



ESTUDIO DE CASO

ARAO

Asociación Rural de Artesanías Oruro

Elaborado por: Evaristo Yana

-2011-





Los estudios de caso en esta serie han sido elaborados en el marco del estudio de impacto del Fondo de Fortalecimiento Económico de las Organizaciones Económicas Campesinas 2010-2013, implementado por LEI Wageningen UR, el instituto de economía agrícola de la Universidad de Wageningen. El coordinador del estudio fue el economista Giel Ton, responsable de la metodología. Las entrevistas han sido realizadas por Lithzy Flores, Evaristo Yana y Rubén Monasterios.

Primera Edición

La Paz, Abril 2013

Escuela de Líderes CIOEC-Bolivia

El estudio contó con el apoyo financiero de ICCO y LEI Wageningen UR, como parte de AGRINATURA. AGRINATURA canalizó recursos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Ministerio de Asuntos Económicos de Holanda mediante el programa de apoyo en investigación Empoderando Pequeños Productores en Mercados (ESFIM – www.esfim.org).



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
1.1. OBJETIVO.....	5
1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
II. CARACTERÍSTICAS GENERALES	6
2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	6
2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	6
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
III. PLAN DE NEGOCIOS	8
IV. HISTORIA DE DESARROLLO ORGANIZATIVO DE LA OECA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	10
4.1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS/INGRESOS DE LA OECA.....	10
4.2. EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE SOCIOS EN ACTA, CANTIDAD DE FAMILIAS INVOLUCRADA.....	11
4.3. EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE SOCIOS CON TRANSACCIONES ECONÓMICAS CON LA OECA.....	11
4.4. EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO.....	12
4.5. EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE APALANCAMIENTO FINANCIERA.....	12
4.6. EVOLUCIÓN DE SU ROL EN LA CANALIZACIÓN DE FONDOS DIRECTAMENTE A LOS SOCIOS	13
4.7. ESTADO ACTUAL DE LOS MECANISMOS INTERNOS QUE TIENEN PARA ORGANIZAR LAS RELACIONES ENTRE EL SOCIO Y LA OECA.....	13



Asociación Rural de Artesanías Oruro (ARAO)

I. ANTECEDENTES DE LA OECA

En el año de 1983 el altiplano boliviano fue embestido por el fenómeno del niño (sequia), que ocasionó pérdidas en las cosechas así como en el ganado de esta región. En este escenario, el gobierno boliviano y la Comunidad Económica Europea firmaron un convenio para la ayuda y asesoramiento para paliar las múltiples necesidades existentes. Entonces surge el Programa de Autodesarrollo Campesino (PAC), quienes a través de un diagnóstico determinaron que en el área de influencia afectada, particularmente en diferentes lugares de grupos de artesanos, era importante aprovechar las habilidades de los productores de las comunidades, quienes se dedicaban al tejido rústico tanto en telares horizontales como en telares verticales con producción de gobelinos, cordilletes, aguayos, chalinas, mantillas y en el trenzado las sogas. Entre otros aspectos, se determinó que los pequeños productores de las comunidades realizaban trueque de sus productos por cereales y verduras.

La Asociación Rural de Artesanías Oruro (ARAO) se fundó¹ el 3 Abril de 1989 como una organización base de los productores en artesanías, gracias al impulso del Programa de Autodesarrollo Campesino, consolidándose en fecha 28 de diciembre de 1990 como representativa y autogestionaria con personería jurídica correspondiente (R.S. 208560) otorgada por la prefectura de Oruro. Entre otros aspectos, se inicio con 161 socios, entre activos y pasivos.

Gracias a la inquietud de los personeros del PAC y los propios artesanos, se crea un centro de comercialización de productos artesanales denominado "Artesanías Oruro", establecido legalmente en la ciudad de Oruro con los siguientes objetivos:

- Crear fuentes de trabajo en el área rural.
- Combatir la inmigración de la gente del campo hacia las ciudades.
- Aprovechar la materia prima.

¹ En este sentido, las finalidades de la ARAO son las siguientes:

a) mantener la estructura original de cada centro artesanal

b) velar por la capacitación técnica para cada centro, así como buscar la implementación de cada uno de ellos en cuanto sea posible con los medios materiales.

c) delinear todas las políticas con proyección as ser favorecidos con todos los adelantos industriales que tiene la época.

d) analizar todas las posibilidades del mercadeo desde la producción para los mercados nacionales e internacionales que sean fundamentalmente destinados a la eliminación de intermediarios.

e) tender al registro de sus creaciones y que sean pertenecientes a la asociación que tengan el logotipo de ARAO.

f) a objeto de evitar ausencia de materia prima para cada centro comercial, podrán crearse centros de acopio zonal, para evitar suban los precios cuando sea necesaria su compra.

g) promover ferias departamentales y propender a la organización de ferias artesanales auspiciadas con el objeto de dar vigilancia a la entidad y lo mismo que hacer que se conozcan en escala nacional e internacional las producciones de artesanías orureñas.



- Recupera el valor cultural de nuestros antepasados.
- Buscar la transformación y la tecnología en el área rural.
- Lanzar los productos artesanales tanto al mercado local, nacional e internacional en cantidad y con la calidad requerida.
- Incentivar la industria artesanal en el país.
- Fomentar con la producción el turismo en nuestra ciudad.
- Generar ingresos para el país.

Conforme a la aseveración del presidente de la Asociación Rural de Artesanías Oruro (ARAO), la Organización es considerada como una de las más antiguas en el contexto nacional, siendo pioneros antecesores a las demás organizaciones económicas campesinas. Asimismo, fueron los que fundaron la CIOEC del departamento de Oruro, que hoy en día se constituye en el brazo operativo técnico que aglutina a todas las OECAs del departamento de Oruro.

Actualmente se conservan la forma de organización originaria de los centros artesanales, conformado por los siguientes: Comunidad de Titiri, Comunidad de Vengal Vinto, Comunidad Avaroa, Comunidad de Culluri, Comunidad de Chapita, Comunidad de Choquecota, Comunidad de Sora Sora, Comunidad de Florida, Comunidad de la Rivera, Grupo ATALA.

1.1. Objetivo

Determinar las características de la autogestión de la Organización Económica Campesina mecanismos y tensiones internas, que permitan reorientar a FONDOECAs y diseñar estrategias para mejorar las condiciones de la Asociación Rural de Artesanías Oruro (ARAO).

1.2. Aspectos metodológicos

El proceso operativo implicó el desarrollo de tres etapas:

Primera fase: (Preparatoria)

- a) Revisión y recopilación de Información secundaria por aspectos temáticos, respecto a la OECA.
- b) En base a la información secundaria relevada, se realizó la preparación y modificación de instrumentos (encuestas, entrevistas, etc) para el trabajo de campo.

Segunda fase: (Trabajo de Campo)

Realización de talleres participativos para el relevamiento de información² con aplicación de técnicas e instrumentos como: boletas de encuestas, entrevistas. Con el fin de retroalimentar la información se utiliza la técnica de observación directa, a través de recorridos de

² Los principales entrevistados fueron el Sr. Gabriel Villca Villca (Presidente de la Asociación), Sr. Omar Flores (Vocal del Directorio) y la Sra. Aleyda Simons (Administradora).



campo. Finalmente la información primaria recopilada fue validada en Plenaria con el consenso de los asociados.

Tercera fase: (Post - campo)

Análisis y sistematización de la información relevada, redacción y edición del Informe final.

II. CARACTERÍSTICAS GENERALES

2.1. Ubicación geográfica

La Asociación Rural de Artesanías Oruro (ARAO), se encuentra en el occidente del departamento de Oruro, agrupa a centros artesanales ubicado en el contexto rural, como: Titiri, San José de Kala, Atala, Florida (dentro de producción activos), Real Machacamarca, Avaroa (centros de producción pasivos).

Actualmente, su centro de comercialización se encuentra instalado en la calle Soria Galvarro No 5999, esquina Adolfo Mier de la ciudad de Oruro.

2.2. Descripción del negocio

El emprendimiento de la Organización Económica Campesina consiste en la producción de artesanías locales, que implica el acopio, transformación y comercialización de productos artesanales derivados de la fibra de camélido y ovino.

En el caso de las confecciones de pelos finos, se caracteriza por ofrecer una diversidad en prendas de vestir de fibra de alpaca y de llama de calidad, al disponerse de grandes cantidades de materia prima derivada del gran número de camélidos que existen en las comunidades socios de ARAO. La alpaca y la llama son productos de fibra fina de variados colores naturales que sirve de materia prima para la industria textil y la artesanía para hilados y tejidos, no son depredadores son conservadores de la ecología andina.

2.3. Estructura orgánica de la OECA y funciones

De acuerdo a los entrevistados (presidente y vocal), la asociación está estructurada de la siguiente manera:

Directorio

Se constituye en el nivel de decisión de ARAO, que está conformado por los representantes de los centros artesanales. Cada centro debe mantenerse incólume, siendo su portavoz o representante el que asuma responsabilidad ante el directorio de la entidad.

Para velar por la representación de todo centro será también preciso que se designe un suplente que en caso de ausencia del titular asuma la responsabilidad de representar frente al directorio para no perjudicar la marcha del mismo.

Para la designación de los personeros del directorio se verificarán elecciones en forma anual por todos los representantes, reconociéndose



un voto por centro, sin que para ello importe el número de sus componentes.

En este sentido las atribuciones de cada uno de los directivos es la siguiente:

Presidente.- es la máxima autoridad del directorio, quien dirigirá, controlará el plan de negocios, es quien asume la responsabilidad de la buena ejecución del plan de negocios y sus atribuciones son las siguientes:

- ✓ Representar a la institución en todos sus actos oficiales.
- ✓ Presidir las reuniones que sean convocadas en forma mensual o extraordinaria.
- ✓ Registrar su forma ante el o los bancos en los que se abran las cuentas a nombre de la institución.
- ✓ Supervisar todos los actos de los demás componentes de su directorio para estar al tanto de todo el movimiento y actividades que se tengan delineadas.
- ✓ En caso de impedimento o ausencia momentánea dará aviso anticipado para que sea el vicepresidente el que lo represente con la potestad necesaria.
- ✓ Presentar ante el directorio planes o proposiciones que previa aprobación puedan ser ejecutadas por los afiliados, todo para dar el dinamismo que sea necesario dentro de las actividades específicas.

Vicepresidente.- son atribuciones del vicepresidente:

- ✓ Coadyuvar en todo momento al presidente en todo los lineamientos que haya adoptado el directorio, pudiendo representar al titular a nombre de la institución en todo acto al que haya sido delegado por impedimento del titular.
- ✓ Registrar del mismo modo su firma ante el o los bancos en que se mantenga cuentas a objeto de la firma de cheques, previa autorización expresa del titular y directorio, en forma escrita.

Tesorero.- para el ejercicio de esta cartera el tesorero tiene las siguientes atribuciones:

- ✓ Mantener libro de cuentas de ingreso y egreso de los aportes que hagan los afiliados en la forma que se los tenga señalados por el directorio, para cuyo caso puede determinárselos mensual y extraordinariamente.
- ✓ Tener el registro contable al día a objeto de poder hacer rendición de cuentas en cualquier momento a petición del presidente del directorio.
- ✓ Hacer un balance de toda la gestión cuando el directorio sea renovado observando normas que puedan hacer.

Protesorero.- el protesorero será el inmediato auxiliar del tesorero el que coadyuvará al titular en el cobro de cuotas que sean señaladas,

gestiones de las que dará aviso de inmediato para tener el movimiento económico al día.

Secretario de actas.- tendrá a su cargo un libro en el que serán registradas todas las actas de las reuniones que se verifiquen, también tendrá a su cargo la redacción de la correspondencia de la institución, para efectos de control también se tendrá el archivo respectivo que contenga la correspondencia expedida y recibida.

Vocales.- los señores vocales serán los que colaboren en todas las actividades del directorio y que por su condición de representantes de cada centro artesanal podrán cumplir toda tarea que sea encargada por directorio o el presidente.

Equipo técnico

Para la implementación del proyecto comercial, la Asociación cuenta con un equipo técnico de asesoramiento. La *administradora*, como parte del nivel ejecutivo de la ARAO, cursará de inicio a fin la ejecución del plan de negocios, lo que implica planificar y organizar es corresponsable. Asimismo, el *contador* llevará todo el ciclo contable de todos los movimientos económicos, como también informes de ejecución presupuestaria, reportes de flujos de caja, etc. Finalmente, el *técnico operativo* es el encargado de elaborar el manual de normas de funcionamiento, manejo adecuado. Asimismo, la capacitación y apoyo en el lugar de trabajo para tal aplicación.

Rol de los socios en la implementación del negocio

Los socios participarán en todas las etapas de ejecución, de forma objetiva mediante la filtración de informes económicos y otros de carácter informativo, a través del comité de fiscalización (asamblea de socios).

Estructura organizacional del negocio



Fuente: FONDOECAs, trabajo de campo, noviembre 2011

III. PLAN DE NEGOCIOS

En realidad la idea de elaborar el plan de negocios surge en el año 1990, desde entonces insistentemente se fueron realizando gestiones ante instituciones de apoyo financiero. Conforme a la manifestación del presidente de la OECA, con el plan de negocios se pretende fortalecer el sistema productivo, con el equipamiento de maquinarias y herramientas

de trabajo, y mejoras en el servicio de comercialización con la implementación de muebles para exposición, los mismos ayudarán a incrementar la producción para satisfacer la demanda existente.

Posteriormente en el año 1993 se presentó el proyecto comercial a instituciones como: Programa de Autodesarrollo Campesino (PAC), quien les apoyó con financiamiento no reembolsable para el equipamiento de la tienda y pago de alquiler. Asimismo, les brindó asistencia técnica en aspectos organizativos y capacitación en tejidos en catorce centros artesanales.

Entre otros financiamientos externos no reembolsables también presentaron al ente financiador “SOSFAIM-Bolivia”, con resultados favorables. El mismo les financió para gastos de operación un total de 18.000 \$us., que fueron ejecutados en el periodo trienal (2005-2007).

Asimismo, en la gestión 2006 se presentó a la Embajada de Bélgica, obteniéndose 9.150 \$us. Financiamiento destinado a equipamiento de maquinarias, fondo rotatorio para acopio de materia prima y equipo de computación, completo área comercial (de acuerdo al presupuesto financiado solo se pudo comprar lo necesario, asimismo se priorizó las urgencias de producción, puesto que desde su fundación no tuvieron ninguna mejora ni remplazo de sus herramientas).

Posteriormente, se enteran en una reunión departamental en la ciudad de Challapata, respecto al financiamiento de FONDOECAs. Precisamente Freddy Ticona ex coordinador de FONDOECAs, fue quien les informó sobre los requisitos para acceder a la misma. Por consiguiente, se socializó la información al interior de la organización a todos los asociados para elaborar el plan de negocios y competir en la convocatoria para el financiamiento a fondo perdido. Por su puesto se tuvo una buena aceptación y el apoyo de los mismos.

En este sentido la inversión que solicita al FONDOECAs, alcanza a 11.760 \$us. (80% FONDOECAs y 20% aporte propio). La inversión requerida, se centra en el equipamiento de los talleres artesanales, con herramientas y maquinarias de trabajo acordes al rubro, como ser las escarminadoras, telares verticales-horizontales, ovilladoras, máquinas de tejer manual, planchas eléctricas, todo ello ayudará a mejorar la capacidad productiva (mezcla, hilado y torcelado de lana, facilidad y variedad de tejido) efectivizando y minimizando las etapas y tiempos del proceso de producción, este será el inicio de obtener un nivel alto de producción con criterios de calidad. La asistencia técnica estará destinada a la elaboración de un manual referente a normas de funcionamiento, manejo adecuado, mantenimiento, como también el trato contable y/o resguardo, permanencia, responsables y la capacitación misma de todos los bienes adquiridas. Asimismo, mejorará el servicio de comercialización de los productos artesanales con el equipamiento de muebles de exhibición, el cual ayudará también a tener una mejor imagen comercial.



Para la elaboración del plan de negocios, no fue necesaria la contratación de un técnico externo. El plan de negocios fue elaborado por el equipo técnico de la Asociación: Aleyda Simons responsable de la administración y el directorio de ARAO. Finalmente en el proceso de redacción no se contó con el apoyo técnico de la CIOEC Oruro, la administradora manifiesta que solo les socializó la oportunidad del plan de negocios y les facilitó el formato guía para la elaboración del proyecto comercial.

IV. HISTORIA DE DESARROLLO ORGANIZATIVO DE LA OECA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

4.1. Evolución de las ventas/ingresos de la OECA

Los principales productos que comercializa la Asociación, son las alfombras tejido a nudo/plano (50% del total de ventas), que la más demandada por el mercado, en un momento fue el producto estrella de la OECA; chompas (25% del total de ventas); mantillas y ponchos (25% del total ventas); estos productos son aceptados en el mercado, digamos que están posicionados, porque cumplen con las normas de criterios de calidad además tienen un valor agregado en la presentación, como ser:

- ✓ Productos 100% naturales y ecológicos.
- ✓ Productos hechos a mano
- ✓ Diversificación y exclusividad del producto en diseño y color
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Mano de obra de artesanos rurales
- ✓ Imagen reconocida a nivel local y nacional.

Precio de venta

- ✓ Precios accesibles a los segmentos identificados
- ✓ El precio de venta mantiene una estructura de costo más un margen de operación mínima. Por presentar una variedad de productos, los precios de ventas oscilan de ch'ulu Bs. 75 a una alfombra Bs. 2016.

Promoción, canal y lugar de venta

- ✓ Realizar un cronograma de promoción de productos
- ✓ Los principales canales de distribución tendrán siempre un stock de productos, lo recomendable para su comercialización (Comart, Inca Pallay, Fotrama, Ranking Bolivia).
- ✓ Estudio de mercado que proporcionen la información para la identificación de lugares estratégicos y apertura de canales de distribución.
- ✓ Promoción constante de nuevos colores y diseños, lo que derivaría en nuevos pedidos.
- ✓ Retención de clientes mediante envío de información comercial vía internet, oferta preferencial ejemplo descuentos y/o regalos.
- ✓ Participar en exhibiciones y ferias, mercado nacional (proyecciones en participar en ferias internacionales)
Experiencias con óptimos:

- Exhibición en la embajada americana
- Exhibición en Ceprobol
- Feria en Curahuara de Carangas
- Feria Integrarte en Sucre
- Feria Putre en Chicle
- Feria Andean Amazon en La Paz
- Participación Expoteco
- Feria Kalver en La Paz

Considerando como referencia los principales productos, los ingresos de los socios de la OECA, están estructurados de la siguiente manera:

Centro artesanal	Ingreso anual sin proyecto comercial (\$us.)	Ingreso anual con proyecto comercial (\$us.)
Atala	9.000	10.000
Titiri	17.000	20.000
Florida	6.000	7.000
S.J. Kala	2.500	5.000
Total	34.500	42.000

Del cuadro anterior podemos deducir que los ingresos anuales de los asociados sin el plan de negocios, para el año 2007 alcanzan a 34.000 \$us, considerando 41 socios activos en los cuatro centros artesanales. El ingreso per cápita promedio alcanza a 841 \$us.

Los ingresos anuales de los socios con la implementación del plan de negocios, tiende a incrementarse a 42.000 \$us. considerando 48 socios activos de los cuatro centros artesanales. El ingreso per cápita promedio alcanza a 875 \$us.

Asimismo, es importante destacar que los socios artesanos, al margen de la actividad artesanal que desarrollan, al mismo tiempo son criadores de ganado camélido y ovino, incrementando de esta manera los ingresos familiares y la calidad de vida.

4.2. Evolución de la cantidad de socios en acta, cantidad de familias involucradas

Como ya se hizo mención en un acápite anterior, la Asociación Rural de Artesanías Oruro es una organización que se fundó a inicios de la década de los 90, donde apertura sus actividades con 161 socios activos y pasivos, actualmente se redujo a 90 socios activos. Esta involución de acuerdo al presidente de la Organización Económica Campesina se debe a muchos factores: por un lado este largo proceso de implementación incomodó a los socios, que no están acostumbrados al concepto de proceso de producción, que significa producir, transformar y comercializar. Por otro lado, muchos de los socios exigen pago al contado por sus productos, al respecto el Sr. Omar Flores expresa *“lastimosamente no tenemos el dinero suficiente para comprar a todos los asociados sus productos, esto nos trae problemas entre nosotros, por eso muchos se retiraron molestos renegando contra nosotros, pensando que el directorio se lo está gastando el dinero”*.

4.3. Evolución del patrimonio

De acuerdo a la información del directorio de la organización (Presidente y Vocal), actualmente se cuenta con tres muebles para exhibición y venta que asciende a un costo de 180 \$us, asimismo, con 2 estantes para exhibición y venta de un valor de 400 \$us.

Para el área de producción se tiene inventariado, dos escarminadoras mezcla de lana que tiene un valor de 2.600 \$us. También se cuenta con 4 telares artesanales verticales que tiene un valor de 1.540 \$us. 6 telares artesanales horizontales que asciende a 2.370 \$us, 4 máquinas de tejer manual automático que tiene un valor de 3.600 \$us, 6 planchas eléctricas que tiene un valor de 300 \$us y 20 piezas de ovilladoras que tiene un valor de 900 \$us.

La asociación de productores cuenta con un capital de trabajo que alcanza a 20.000 dólares americanos, que por su puesto no es suficiente para cubrir los costos de operación generados en el ciclo productivo, esto hasta que se recupere el dinero invertido y vuelva a emplearse en los posteriores ciclos sin interrupción alguna.

El mayor problema de la OECA es la falta de capital de trabajo, a pesar de contar con un monto aceptable, lastimosamente no es suficiente, lo peor es que no saben cómo solucionar este problema. Al respecto, el Presidente de la Asociación, *manifiesta “nos sentimos impotentes de no hacer nada ante esta situación, a pesar de que contamos con una enorme experiencia como organización, lamentablemente no sabemos como operativizar”*.

4.4. Evolución del proceso de apalancamiento financiera

Al respecto, se gestionaron financiamientos no reembolsables a instituciones de desarrollo. Uno de ellos fue el Programa de Autodesarrollo Campesino (PAC), quien en 1993 les apoyó con financiamiento a fondo perdido para el equipamiento de la tienda y pago de alquiler. Asimismo, les brindó asistencia técnica en aspectos organizativos y capacitación en tejidos en catorce centros artesanales.

Posteriormente en el año 2005, “SOSFAIM-Bolivia”, les financió 18.000 \$us. para gastos estrictamente de operación. Posteriormente, en la gestión 2006, fueron financiados 9.150 \$us. por la Embajada de Bélgica. Esta última, destinado a equipamiento de maquinarias, fondo rotatorio para acopio de materia prima y equipo de computación, completo área comercial (de acuerdo al presupuesto financiado solo se pudo comprar lo necesario, asimismo se priorizó las urgencias de producción, puesto que desde su fundación no tuvieron ninguna mejora ni remplazo de sus herramientas).

Finalmente en el año 2007, fueron financiados por FONDOECAs, 11.760, \$us. para el equipamiento de los talleres artesanales, con herramientas y maquinarias de trabajo acordes al rubro, como ser las escarminadoras, telares verticales-horizontales, ovilladoras, máquinas de tejer manual, planchas eléctricas, todo ello para mejorar la

capacidad productiva (mezcla, hilado y torcelado de lana, facilidad y variedad de tejido) efectivizando y minimizando las etapas y tiempos del proceso de producción, este será el inicio de obtener un nivel alto de producción con criterios de calidad.

4.5. Evolución de su rol en la canalización de fondos directamente a los socios

A comienzos del emprendimiento económico los asociados tenían la obligación de un aporte de 100 bolivianos por afiliado, tal cual se estipula en el Estatuto Orgánico de la organización. Sin embargo, actualmente con el fin de preservar la integridad de la organización, no se realiza cobros adicionales a los asociados de los centros artesanales. Acorde a la afirmación del presidente de la OECA, *“hoy ya contamos con un capital de operaciones, si bien no es lo adecuado, nos permite realizar las operaciones necesarias para la comercialización de nuestros productos artesanales”*.

4.6. Estado actual de los mecanismos internos que tienen para organizar las relaciones entre el socio y la OECA

Regular la cantidad a acopiar de los miembros

En el periodo 2005-2007, la organización tenía la capacidad de realizar transacciones, es decir que los socios de ARAO podían entregar sin ningún problema todos los productos de artesanía procesados en las comunidades y las mismas eran comercializadas sin ningún problema Conforme, a lo expresado por la administradora *“en este periodo existía una buena demanda de productos artesanales, particularmente la alfombra y chompa, que eran los productos con mayor requerimiento”*.

Actualmente por los cambios en la política económica en el país, existe una disminución de la demanda de los productos. Estos elementos llamados factores externos (conflictos sociales, incertidumbre político, inestabilidad económica social), ponen en serios problemas a la organización económica campesina. Al respecto el presidente de la OECA afirma, *“a pesar de las explicaciones que se les brinda a los socios sobre el problema que atraviesa la asociación, los socios no comprenden, se les explica una y otra vez en el sentido que la organización ya no puede comprarles todo lo ofertado por socios anteriormente, finalmente se molestan, expresando que ya no traerán más, otros se desmoralizan y se van enojados”*. Posiblemente, esto explique el porqué de la disminución de los socios actualmente.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Ante esta situación, coyunturalmente se adoptaron algunas estrategias de mercado que permitan evitar la disolución de los asociados. Por un lado, la organización realizará el pedido de productos artesanales, de acuerdo a la capacidad demandada del mercado, es decir se elaborarán, productos de artesanía de acuerdo al pedido de la organización, está evitó el problema del descontento de los socios.

Sistemas de garantía de calidad

La administradora de la organización indica *“que existen normas internas de control de calidad, normas estándares, cada centro artesanal tiene su propio control de calidad. Asimismo, fueron capacitados sobre la importancia de la calidad de los productos, por ende cada socio realiza sus actividades con mucha responsabilidad”*. Por lo tanto no existen mayores problemas en el sistema de garantía de calidad de los productos.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

A pesar de no manifestarse dificultades en el sistema de calidad de los productos artesanales, en las reuniones ordinarias se les reitera la importancia de la calidad del producto, con el fin de preservar el prestigio alcanzado hasta el momento en el mercado. Al respecto el presidente de ARAO expresa lo difícil que fue para la asociación llegar a situarse en el mercado.

Reducir la necesidad de capital de trabajo

Si bien la organización cuenta con un capital de trabajo que alcanza a 20.000 dólares americanos, a decir del directorio y la administradora el mismo no es suficiente para operativizar con eficiencia y eficacia las acciones comerciales de la OECA, como: diseño de estrategias de mercado.

Rescatando el comentario del directorio, se puede inferir que los socios en su gran mayoría exigen el pago al contado, lo cual ocasiona problemas en el capital de operaciones a la organización. La administradora indica que *“se están buscando estrategias para cubrir este déficit de capital, una de ellas es comprar los productos a los socios productores de acuerdo a pedido de los clientes compradores, de esta forma se está evitando de manera coyuntural, sin embargo no es de la satisfacción completa de los socios”*. Por otro lado, algunos socios evidentemente dejan sus productos para su posterior cobro, consultado sobre esta situación, manifiestan que es más complicado vender de forma individual, y por lo tanto es mejor esperar un poco a regatear en otros segmentos de mercado.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Como una solución de fondo se está buscando la manera de incrementar el capital de trabajo, para el mismo se está haciendo las gestiones de financiamiento ante el Banco de Desarrollo Productivo del Estado (BDP).

Prevenir deslealtad en las ventas

Por la situación que viene atravesando la organización, no se considera desleal al socio que vende sus productos a otros segmentos de mercado, precisamente, por el déficit que tiene la OECA en la compra de los productos al contado. Esta presión de los socios a la organización hace que los productores puedan comercializar sus productos a otros



compradores, por lo tanto esta tensión tiende a desaparecer de forma coyuntural. Al respecto el presidente de la asociación expresó que *“por el momento no se tiene otra solución, sin embargo se está pensando en otras alternativas como en apalancar crédito del BDP, al mismo tiempo indica que realmente es preocupante que la organización no pueda dar salida de este problema, y el asunto de los préstamos no sigue llevando a la dependencia”*.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Por el momento se está frenando este problema, comprando los productos artesanales de acuerdo a la demanda del mercado. Por otro lado, como solución de fondo se piensa apelar al financiamiento bancario, hasta el momento no se puede completar con los requisitos que exige esta institución.

Maneras de distribuir excedentes

A pesar de que la organización de productores tiene una larga vida, aun no logra consolidarse y potenciarse económicamente. Al respecto el presidente manifiesta que *“la Asociación hasta el momento no logra obtener utilidades o excedentes por la actividad que realiza”*. *“Tenemos problemas al interior de la asociación, como todos, por una lado no contamos con una infraestructura propia (tienda) en la ciudad de Oruro. Actualmente si bien estamos ubicados en un lugar estratégico de la ciudad, pero en cualquier momento nos desalojan y eso sería desastroso para la ARAO, “espero que no llegue ese día”*.

Finalmente, el único beneficio que reciben los asociados es la venta garantizada de su producto a la organización, a ello se suma algunos talleres de capacitación que reciben los centros artesanales, respecto a la transformación y comercialización de productos de artesanía.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Se piensa como solución a este problema, primero contar con un ambiente propio y subsanar el capital de trabajo, consideramos que estos son los puntos débiles de la organización y luego pensar en la generación de utilidades.

Diferenciar los beneficios y servicios a miembros y no miembros

En realidad el único beneficio que reciben los socios es garantizar la venta de su producto a la tienda, a diferencia de aquel que no es miembro, esta última si bien no goza de este privilegio de socio, tampoco está excluido de la operación mercantil que realiza a la organización, en ambos casos se las compra a precios de mercado. Sin embargo éstas últimas tendrán que cumplir con ciertos requisitos, como no copiar de ninguna manera los diseños de ARAO, solo pueden vender en consignación diseños propios.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Al respecto no se tienen mayores problemas, porque se diferencia claramente los beneficios de los asociados y no asociados.

Decidir sobre inversiones de largo alcance

Las inversiones realizadas en activos fijos, producto de los financiamientos no reembolsables, se constituyen en parte del patrimonio de los centros artesanales de las comunidades, Por lo tanto, los socios tienen la potestad de decidir sobre el destino de los activos; al igual que los activos de la tienda que representa el patrimonio de todos los socios. Por otro lado, en la actual coyuntura la OECA no puede decidir sobre el destino de las inversiones, puesto que aun no genera excedentes que permitan reinvertir para el beneficio de los socios.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

En el futuro se está pensando crear un pequeño fondo de ayuda a los socios, sin embargo, dependerá de la capitalización de la organización.

Delegación y supervisión de tareas de comercialización

Se cuenta con un equipo técnico responsable de la operación mercantil, que recae en la administradora, quien realiza la planificación y ejecución comercial en coordinación con las autoridades del directorio de ARAO.

Conforme al Presidente de la organización indica que *“es importante destacar que la mayoría de los asociados por la experiencia acumulada, tiene la capacidad de poder realizar operaciones mercantiles, pero no es suficiente los conocimientos adquiridos, además que este negocio necesita la inversión de tiempo completo por las multiactividades del directorio y de los socios”*. Al respecto, los productores no solo se dedican a esta actividad que se constituye en parte de la economía familiar, entre otras actividades se acompaña con la agropecuaria y los desplazamientos temporales hacia las ciudades capitales, esta última se constituye parte de su estrategia de vida.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Se tiene pensado llevar talleres de capacitación que fortalezcan la experiencia de los socios, la idea es que la asociación tenga autogestión propia, es decir que ellos mismos sean los administradores, productores, transformadores y comercializadores.

Por otro lado, en el corto plazo se piensa contratar temporalmente un experto en mercadotecnia, que reoriente el destino del negocio, pero dependerá mucho del capital de trabajo.

Responsabilidad jurídica en contratos y préstamos

La organización cuenta con todos los documentos administrativos y legales, lo cual facilita realizar contratos de carácter comercial, gestiones de crédito y otras operaciones que permitan el fortalecimiento de la ARAO. Los negocios se realizan mediante un contrato con los compradores, en la cual se definen los términos de la transacción: tipo de producto, calidad del producto, precios, y otros aspectos inherentes.



Al respecto manifiestan que hasta el momento no se presentó problemas en las actividades mercantiles, puesto que se cumplió con cada uno de los contratos de transacción. Entre los principales socios comerciales se tiene: La Paz (casa matriz “Comart Tucuyag), Sucre (Alianza estratégica “Inca Pallay”), Potosí (convenio institucional “Rankig Bolivia), Cochabamba, Santa Cruz (convenio institucional “Fotrama”).

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

No existe la tensión, porque se dio cumplimiento a cada una de los contratos establecidos.

Manejo de aspiraciones políticas

No existen mayores problemas, donde cada socio es libre de participar en las actividades políticas, pero no debe confundir con las actividades de la organización que son estrictamente administrativos y comerciales.

¿Cómo lo están solucionando o como piensan solucionar?

Generalmente no se presenta este tipo de problemas.

4.7. Historietas que describen momentos importantes para la OECA en definir/refinar su mecanismos organizacionales

Lo más relevante sin lugar a duda es la organización sólida de la asociación, a pesar de tener problemas internos se pudo superar de la forma más inteligente. En esta perspectiva, consultados sobre los problemas que se presentaron, el más preocupante es el alquiler de la tienda, cuyo monto alcanza a 350 \$us/mes. Asimismo, su continuidad no está garantizada, está susceptible a ser desalojados en cualquier momento, expresan que no existe otro lugar estratégico como esta, donde notoriamente se incremento el volumen de ventas de la organización.

En este sentido expresan que se insistirá en la forma de cómo concretizar este déficit de la organización. Asimismo manifiestan que se necesita inyección de capital de manera urgente para incrementar las utilidades de la asociación.

Finalmente, el directorio de ARAO recomienda a nuevos emprendimientos económicos ofertar productos de calidad, tener cumplimiento y responsabilidad en el negocio y realizar un estudio de mercado profundo.