ingerencia complica la autonomía de la gestión empresarial desgastando (como ya se ha mencionado) la acción de los líderes emprendedores.

¹ El lector debe advertir que el apartado Organigrama destaca para APSTI la necesidad de una organización mínima, la que se agrega en el PNP como recomendación. Entre las recomendaciones que se hacen están contemplados el sistema contable, el de costos y de inventario permanente.

APSTI no había previsto su organigrama, en cuyo caso el PNP introdujo esta necesidad organizativa teniendo en cuenta la experiencia de APPM. La Figura 4-2 muestra el organigrama de APSTI. En este diagrama se observa que el gerente de la empresa será nombrado por la “*Asamblea del proyecto*” y rendirá cuentas por su desempeño ante los pedidos de informe que esta pudiera solicitarle en el curso de su gestión. En su defecto, cada seis meses deberá presentar a la Presidencia de APSTI, un informe que de cuenta sobre la gestión de la empresa. En este deberán detallarse en forma general los nuevos escenarios que enfrenta la misma atenta al contexto actualizado, y que se constituyen en obstáculos o en eliminación de los mismos, para la consecución de los objetivos y metas impuestos a su gestión.

Además ante la ausencia de organización, el PNP tuvo la oportunidad en este caso de prescribir algunas pautas organizativas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa. El gerente tendrá a su cargo cuatro departamentos, a saber: producción, financiero-contable, deposito-control de calidad y ventas. Entre sus atribuciones el gerente podrá solicitar informes parciales (verbales o escritos) a cada uno de los departamentos para poder tomar decisiones o elaborar informes generales para rendir cuentas ante la *Asamblea del proyecto*.

Figura 4-2. Organigrama APSTI



En el departamento de producción habrá un encargado de producción quien tendrá a su cargo la planta de producción donde pondrá en práctica los planes de producción de acuerdo a las especificaciones técnicas y los requerimientos del mercado. Adicionalmente elaborará el plan de siembras, actividad que podría delegarla al promotor de siembras.

El departamento de producción deberá informar mensualmente al departamento contable sobre consumo de energía (gas, electricidad, etc.) en la planta de producción, mermas en el secado, desperdicios de materias primas o productos semielaborados (cualquiera sea la causa) y rendimientos en el destilador.

El departamento de ventas tendrá a su cargo la atención a los clientes, el desarrollo de nuevos mercados y deberá entregar en noviembre de cada año, al departamento de producción un plan de ventas para el próximo año.

Cada vez que realice una venta, deberá emitir una orden de entrega y la factura correspondiente. Si se trata de una venta a despachar en el local de la empresa, el vendedor con la orden de entrega retirará del depósito las mercaderías vendidas e indicará al cliente que se dirija al Departamento financiero-contable para realizar el pago correspondiente. Una vez que el cliente haya realizado el pago, el vendedor procederá a la entrega de la mercadería.

Si se trata de una venta telefónica adicionalmente tomará los recaudos para asegurar el cobro de la venta y despachar, en el medio de transporte acordado con el cliente.

Para la determinación del precio de los productos el departamento de ventas dispondrá del informe de costos realizado por el departamento de contabilidad.

El Departamento de depósito y control de calidad depende del gerente de la empresa. Deberá disponer de los adecuados espacios necesarios para almacenar los productos elaborados, semielaborados (que necesiten un tiempo de almacenamiento) y materias primas (a la espera de ser utilizadas). Este departamento tiene como responsabilidad el control en cantidad y calidad de las mercaderías almacenadas. En su caso deberá disponer de las medidas preventivas y correctivas para que la mercadería permanezca en perfecto estado de uso y conservación.

El departamento de depósito recibirá las materias primas proveniente de los diferentes centros de acopio o proveedores. Oportunidad en la cual emitirá un vale que luego será liquidado por el departamento contable (a los socios en los centros de acopio) o una orden de recepción al proveedor para que este pueda presentarse en el departamento financiero contable y se le realice la correspondiente liquidación.

El encargado de depósito entregará las materias primas y productos semielaborados para su procesamiento en el departamento de producción, con orden de entrega interna. Una vez que este último haya procesado la misma procederá a recibir en cantidad y calidad los productos semielaborados o elaborados para su almacenamiento, en cuyo caso emitirá una orden de recepción interna. Además será el encargado de mantener un inventario de materias primas, productos semielaborados y elaborados disponibles en la empresa, información que deberá disponer el departamento de ventas a su requerimiento.

El depósito entregará los diferentes productos en cantidad y calidad, al sector de ventas a requerimiento de este, cuando se haya realizado una transacción comercial.

El encargado de depósito entregará el duplicado de la documentación en el Departamento contable, al finalizar cada mes quedándose con un acta emitida como comprobante de su entrega.

Del Departamento financiero contable depende del Gerente de la empresa y tendrá entre sus funciones realizar los depósitos y emitir los cheques que sean autorizados por el gerente de la empresa. Dispondrá los informes contables y financieros actualizados para colaborar con la toma de decisiones.

Si bien no es el responsable por el cobro o el pago a los proveedores (u otros acreedores) de las ventas (o las compras) realizadas, será el encargado de mantener actualizado al día las cuentas: deudores por ventas (proveedores), y otros créditos (otras acreencias) que la empresa haya otorgado (asumido) ante cualquier cliente (proveedor), o ante cualquier otra persona física o jurídica. Para el cumplimiento de esta función, el departamento financiero-contable deberá tomar las medidas que considere pertinente para asegurarse este fin.

Las prescripciones de organización son útiles para establecer en la gestión un esquema orgánico y funcional que hacen ahorrar recursos y tiempo.

Con la información recibida mensualmente del depósito y de producción, el Departamento financiero-contable procederá a la determinación de los costos por productos para el próximo mes. Esta información deberá entregarla al departamento de ventas no después del décimo día de cada mes. De manera que ventas disponga de información actualizada al mes pasado recientemente.

4.2.5 Líder emprendedor

Otra variable estratégica de todo tipo de emprendimiento es la presencia de *líderes emprendedores* que sepan canalizar los esfuerzos de los donantes hacia los intereses sociales de la organización. Un(a) líder emprendedor(a) es un importante activo para las asociaciones. Pero a veces las propias prácticas democráticas (o políticas) de gobierno de estas asociaciones suele amenazar la continuidad de estas personas en la conducción de las empresas.

APPM cuenta con líderes locales que han sabido conducir el proceso de crecimiento de la asociación desde que era un grupo de mujeres hasta la empresa que hoy es. Sin embargo, muchas son las críticas y recriminaciones que en la actualidad recibe este grupo de personas por parte de los mismos compañeros. Esta no es la realidad de una típica empresa.

Es bastante complejo explicar a los compañeros socios porque deben permanecer en el liderazgo las personas que han traído a la asociación hasta aquí. En consecuencia, varias son las recomendaciones que se dan en relación con esta delicada variable. La primera es proponer que la fase productiva y de ventas, funcione como una empresa, de la cual la asociación es dueña pero que funciona independiente de la asociación de productores. Con pautas claras para distribuir los beneficios empresarios entre sus dueños los productores de APPM. La segunda es capacitar a los líderes con arreglos en las formas de gobierno para evitar que sean el blanco de las críticas y protegerlos de los comentarios que desgasten la imagen de estas personas claves para el éxito de la asociación.

El caso de APSTI tiene otro matiz y es el político. Al haber nacido y crecido en el seno de FONIK los líderes de APSTI son de cierta forma rechazados, ya no por sus pares sino por las autoridades de los organismos externos ante la sospecha de la utilización de la institución para beneficio propio. En este sentido el PNP en el proceso de información le sirvió al operador supervisor para conocer con detalle

las características formales y no formales de las instituciones integradas en FONIK y definir que APSTI sería quien administraría el proyecto de plantas medicinales. Además se designo una instancia de gobierno para despolitizar la elección del gerente de la planta productiva.

Hubo marchas y contramarchas para la elección del gerente, que naturalmente se trataba de líderes políticos. El operador supervisor esta orientando la elección de la persona hacia alguien con criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos. El caso de APSTI presenta las mismas dificultades que APPM en esta variable, porque las personas no valoran el *liderazgo empresarial* como un importante activo empresarial. Esta es una debilidad de los emprendimientos sociales que gobiernan sus empresas utilizando mecanismos democráticos.

La lógica de la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos, parece ser un instrumento que podría fortalecer las formas democráticas de gobierno. En este sentido, los compañeros debieran internalizar (a través de procesos de capacitación) que los líderes emprendedores son importantes activos intangibles para los proyectos productivos. Ellos deben ser apuntalados y aislados de los procesos democráticos, de manera que puedan desempeñar una gestión empresarial con criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, más que con criterios sociales.

4.2.6 Personas capaces de hacer planes de negocios

La capacitación como se describió en el apartado metodológico es una medida que el PNP entiende mejora las condiciones estratégicas del emprendimiento. Particularmente la capacitación de líderes emprendedores pertenecientes a la asociación en los contenidos necesarios para interpretar y mantener actualizados el plan estratégico de la organización.

APPM había emprendido acciones para que el encargado de ventas estuviera en capacidad de formular el Plan de negocios de la asociación. A pesar de ser uno de los miembros con mayor educación formal, de haber transcurrido por todo el proceso de capacitación para formular el plan de negocios y de disponer de toda la información de la organización, no había alcanzado las capacidades para formular el plan de negocios de la asociación.

Por este motivo se impulsa la necesidad de contratar un consultor para que los ayude a materializar el Plan estratégico. A partir de la formalización de la contratación se generó un proceso de capacitación en toda la asociación que involucró a los principales actores del grupo que lideraba el desarrollo de la misma, incluido el personal. Quien manifestó las dificultades que el mismo había encontrado para formular el plan de negocios desde su posición de encargado de ventas de la asociación.

El vendedor² de APPM es una evidencia de las dificultades que puede encontrar un actor interno para ver la asociación en forma general, desde el trajín cotidiano. En este sentido el consultor externo que produce el PNP, debe identificar a la persona perteneciente al proyecto productivo, que este en mejores condiciones de internalizar los mecanismos de análisis, para realizar en el futuro la actualización del plan de negocios.

² Mejor capacitado, en mejores condiciones de incorporar los aprendizajes del proceso del PNP.

Con esta evidencia se puede afirmar que el PNP es más que una opción intermedia entre el proceso de capacitación para empoderar a los miembros de una asociación y la mera confección de un Plan de negocios. Es al mismo tiempo las dos cosas. Un proceso de capacitación que facilita a los miembros de la misma la construcción de un plan de negocios.

4.2.7 Balances y estados contables

Los informes contables se producen a partir de la información que los técnicos en contabilidad introducen en el sistema contable. Los datos que los informes contables brindan si se cumplen los principios contables generalmente aceptados pueden ser muy útil para la toma de decisiones. Sin embargo, el no cumplimiento de los principios u otras normas, puede ocasionar que los informes contables no sean representativos de la situación económica y financiera de la organización. Es decir no sean útiles para la toma de decisiones. También es importante que los informes contables estén disponibles oportunamente. De poco sirve para la toma de decisiones, disponer de la información adecuada seis meses después. Por eso los aspectos de pertinencia y oportunidad deben ser demandados a los técnicos que introducen y preparan la información contable. No basta con la preparación de estados. Estos deben cumplir las dos condiciones.

APPM es un ejemplo de lo que estamos planteando. La asociación dispone de una contadora y una técnica contable. La técnica contable registra las operaciones en el sistema contable de APPM y copia la información de costos, según las instrucciones de la profesional. Dos observaciones se realizan a las responsabilidades de los contables de la asociación. La una respecto del sistema contable, el otro respecto del sistema de costo.

Respecto del sistema contable la teoría indica que deben separarse las operaciones ordinarias de las extraordinarias. Además deben clasificarse los ingresos y los egresos según el tipo de relación que estos tengan. Los informes contables de APPM, en primer lugar, no segregan los ingresos (egresos) como ordinarios y extraordinarios; en segundo lugar, no están disponibles sino hasta seis meses después de transcurridos el momento de su ocurrencia.

Además APPM no solo realiza las actividades relacionadas con el proyecto productivo, sino que se ocupa de captar fondos para programas de capacitación o de mejoramiento de las condiciones de vida de los socios. Si la contabilidad no segrega los ingresos y los gastos según la función que los capta y los ejecuta, se torna muy compleja la posibilidad de evaluar si el proyecto productivo es rentable o no.

4.2.8 Punto de equilibrio económico

Es el nivel de producción donde los ingresos totales se igualan a los egresos totales. Antes de este nivel los egresos son superiores a los ingresos, después de este nivel de producción la empresa tiene niveles de ingresos superiores a los egresos. La fórmula empleada para determinar el punto de equilibrio (Pe) es:

$$Pe = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{Vtas}\right)}$$

Donde: **CF** es el costo fijo,

Vtas es el total de ventas y
CV es el costo variable total.

Las variables de ajustes de todo proyecto productivo son los costos y los precios de ventas. Bajar los costos de producción en ambos proyectos productivos implica bajar el precio del principal insumo del proceso que son las hierbas medicinales. Esto implica menores ingresos para las familias y menos incentivos para que los proyectos avancen.

Si aumentamos los precios de compra de las materias primas sin modificar el margen de rentabilidad necesariamente debe incrementarse el precio de venta de los productos terminados para mantener el punto de equilibrio económico (ver tabla 5). Lo que implica poder imponer a los clientes un precio mayor a los productos deshidratados. Este supuesto no es probable. En consecuencia, todo aumento de precios de compra a los proveedores se traduce en una disminución del margen de rentabilidad. Si el precio de compra de las materias primas es superior al precio de venta el emprendimiento nunca podrá sustentarse económicamente.

La implementación de tecnología para incrementar la productividad del socio en la fase de campo es bastante costosa y poco probable. Las prácticas orgánicas de cultivo, las pequeñas propiedades que se explotan (en muchos casos huertos de 100 metros cuadrados) y los escasos recursos para adquirir y mantener infraestructura (agua para riego por ejemplo) imposibilitan, al menos en el corto plazo, el crecimiento de la productividad de los huertos.

Por decantación queda incrementar la productividad en la fase planta de producción. Las medidas para reducir costos de deshidratado han sido analizadas. Las conclusiones llevaron a que la mejor tecnología era utilizar la energía solar. La estrategia de conducir el proceso hacia esa dirección quedó planteada en el caso de APPM. El aprovechamiento de los gases calientes del deshidratador construyendo una habitación de presecado para el caso de APSTI fue incluido en los planos del proyecto. Estos son ejemplos de cómo el análisis del proceso puede incrementar la productividad del mismo ya sea ahorrando costos o evitando costos innecesarios.

La alternativa de mayor impacto en la fase de producción para alcanzar el punto de equilibrio económico es reducir el costo fijo (ver Tabla 4-2). Ese costo (en gran parte) es el que importa el pago de seis sueldos a personas que apenas alcanzan a cubrir las funciones de la planta de producción. Elevar la productividad de estas personas implica que ellas cumplan con más funciones y despedir a las queden sobrando. Implícitamente también significa bajar los sueldos de las personas más productivas. Pero esta tarea demanda costos de capacitación para elevar la calidad del gerenciamiento. Tarea del mediano y largo plazo.

Por el lado de los costos, incrementar la productividad de ambas fases produciendo más hierbas es un camino. El otro camino, es analizar ambas fases, para identificar las oportunidades de agregar valor a las hierbas medicinales. En este sentido también se analizó los beneficios de incrementar la calidad del producto haciendo cumplir las BPM.

Tabla 4-2 Análisis del punto de equilibrio económico de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales: Crecimiento de la producción versus el margen de rentabilidad

	SITUACION INICIAL	AUMENTO MARGEN DE RENTABILIDAD	INCREMENTO COSTO FIJO	CAMBIO PRECIO MATERIA PRIMA
COSTO FIJO	\$40,000.00	\$40,000.00	\$50,000.00	\$40,000.00
PRECIO DE COMPRA	\$0.20	\$0.20	\$0.20	\$0.35
MARGEN DE RENTABILIDAD	20.00%	40.00%	20.00%	20.00%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN KG	240000	140000	300000	240000
Kg. DE HIERVAS AL AÑO	120000	120000	120000	120000
COSTO VARIABLE	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$42,000.00
VENTAS	\$28,800.00	\$33,600.00	\$28,800.00	\$50,400.00

El mercado es cada vez más exigente con los productores, demanda de ellos precios bajos y excelente calidad. Por ello el productor exitoso debe llevar al mercado excelente calidad a buen precio. Aquel que sacrifique una de estas dos variables corre el riesgo de quedar afuera. Por eso la estrategia de incrementar la productividad y agregar valor (en el sentido de obtener la máxima calidad de producto) son dos medidas de subsistencia.

Otra estrategia es identificar las posibilidades de agregar valor a las materias primas producidas con calidad, con el propósito de incrementar el margen de rentabilidad empresarial. APPM es un ejemplo de las dificultades que presenta la práctica. Por dos vías esta institución podría alcanzar el punto de equilibrio económico: la una incrementando la producción de hierbas medicinales al tiempo que la calidad, la otra agregando valor a las hierbas que produce con calidad. Ambas opciones toman como dados los precios de venta de los productos finales.

Se identificó que APPM podía comprar una máquina envasadora de hierbas en fundas para infusión. Esto haría que el margen de rentabilidad se eleve de 20 al 40% (tabla 5). Note el lector que el punto de equilibrio lo alcanza APPM produciendo 140.000 kg. de hierbas al año. Alternativa altamente probable desde el punto de vista productivo; pero poco probable desde el punto de vista de las alianzas estratégicas.

Las instituciones que impulsan el comercio y las inversiones locales y la empresa líder envasadora de infusiones no estuvieron de acuerdo que APPM incrementara valor por la vía de comprar esta máquina envasadora de infusiones. Ambas instituciones (quizás con matices) sostuvieron la necesidad de pensar a nivel nacional en encadenamientos productivos, donde cada parte de la cadena se especialice. En este caso APPM en producir y deshidratar hierbas medicinales y la empresa líder en envasar y comercializar infusiones.

Planteado este conflicto de intereses, APPM toma distancia en este aspecto de la alianza y comienza a averiguar (como otro secreto a voces) sobre la posibilidad de incorporar la máquina envasadora de infusiones. Sin embargo, la dirigencia continúa vendiendo a la empresa líder hierbas y mezclas de hierbas en el marco de la alianza.

4.2.9 Sistema de costos

El sistema de costos es la parte de la contabilidad que produce la información interna para la toma de decisiones. Al igual que la contabilidad general que permite producir información para terceros, el sistema de costos depende de que información recabe y como la organice que serán pertinente y oportunos sus informes. La teoría de costos es amplia y rica para atender a los diferentes problemas que tengan los usuarios.

APPM nuevamente dio motivo de observación relacionado con sus sistemas de costos. Para simplificar el problema suponemos que la totalidad de los costos están contenidos en el sistema. Con lo cual sabemos que todos los esfuerzos económicos son alcanzados por el sistema. No obstante ello, nos preguntamos ¿es suficiente con esto? La respuesta es NO. Además de recabar todos los costos de producir, es necesario ordenarlos de tal manera que sirva para la toma de decisiones. APPM disponía de un sistema de costos por procesos. Este sistema le permitía saber cuanto se gastaba en: materias primas, deshidratación, tamizado y molido. Pero no le servía al vendedor para saber cuanto costaba la hierba luisa o el llantén. Lo que necesita APPM es un sistema de costos que ordene la información por producto, y no por proceso.

4.2.10 Sistema de inventarios

El sistema de inventarios permanente es una función de la contabilidad que involucra al encargado de depósito de materias primas, productos semielaborados, elaborados y al vendedor. Tiene importantes implicancias prácticas y la disponibilidad de un sistema de inventarios puede incrementar significativamente la productividad de la asociación.

APPM sirve para ejemplificar sobre las pérdidas ocasionadas, por no tener dispuesto adecuadamente un sistema de inventarios integrado entre el depósito y el sector de ventas. Los clientes toda vez que van a realizar un pedido se comunican con el vendedor. El vendedor, en ocasiones por la dinámica del negocio, no tiene actualizada la información de inventarios. Entonces responde al cliente que en 10 minutos; lo llama para atender el pedido que esta realizando. El vendedor baja al sector de depósito consulta sobre la disponibilidad y luego llama al cliente. Este procedimiento implica pérdida de tiempo y casi siempre costos telefónicos que implican pérdidas de eficiencia y eficacia.

En tal sentido el PNP realizó la recomendación de hacer pertinente y oportuna la información que brindan los estados contables y el sistema de costos. Además destacó la necesidad de disponer de un sistema de inventarios permanente para ahorrar costos de comunicaciones y tiempo.

4.3 VENTAS

Si bien muchos comentarios vinculados con la comercialización ya fueron mencionados en los apartados previos, algunas notas adicionales son necesarias para reafirmar el análisis y las conclusiones que pretenden darse con el PNP. Los siguientes epígrafes subrayan la utilidad de algunas actividades desde la óptica las ventas.

4.3.1 Cartera de productos

Construir la cartera de productos es un ejercicio interesante que puede contribuir a la identificación de nuevos clientes y a simplificar el análisis de la asociación en su conjunto. Este ejercicio, consiste en conocer cual es el producto de la organización de una manera estilizada. Para entender la utilidad de la cartera de productos utilizaremos los ejemplos de APPM y APSTI.

APPM tenía plantas medicinales y adicionalmente rescatando el conocimiento ancestral producía algunas mezclas de hierbas, cremas y jabones. Las recomendaciones iniciales fueron acotar el análisis a los productos frescos, deshidratados y polvo en bruto, descartando cremas y jabones por su insignificancia económica en las ventas. Esta separación es importante para conocer cual es el producto (o productos) que más contribuyen al negocio. Como afirma la regla de Pareto: el 80% de los esfuerzos de una organización proveen el 20% de los beneficios y que el 20% restante de los esfuerzos contribuyen al 80% de los beneficios.

Luego de realizado el análisis de cartera de productos se identificó que las hierbas hecha polvo era un producto que se obtenía de dos maneras. Una como producto del tamizado de las hierbas molidas que luego serían vendidas para infusión. Este producto es un desecho que antes de ser tirado convenía venderlo a los laboratorios de fitofarmacos al precio que ellos pagaban. Pero la otra opción es atender pedidos de los laboratorios. Para lo cual era necesario moler a las dimensiones que demandaban. Este procedimiento demandaba mayor cantidad de energía y el precio de los laboratorios era el mismo. El producto debía ser vendido como si se tratase de un desperdicio. En conclusión; el polvo de las hierbas era un producto que se puede vender pero que no contribuye económicamente al negocio.

Las hierbas frescas en bruto son demandadas por países como Estados Unidos. Compradores especializados en materias primas, ellos demandan toneladas de estos productos a precios de mercado. En ocasiones dependiendo de la hierba, el precio de venta apenas alcanza para pagar a los socios proveedores precios muy bajos. Otro ejemplo son las hierbas deshidratadas en bruto sin ningún valor agregado. La mayor parte de las ventas de la asociación son en fresco o deshidratadas en bruto con ningún valor agregado. Estos productos apenas si le permiten a la iniciativa pagar a los socios productores el precio mínimo.

Para el mercado local la venta de hierbas deshidratadas y molidas para té, constituyen el producto de mayor venta. Pero la contribución a la rentabilidad no es significativa. Dado que los compradores están en condiciones de deshidratar y moler, pueden comprar hierbas frescas. El hecho hace que este sea un mercado de competencia, entonces al igual que el polvo los precios los impone el comprador.

Entre los compradores de hierbas deshidratadas y molidas esta la empresa líder con la cual APPM ha realizado alianza estratégica. Con esta empresa, han comenzado a envasar y vender en las cadenas de supermercados nacionales mezclas de hierbas medicinales en diferentes versiones. Estas mezclas de hierbas representan un valor agregado para APPM, dado que aplican el conocimiento ancestral que han recabado las mujeres; por este motivo APPM las vende a precios que la asociación define y puede beneficiarse con el contrato. Este producto (menos del 10% de las ventas) contribuye en gran medida a los beneficios que obtiene la asociación. La estrategia que se define a partir de esta evidencia es la diversificación de productos que contengan conocimiento ancestral.

El análisis de cartera de productos de APSTI fue diferente. APSTI había sembrado más de 400 huertos con cuatro productos de rápido crecimiento: jengibre, cúrcuma, limoncillo y guayusa. La pretensión del operador supervisor era identificar las oportunidades en el mercado local e internacional que tenían estos productos. Ya habían deshidratado jengibre, cúrcuma y guayusa y destilado limoncillo.

El ejercicio para definir la cartera de productos comenzó estudiando la composición química y los usos ancestrales (etnobotánicos) y en la medicina tradicional que tenían estas materias primas. También se exploró sobre las posibilidades de ser comercializados en diferentes presentaciones y a que precios.

El resultado ayudó a definir una cartera de productos. En primer lugar el jengibre deshidratado solo tiene posibilidades de ser comercializado en el mercado externo. Había un inconveniente, “el precio” que se pagaba a los productores estaba por encima del precio internacional, con lo cual no era factible. La presión de tener un producto y no poder venderlo es cardinal. El PNP enfrentó el desafío y evidenció que el jengibre fresco lo consumen las casas de comidas orientales (Chifas), casas de comida fusión e Hindús. El precio no era inconveniente. El único problema es que se trata de un producto orgánico. El jengibre que conoce el mercado es grande y con fuerte sabor. El jengibre de los huertos de APSTI al ser orgánico es más pequeño y tiene sabor levemente más suave. Queda esperar el tamaño y el sabor de la planta una vez desarrollado.

Con la guayusa (*Illex guayusa*) se encontró que tiene un familiar cercano el “*Illex paraguariensis*”, la popular yerba mate que se consume en el sur de Brasil, Uruguay, Paraguay y Argentina. La Guayusa organolépticamente es bastante parecida a yerba mate, por este motivo esta dando lugar al desarrollo de un mercado que ya tiene un posicionamiento.

Cúrcuma (*Curcuma longa*) es demandado por las empresas que preparan condimentos y hay un pequeño segmento entre las empresas alimenticias. En ambos casos no es demandada por sus cualidades como condimento, sino por sus cualidades como colorante. En tal sentido hay evidencias en el Ecuador que la cúrcuma cosechada no alcanza los estándares internacionales de curcumina (el colorante natural de la cúrcuma). Este producto al igual que jengibre merece un estudio mas detenido y profundo.

Limoncillo (*Cymbopogon citratus*) se había pensado para extraer aceite esencial. Había expectativas de precios que superaban los 400 USD por litro. En la investigación del PNP evidenció que los precios comerciales de los aceites cítricos (lemon grass oil) en algunos casos descendían a los 16 USD por litro. Lejos estaba la posibilidad de competir a ese precio. En su lugar se esta evaluando la posibilidad de vender limoncillo deshidratado molido para preparar infusión. Sucede que limoncillo tiene mayor contenido de aceite esencial que hierba luisa (hierba deliciosa muy demandada en Europa y Estados

Unidos). La hierba luisa que posee las concentraciones de aceite similares, se da por encima de los 2900 metros sobre el nivel del mar. En consecuencia es escasa, problema que no tiene limoncillo. Se están realizando estudios para resolver algunas cuestiones técnicas de envasado.

Pero lo más interesante del estudio realizado en APSTI es, que se detuvo la siembra de huertos con estos cuatro productos y empezó a desarrollarse en función del mercado. Entre las especies promisorias que comenzó a trabajarse se destacan: el cardamomo, la flor de ishpingo y la dulcamara. Este cambio en el concepto de desarrollo de huertos además de atomizar la oferta de la asociación, espera contribuir al mejor aprovechamiento de los recursos.

4.3.2 Mercado

Realizar un estudio de mercado es una labor que puede llevar años e ingentes cantidad de recursos. El PNP no realiza un exhaustivo estudio de mercado sino que se ocupa de explorar las características documentadas en fuentes secundarias. Si bien, no parece haber una fórmula para fraccionar su estudio, en las experiencias de PNP se analizan en dos ámbitos: internacional y nacional.

En el ámbito internacional se estudian las partidas arancelarias. Los volúmenes, precios y países compradores de los cinco últimos años ayudan a definir tendencias. En lo local es relevante conocer las características de las firmas que componen la industria del producto. Tamaño y cantidad de empresas, participación de mercado de la asociación y otros datos que ayudan a presentar la oferta. Por el lado de la demanda, principales ciudades donde se consume el producto. Aspectos geográficos, climáticos, culturales y otros que fundamentan el consumo y características de precio y calidad.

El estudio de mercado que se ejecuta en el PNP sigue la finalidad de conocer el contexto de la asociación, para mejorar la posición estratégica ya sea respecto de las demás empresas en la industria o de los consumidores. Adicionalmente el estudio de mercado permite conocer requisitos de acceso, estándares de calidad, instituciones certificadoras y otras informaciones útiles a nivel local e internacional.

4.3.3 Alianzas estratégicas explícitas e implícitas

Dos casos nos permiten estilizar el comportamiento de lo que daremos en llamar “*contexto aliado de la asociación*”. El primer caso es la alianza entre APPM y la empresa líder envasadora de infusiones y el segundo con la iglesia.

En alianza estratégica APPM y la compañía líder envasadora de té, al momento de realizar el PNP se ejecutaba un contrato en los siguientes términos conjuntos:

- a) Establecer conjuntamente los costos de producción mediante el análisis de los aportes de ambas partes, para determinar los porcentajes de inversión.
- b) Deducidos los costos de producción, comercialización, distribución y exportación según fuese el caso, las utilidades serán distribuidas en relación con los porcentajes de inversión de cada una de las partes.

- c) Respetar los mercados actuales que tiene cada parte, tanto en el mercado nacional como en el exterior, para aromáticas y formulaciones medicinales.
- d) Las recaudaciones por las ventas de exportación serán depositadas en una cuenta conjunta de las dos firmas en un banco acreditado a nivel nacional. De esta cuenta se pagaran los valores por concepto de materia prima, insumos y materiales invertidos por cada parte, así como los gastos que demande hasta bodegas y/o aeropuerto, gastos de exportación, transporte hasta bodega del puerto, trámites y demás gastos de exportación. Copias de las facturas por servicios serán entregadas a APPM en cada negociación.

Estos términos explicitan la alianza formal pero como se ha mencionado los derechos emergentes de este contrato no fueron respetados por la empresa líder en perjuicio de APPM ¡*Con amigos como tu, para que quiero enemigos!*, este adagio puede ayudarnos a iluminar la idea de alianzas que resultan ser salvavidas de plomo. Sin dudas, el caso seleccionado al igual que otros, puede ser visto desde la óptica: *medio vacío o medio lleno*. Es trascendente para las asociaciones inyectar optimismo e intentar focalizar en los beneficios, antes que en los perjuicios que traen las alianzas, sin embargo es también eminente que las asociaciones incorporen el lenguaje del estado de derecho y hagan ejercicio de sus derechos emergentes en todos los ámbitos.

El diálogo abierto y las negociaciones es la recomendación más sincera, eficiente y eficaz que pueda plantearse, particularmente en los casos de asociaciones pequeñas. Hay evidencias y razones suficientes para pensar que los agentes de mayor tamaño y mejor posicionados en la sociedad, si bien no tienen garantizada para siempre esa posición, están en condiciones ventajosas para mantenerse en la misma. A pesar de los conflictos de intereses que pudieran proyectarse, los aliados deben cuidarse mutuamente porque de sus acuerdos depende el crecimiento de ambos. Este es un proceso que se retroalimenta positivamente.

Además debe tenerse en cuenta y no perderse de vista que estamos hablando de los intereses de APPM. En ocasiones la definición de las acciones estratégicas de la asociación tiene costos para sus aliados. Los ejemplos de la iglesia y el envasador de infusiones transforman a nuestros aliados en potenciales enemigos porque es a ellos a quienes precisamente estamos amenazando con la decisión.

El taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., llevado a cabo a finales del año 2005 en la Ciudad de México, representa una oportunidad de observar una práctica concreta de construcción de una cultura de evaluación que reconfigura el espacio público. Se trata de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en el estudio de caso, a partir de: la vinculación interinstitucional, el aprender haciendo y el reconocimiento de necesidades y expectativas.

El componente innovador de esta sistematización es presentar la evaluación de un programa que emana de la nueva gestión pública de la política social no asistencialista, como una cuestión socio-cultural que opera en el mantenimiento y reproducción de las relaciones de gobernabilidad en la sociedad a través de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena.

El tratamiento convencional dado a la evaluación de impacto está orientado hacia la contabilidad del costo beneficio de las intervenciones sociales para promover el desarrollo; esto se traduce en reportes especializados de indicadores de entrada, de salida, de resultados y de efectividad.

El caso del taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., parte de la socialización de uno de estos reportes como disparador de un diálogo, negociación y cooperación entre los individuos que participan en este tipo de intervenciones, y la red de conocimientos sobre estrategias para combatir la pobreza que emergen de las prácticas cotidianas que conforman a dichas intervenciones.

El taller de reflexión transforma el recuento de las acciones realizadas y de los datos obtenidos, en instrumentos que contribuyen a ampliar la comprensión de las iniciativas autogeneradores de mejores condiciones de vida. Esto es así, en la medida que se crea un espacio de encuentro entre individuos involucrados en distintos procesos del programa de capacitación que pertenecen a una pluralidad de sectores, y se diferencian en términos de: recursos, grados de organización, referentes conceptuales, entre otros aspectos.

El taller de reflexión crea las condiciones necesarias para forjar una cultura fincada en las experiencias y sentimientos, donde se entretajan los valores y las creencias, se asumen compromisos y acuerdos en relación a los deseos compartidos de generar condiciones de vida buena. Es en suma una cultura de participación social y de rendición de cuentas que produce y es producida por sujetos de desarrollo orientados hacia proyectos de vida buena.

Con base en los argumentos anteriores se considera que la sistematización y difusión del taller de reflexión ayuda a proporcionar información útil para replicar, adaptar, complementar, mejorar, experiencias que fomentan la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en otros contextos. También permite esta sistematización, medir y analizar la gestión de la política social, y en esa medida contribuye a reconocer prioridades y a establecer una agenda de política pública.

5 LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 LECCIONES APRENDIDAS

5.1.1 Sobre el ambiente político - ejecutor

Toda organización en la que intervienen diferentes actores requiere de un amplio consenso para el establecimiento de sus objetivos y metas. Aún cuando parte de sus miembros tengan débil capacidad de interlocución, su participación fortalece el proceso de construcción social del emprendimiento. Por este motivo las ventajas de hacer participar a los diferentes actores sustenta, incrementa y afianza el proyecto productivo. Sin embargo, es importante considerar una vez definidas las líneas estratégicas, la separación entre lo político y el emprendimiento productivo.

Las presiones que suelen enfrentar los ejecutores de proyectos son una función de coyunturas sociales, económicas y políticas, que están relacionadas con las necesidades urgentes que tienen las comunidades. Estas coyunturas imponen criterios y tiempos que ponen en riesgo la sustentabilidad económica de los emprendimientos productivos.

5.1.2 Conocimiento del mercado

Estos emprendimientos son sustentables económica y financieramente si orientan su aparato productivo a la satisfacción de las necesidades del mercado. Aún cuando los problemas que deban resolver estén lejos de los compradores, los programas deben realizar esfuerzos para conocer la demanda y luego analizar que bien o servicio de estos puede producir y vender.

Muchos informes de créditos otorgados a proyectos productivos, son una evidencia inapelable que numerosos de ellos encuentran sus dificultades al momento de comercializar sus productos. Atento a la coyuntura, los proyectos son pensados desde la lógica de la oferta, primero se aprende a producir un bien o un servicio y luego pretenden ser vendidos. En su lugar parece indicado pensar desde la lógica de la demanda, es decir, identificar los requerimientos del mercado y luego desarrollar el proyecto productivo con la capacidad para abastecerlo. De esta manera los recursos financieros escasos, se aplican a la resolución de dos problemas simultáneos: los relacionados con las comunidades involucradas y la satisfacción de las necesidades del mercado. Finalmente si un proyecto es sustentable económica y financieramente tiene más probabilidades de ser sustentable socialmente.

5.1.3 Plan de siembras

Una vez que el emprendimiento productivo esta en marcha debe ponerse especial atención a las ventas de cada año. Esta información permitirá a las empresas que dependen de sus huertos, realizar el plan de siembra y recolección del próximo año. Si bien pueden presentarse imprevistos este es un importante instrumento de coordinación entre el mercado y el proyecto productivo. La planificación de las siembras acorta los plazos de espera para cobrar las materias primas y evita costos financieros gracias a la coordinación (entre producción y venta), debido a que los productores entregan al proyecto

productivo lo que el mercado demanda. De esta manera la planificación de siembras incrementa la sostenibilidad social y económica del proyecto.

5.1.4 Las relaciones internas

La cultura y el sistema de gobierno de las comunidades atraviesan transversalmente a los emprendimientos productivos de las asociaciones. Uno de los principales inconvenientes que presentan las empresas comunitarias son las ansias de poder de los compañeros(as). El hecho genera conflictos de intereses que amenaza la estabilidad de líderes emprendedores (ras) y de los compañeros (ras) capacitados(as), debilitando la capacidad de gerenciamiento de los emprendimientos. Más resistencia parece tener los líderes jóvenes y las mujeres, debido al modelo de dirigente que tienen las comunidades “*hombre mayor de cuarenta años*”.

La lógica de la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos escasos es un instrumento que permite avanzar en los proyectos productivos. En este sentido, los compañeros debieran internalizar, a través de procesos de capacitación, que los líderes emprendedores y las personas capacitadas de su comunidad son “*activos intangibles*” de los proyectos productivos. Ellos deben ser apuntalados y aislados de pugnas de poder internas, de manera que puedan desempeñar técnicamente una gestión empresarial con criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, más que con criterios políticos. Los compañeros(ras) líderes y capacitados(as) deben ser merecedores de confianza, al tiempo que deben garantizar a los demás que los beneficios del proyecto productivo serán distribuidos entre los socios.

5.1.5 Ejercicio de los derechos

Para que se den las condiciones que garanticen a los(las) compañeros(ras) el ejercicio de derechos emergentes de los contratos o de las circunstancias de vida en las que están inmersos, es imperiosa la capacitación. Las experiencias examinadas parecen señalar que es imprescindible la contratación de expertos que asesoren en este tema.

5.1.6 Aspectos organizativos

Las prescripciones de organización son útiles para establecer en la gestión un esquema orgánico y funcional que hacen ahorrar recursos y tiempo. Los informes contables, la contabilidad de costos y el sistema de inventarios deben ser pertinentes y oportunos. Este trabajo generalmente es realizado por técnicos externos a las asociaciones. A ellos debe exigírseles que mantengan la información actualizada de modo que el sistema de información de la asociación ayude a tomar decisiones.

5.1.7 Equilibrio entre nivel de aceptación y calidad del plan

En los talleres del PNP el analista tiene la oportunidad de explicar las cuestiones complejas para incrementar el nivel de aceptación del plan de negocios, al tiempo que eleva la calidad del instrumento. De esta manera el PNP es una opción intermedia entre un proceso de capacitación que posibilita la elaboración de un plan de negocios y requiere de mayores costos y la elaboración de un plan de negocios clásico.

5.1.8 Desarrollo propio y alianzas estratégicas

El equilibrio económico de las empresas sociales que inician como proveedoras de materias primas en general no se alcanza produciendo mayor cantidad de materias primas, sino incrementando el valor agregado a las mismas. Si bien esta tarea implica procesos de aprendizaje, también es acompañado por pugnas de interés con otros actores del mercado. El aspecto se torna sensible si existen conflictos de interés con aquellos que tiene una relación comercial. Las asociaciones deben velar en primer lugar por sus propios intereses, pero sin olvidar que entre ellos también están sus socios comerciales.

En materia de alianzas explícitas e implícitas, el PNP ha permitido divisar que el diálogo abierto y las negociaciones son las recomendaciones más sinceras, eficientes y eficaces que se pueden plantear, particularmente en los casos de asociaciones pequeñas. Hay evidencias y razones suficientes para afirmar que los agentes de mayor tamaño y mejor posicionados en la sociedad, si bien no tienen garantizada para siempre esa posición, están en condiciones ventajosas para mantenerse en la misma. A pesar de los conflictos de interés que pudieran proyectarse, los aliados deben cuidarse mutuamente, porque de sus acuerdos depende el crecimiento de ambos. Este es un proceso que se retroalimenta positivamente.

5.1.9 Para los programas de gobierno

Dos lecciones merecen la pena ser destacadas: la primera en relación con aquellos programas que impulsan emprendimientos productivos que no conocen el mercado donde se insertaran los mismos, la segunda con aquellos programas específicos que conocen la industria y trabajan en función de una interpretación de encadenamiento productivo.

Para los programas que no conocen el mercado donde se insertará el emprendimiento productivo, es importante realizar un esfuerzo para conocer las características más importantes de las empresas y los consumidores del nicho específico.

Para los programas que conocen la industria donde opera la iniciativa productiva es importante que consideren el análisis económico de los emprendimientos más vulnerables. En particular el análisis del punto de equilibrio y la tecnología con que cuenta para alcanzar el mismo. La teoría económica sugiere que las ganancias en especialización contribuyen al adecuado desarrollo de la escala óptima de producción. Sin embargo, los casos que hemos analizado son de emprendimientos que se ubican en el primer eslabón de los encadenamientos productivos, impulsados por sectores sociales vulnerables, que no utilizan tecnología de punta, para los cuales, elevar la productividad es muy complejo. En consecuencia los réditos de corto y mediano plazo para estos emprendimientos, parece más probable obtenerlos por la vía de elevar la calidad y el valor agregado que por la vía de alcanzar la escala de producción óptima.

5.1.10 Responsabilidad

El consultor o consultores que conducen el PNP tienen responsabilidad profesional de conservar en la más absoluta reserva los pormenores de los PNP en sus aspectos más sensibles. Para proteger su propia integridad y el saludable desarrollo de los negocios involucrados.

5.2 CONCLUSIONES

- El PNP puede contribuir en el crecimiento de las asociaciones, ayudando a identificar las acciones estratégicas en las áreas de producción, administración y ventas.
- Las prácticas orgánicas de cultivos abren importantes mercados nacionales e internacionales, que posibilitan obtener mejores condiciones comerciales. Las condiciones sociales y organizativas de las personas que integran los emprendimientos productivos, abren el nicho de mercado de comercio justo. Para ambos se requiere de la planificación que brinda un PNP.

5.3 RECOMENDACIONES

- Para decidir que plan de negocios tendrá una asociación, se recomienda realizar una evaluación entre aceptación de las decisiones tomadas y calidad del plan de negocios que se requiere. Este ejercicio debe tener en cuenta además, los recursos con que cuenta y el tiempo en que se requiere el plan de negocios.
- Antes de poner en marcha un proyecto productivo es recomendable hacer que el PNP incluya un estudio de mercado que permita identificar los productos que la asociación estaría en condiciones técnicas de producir.
- Definidas las especies promisorias en base a las demandas de mercado, se recomienda además del PNP la contratación de especialistas para la elaboración de planes de manejo, planes de uso y aprovechamiento de especies promisorias. Estas son herramientas de manejo integral de especies forestales, no forestales y animales, que brindan información biológica integral a los productores y garantizan la explotación sustentable de los recursos biológicos.
- El consultor y la institución que celebren el contrato para realizar el PNP deben tener en cuenta que los requerimientos que podrían surgir en la ejecución pueden exceder los términos de referencia de su contrato. Entonces es importante, definir un marco de referencia con el cual será evaluado el consultor. Pero dicho marco de referencia nunca puede ser una camisa de fuerza a la cual el consultor restringe su trabajo, ni tampoco debiera ser unilateralmente cambiado por la institución contratante. Es aconsejable advertir esta circunstancia y plantear un marco de referencia flexible.

6 LITERATURA CITADA

- Becerra, M.T. y J.A. Díaz. 2003. Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de Biocomercio. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, Bogotá.
- Plan de negocios de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales.
- Plan de negocios de la Asociación de Promotores de Salud Tradicional.
- United Nation Conference On Trade And Development (UNCTAD). 2001. How to prepare your business plan. Geneva, Suiza.