

PROYECTOS DE COMERCIALIZACIÓN DESDE LAS ONGs

Lluís M. Domingo



Contenido

| | |
|---|----|
| Prólogo | 7 |
| Introducción | 9 |
| Problemática general de los proyectos en curso | 13 |
| - Tipos de proyectos de comercialización | 13 |
| - La contradicción entre objetivos sociales y económicos | 17 |
| - Dirección y propiedad | 20 |
| - Gestión y financiación | 23 |
| Conclusiones y propuestas para empresas de comercialización desde ONGs..... | 25 |
| - ¿Por qué un proyecto de comercialización? | 26 |
| - Separación entre instrumentos económicos y programas sociales | 28 |
| - ¿Qué tipo de empresa? | 29 |
| - El mercado | 31 |
| - Condicionamientos de la función social | 33 |
| - El financiamiento | 35 |
| - El directorio | 37 |
| - La gestión | 42 |
| - Las utilidades. ¿Qué hacer con ellas? | 44 |
| - La propiedad de la empresa | 47 |
| Epílogo | 53 |
| Agradecimientos | 55 |

Prólogo

Plantearse hoy la promoción del desarrollo en el medio rural andino requiere pensar en la integración de la economía campesina al mercado. Es allí donde se definen los precios y donde necesitamos generar condiciones para lograr una mejor retribución por el trabajo productivo.

Con esta perspectiva, la Coordinación Intercentros de Investigación, Desarrollo y Educación (COINCIDE) puso en marcha un proyecto para organizar una red de comercialización en el departamento de Cusco, con el apoyo de la Fundación Intermón de España.

Consideramos imprescindible incursionar en la esfera de la comercialización para complementar los programas de desarrollo que realizamos en el sector rural, los cuales han estado centrados, fundamentalmente, en la introducción de cambios tecnológicos para aumentar la producción y productividad como medio para mejorar los ingresos y la calidad de vida de la población.

A través del proyecto buscamos favorecer los términos de intercambio de los productores campesinos de nuestros ámbitos de trabajo, mejorando las condiciones en las que se da su relación con el mercado.

Durante los casi tres años que lleva de ejecución el proyecto nos hemos visto enfrentados con una serie de elementos nuevos que poco a poco empiezan a ser tratados por las ONGs. Entre ellos, la relación de los productores agrarios de nuestro ámbito de trabajo con el mercado y la necesidad de considerar la competitividad, la eficiencia, la información o la calidad como elementos claves de una inserción exitosa en él. O, también, la conversión de este tipo de proyectos en organizaciones de carácter empresarial, a diferencia de la forma en que se ha conducido la mayoría de los proyectos productivos.

Por ello tratar sobre la comercialización desde las ONGs significa entrar en un tema relativamente nuevo, con muchos interrogantes y sin propuestas aún redondeadas. Encontramos problemas que resolver en cuanto al modelo de gestión necesario para que el proyecto marche con eficacia, a la propiedad de la empresa, a las formas de dirección y conducción, al personal técnico adecuado, a la organización de los productores, a la generación de canales de información que permitan un buen conocimiento del mercado y la posibilidad de reorientar la oferta en función de sus demandas, entre muchos otros.

Frente a estos nuevos requerimientos, COINCIDE y la Fundación Intermón, llevamos adelante un estudio para conocer y comparar experiencias de comercialización desde ONGs en el Perú y en otros países (Bolivia, Ecuador y Chile) que nos permitiera aprender de sus experiencias y esbozar algunas propuestas a partir de este acumulado.

El trabajo que presentamos analiza uno de los aspectos referidos a toda esta problemática: el del modelo de gestión adecuado para conducir un proyecto de comercialización desde las ONGs.

Tal como lo indica el autor, las conclusiones contenidas en este libro no pretenden constituirse en un recetario de soluciones sino que buscan ayudar a una reflexión y abrir un debate sobre un nuevo reto que enfrentan las ONGs. Es esto lo que nos motiva a la publicación de este trabajo y esperamos que se cumpla este propósito.

Cusco, febrero de 1995

*Marusia Ruiz Caro
Directora ejecutiva
COINCIDE*

Introducción

En los últimos tiempos, un buen número de ONGs del Perú, y creemos que de buena parte de Latinoamérica, están introduciendo en sus líneas de acción prioritarias el tema de la relación de los sectores de población menos favorecidos con «el mercado», es decir con el mundo de las relaciones económicas comerciales.

Partiendo del afán de ofrecer al productor popular canales de comercialización eficaces pero sobre todo equitativos, muchas ONGs han puesto en pie proyectos de comercialización que poco a poco han ido derivando hacia estructuras más o menos empresariales, por la necesidad de incorporar políticas de gestión eficaces que redundaran en la viabilidad económica del proyecto y su autosostenimiento.

En efecto, por definición, la mayoría de proyectos de comercialización son proyectos «abiertos» (en el sentido de que deben relacionarse con agentes externos al mismo bajo reglas que no dependen exclusivamente del proyecto) y pretenden llegar a la autofinanciación (entendida como capacidad para generar recursos propios netos). Algunas organizaciones

incluso, no sólo han ido adaptando las estructuras de sus programas a raíz de esa incesante búsqueda de una gestión eficaz, sino que esa evolución ha supuesto la propia reconsideración de los objetivos mismos de la comercialización, pasando de ser un mero apoyo complementario de los programas productivos, a un objetivo con necesidades propias capaz de incidir por sí mismo en las estrategias de desarrollo que diseñaban.

Todo esto supone unas características que marcan diferencias importantes respecto al modelo típico de cooperación internacional a través de Organizaciones No Gubernamentales. No obstante, a pesar de esas diferencias, el modelo de financiación y dirección de estos proyectos ha evolucionado poco, en términos generales, respecto a los tradicionales que gestionan las ONGs. Esto es contemplado como la mayor limitación por parte de la mayoría de organizaciones, que siendo conscientes de la dificultad de insertar un modelo de gestión empresarial dentro de una estructura de ONG, no aciertan en cambio a dar con las soluciones que podrían desbloquear un tema aparentemente fundamental para este tipo de proyectos.

El presente trabajo responde a la voluntad de echar alguna luz sobre estas limitaciones y abrir un debate sobre qué modelos podrían ayudar mejor a superarlas.

El estudio se estructuró en dos partes: una primera como trabajo de campo dedicado al recojo de información. Se visitaron más de treinta proyectos de comercialización del Perú, Ecuador y Bolivia, así como algunos de Chile, solicitando previamente una entrevista con la Dirección y explicando los motivos, pero sin cuestionario previo. Aun así las entrevistas siguieron siempre un mismo patrón, que muchas veces se completó con entrevistas complementarias con cuadros técnicos del proyecto.

El distinto grado de madurez de los proyectos visitados, así como los distintos sectores en que actúan y las diferentes filosofías que subyacen, impiden una sistematización «cartesiana» de la información recogida. No obstante, sí permiten identificar una problemática a la que, con toda honestidad, creemos que se le puede aplicar el calificativo de general.

Esta problemática general la hemos reproducido en la primera parte del informe, intentando clasificar previamente los tipos de proyecto que se están dando según su motivación e identificar los que, en este trabajo, centran nuestro interés.

En la segunda parte del informe hemos intentado hilvanar aquellas experiencias, reflexiones e ideas interesantes entresacadas de las propias

conversaciones con las ONGs, alrededor de un eje definido por la propia justificación del tipo de proyecto que pretendemos.

Aunque ese tejido de ideas, consecuencias y conclusiones termina por configurar un cierto «modelo» (abierto) de proyectos de comercialización, es obvio decir que en ningún caso esta parte del informe puede ser leída como un «recetario» o «la política» a aplicar. El propósito es mucho más modesto, pero ojalá que más útil: que sirva como elemento de reflexión y, en su caso, de debate para aquellos que están llevando a cabo proyectos de esta naturaleza.

Problemática general de los proyectos en curso

TIPOS DE PROYECTOS DE COMERCIALIZACIÓN

A menudo se produce un clima de confusión cuando se habla de comercialización en el mundo de las ONGs. Esto es debido a que las razones por las cuales cada organización ha llegado a proyectos de este tipo son muy variadas, y la problemática que generan también. Si nos referimos a los cuadros técnicos de las ONGs, la confusión puede ser todavía mayor, ya que se suele mezclar con conceptos tales como la introducción de criterios de gestión empresarial en la ONG, la autogeneración de recursos o la prestación de servicios remunerados.

El objeto de este trabajo es sólo un determinado tipo de proyectos que obedecen a unas razones muy concretas. Para identificarlos vamos a intentar clasificar previamente los principales tipos que se dan, utilizando para ello, como referencia, la ubicación del grupo «beneficiario» respecto al proyecto.

Proyectos para el consumidor

Nos referimos a proyectos cuya población beneficiaria es consumidor de los productos que comercializa el proyecto. El ejemplo más común son las centrales de compras de alimentos básicos para ser distribuidos a comedores populares o directamente a familias socias.

El objetivo a corto plazo de estos proyectos es claro e inmediato: dar un servicio a los consumidores organizados abaratando los costos de productos básicos. En consecuencia, el proyecto es un instrumento al servicio de este objetivo y si en el futuro dejara de cumplirlo por existir otras alternativas, dejaría de tener sentido.

A largo plazo, sin embargo, los dirigentes de estos proyectos suelen justificar su labor más bien en términos de organización de las bases, formación y semillero de dirigentes populares.

Aun así, se da el caso que frecuentemente proyectos de esta clase acaban teniendo complicadas derivaciones que los conectan con otros tipos de nuestra clasificación. Por ejemplo, se decide instalar un molino, una panadería o simplemente apoyar iniciativas microempresariales de grupos de base, abriendo de esta forma la dinámica de capacitación y orientación en el campo comercial y empresarial.

Proyectos para el productor

Se trata de proyectos cuya población beneficiaria son productores que necesitan comercializar sus productos.

El grupo social de referencia por tanto ya no es aquí el consumidor sino el productor, al cual se intenta apoyar para la introducción de sus productos en el mercado. De hecho, aunque la mayoría de estos proyectos nacieron también con vocación de apoyar en un servicio puntual a dichos productores, la complejidad del mercado y de las relaciones comerciales les ha hecho evolucionar muy rápidamente, entre otras cosas porque en su definición figura implícitamente la voluntad de llegar a mejorar las condiciones de vida de los productores, ayudándoles a tomar progresivamente la iniciativa en su implicación con el mercado. Por lo tanto, aquí sí es importante la proyección comercial futura del proyecto, es decir su viabilidad y consolidación económica en el tiempo.

Hasta el momento, mayoritariamente se han realizado experiencias de este tipo en el sector agropecuario y en la comercialización de artesanías,

aunque empieza a haber algunas experiencias también interesantes en otros sectores, como el de servicios relacionados con el turismo.

Como explicaremos más adelante, este estudio se referirá básicamente a los problemas de este tipo de proyectos.

Proyectos mixtos

Nos referimos a aquellos que pretenden constituir redes que conecten a productores con consumidores, uniendo por tanto elementos de los dos grupos anteriores.

El proyecto se constituye así en intermediario entre el productor y el consumidor, proporcionando un sistema de comercialización, no lucrativo, que quiere beneficiar a ambos lados de la cadena. Con frecuencia los proyectos planeados de esta forma se plantean una alternativa económica general para la comercialización; es decir, no sólo pretenden incidir en el mercado como comprador o vendedor, sino crear nuevos circuitos mercantiles que eludan el mercado «normal» y supongan una nueva forma de comercializar, comunitaria y solidaria, que sea germen para otro estilo de enfrentarse a la economía y actuar en su seno. De ahí salen numerosas propuestas de comercialización alternativa (tiendas solidarias, «ATOs», redes de comercialización comunitaria...), que sin embargo suelen conjugarse con actuaciones en el mercado «normal».

Las dificultades para este tipo de propuestas son numerosas, ya que cuando uno no está muy especializado y no puede manejar grandes volúmenes, los costos de intermediación entre productor y consumidor se disparan de tal forma que con frecuencia acaban por ser mayores que la suma de los distintos intermediarios especializados en los diferentes tramos de la cadena. Por esta razón, aunque quedan algunas excepciones notables, la mayoría de proyectos han acabado por especializarse en la relación con los productores o con los consumidores, dejando a otras instituciones el trabajo en el otro extremo de la cadena.

Proyectos para mejorar la eficiencia de la ONG

Son proyectos que más bien buscan mejorar la gestión de las ONGs en cuanto a determinados programas, intentando a veces conseguir su autofinanciación.

Este grupo plantea una problemática bastante distinta de los otros,

aunque tiene en común la preocupación por los problemas de gestión y la relación con el mercado. Algunas ONGs han acabado por manejar programas que generan un volumen de recursos monetizables que puede ser importante, bien sean recursos materiales (semillas agrícolas, por ejemplo) o servicios. Para estos recursos que genera la actividad de la ONG hay demanda y, por lo tanto, se pueden vender; al hacerlo, se consiguen recursos financieros que ayudan a la propia sustentabilidad del programa, incidiendo por tanto positivamente en la independencia y viabilidad económica del trabajo de la ONG.

Para que el esquema completo sea viable, se necesita de una gestión empresarial que asegure un buen manejo de los recursos disponibles, la relación con el mercado y un buen control económico de todo el proceso, lo cual propicia, a veces, la creación de estructuras independientes para la gestión de dichos programas. Llevando el proceso a sus últimas consecuencias, la ONG puede acabar creando una empresa mercantil para gestionar la parte comercial de su actividad.

* * *

El grupo que centra nuestro interés en este trabajo es el segundo, como ya hemos dicho. Desde un punto de vista de gestión, ese grupo plantea los mayores desafíos para las organizaciones promotoras y para los grupos de base. Si bien es cierto que algunos proyectos sólo se plantean de entrada, el objetivo de dar un servicio puntual al productor, intentando apenas cubrir los costos de su intermediación, en la mayoría de los casos terminan por plantearse la necesidad de abrir nuevos mercados, mejorar la gestión o incrementar algo el valor añadido por medio de la semi-transformación de los productos. Esto es debido a que, por definición, las ONGs trabajan con grupos marginados de los sectores más dinámicos de la sociedad, económicamente hablando. Por tanto, la «competitividad» de su producción, en términos de mercado, con frecuencia es cuestionada; al mismo tiempo, el objetivo final de la organización es precisamente implicar a esos grupos en el mercado, por su iniciativa y con miras a la estabilidad y viabilidad económica. De ahí la contradicción de entrada y la necesidad que tienen estos proyectos de alcanzar progresivamente mayores niveles de eficiencia y de capacitación en su labor.

Así pues, a partir de ahora, nos referiremos a este tipo de proyectos. No obstante, muchos de los problemas generales que veremos a conti-

nuación son aplicables a otros grupos, y el lector se identificará en mayor o menor medida con ellos en función de las características de su proyecto en concreto, independientemente del objetivo último que éste tenga.

LA CONTRADICCIÓN ENTRE OBJETIVOS SOCIALES Y ECONÓMICOS

El primer gran problema con que tropiezan los proyectos comerciales desde ONGs es la contraposición entre un objetivo social explícito que es su razón de ser y un objetivo económico implícito en la actividad que llevan a cabo.

Normalmente, la definición de los proyectos pasa siempre por una toma de posición en favor del apoyo al productor (o al beneficiario, en general). La mayoría de proyectos no han nacido con una visión a largo plazo empresarial, en la que participen sectores productivos marginados, sino con un espíritu de solucionar problemas que se consideran acuciantes y de relativa fácil solución como –el más usual– pagar más al productor por sus productos eliminando a intermediarios especuladores que se aprovechan de ellos con un trato fraudulento y a veces incluso vejatorio. En consecuencia, todo proyecto tiene un objetivo inmediato claro: pagar bien al productor y dar un trato humanizado.

Como este objetivo incorpora una vertiente de actividad económica muy clara, la ONG constituye una empresa para gestionarla (para abreviar, utilizaremos el término «empresa» o «proyecto empresarial» como sinónimos de proyectos de comercialización en general). Estas empresas suelen tener una función estrictamente instrumental, y si preguntáramos a sus directivos si la estrategia seguida es beneficiar al productor o buscar la máxima utilidad posible para la empresa, en la inmensa mayoría de los casos la respuesta sería sin duda beneficiar al productor. Con que la empresa cubra sus costos es suficiente.

La ONG es consciente, no obstante, de que esta toma de posición no puede ir en detrimento de la viabilidad económica del proyecto, porque de lo contrario se caería en una dinámica de subvención artificial y paternalista de los precios que sería contraproducente y generaría una dependencia absoluta del financiamiento exterior. Por lo tanto, la política de favorecer al productor tiene un límite cierto: la viabilidad económica de la empresa. La contradicción aparece cuando nos damos cuenta de que el manejo «social» de la empresa aleja, por definición, el umbral de su

rentabilidad económica y, por tanto, acerca el límite del beneficio posible al productor. Este círculo vicioso puede convertirse en una espiral de tal magnitud que puede acabar por obligarnos a reconocer, en muchos casos, que algunos intermediarios estrictamente comerciales pueden pagar mejores precios a los productores que nosotros mismos si tenemos en cuenta todos los gastos en que incurrimos, despojándonos así de la razón de ser fundamental de nuestro proyecto.

El siguiente terreno de confrontación entre ambos objetivos suele ser el de las relaciones mismas entre institución y beneficiarios. En los proyectos en que la ONG ha creado una instancia comercializadora específica para gestionar el aspecto económico (una empresa), esta confrontación a menudo se traslada al ámbito de las relaciones entre ambas instancias, en las cuales cada una defiende una óptica distinta respecto a los beneficiarios motivada por la contraposición de intereses inmediatos.

Sea como una instancia aparte o como una línea en el seno de la ONG, lo cierto es que la empresa debe apoyarse en el trabajo y relación de la ONG con los productores para cumplir su función, ya que de ahí es donde nació. Consecuentemente, lo usual es que el personal que se relaciona más directamente con los productores sea personal de la ONG, personal que es visto por el productor como un agente de promoción social, un tutor y consejero que defiende sus intereses. El promotor social, como es lógico, tiene especial cuidado para que esa imagen no se deteriore, ya que es imprescindible un clima de confianza mutua para desarrollar su trabajo. Todavía más, la entrada en las relaciones de la opción comercial sólo puede verse, desde su óptica, como una ventaja adicional de la relación con la ONG, que garantiza una mejora inmediata de sus condiciones. De ninguna manera cabe en esta óptica que un canal de comercialización propio, avalado por la ONG, no ofrezca aparentemente ninguna ventaja sustancial inmediata respecto a los otros canales existentes, y pueda comprometer así una imagen trabajada a lo largo de años.

Esto suele representar un quebradero de cabeza para los responsables de comercialización, que ven cómo muchas veces tienen que competir en condiciones desventajosas con los intermediarios tradicionales (que suelen operar en la informalidad, con infravaloración de costos y amparándose en unas relaciones con los productores que van mucho más allá de lo meramente mercantil), asumiendo unos importantes costos de intermediación y sin un apoyo logístico del personal de campo que sea mínimamente balanceado; es decir, que sea capaz de explicar los derechos,

pero también las obligaciones, responsabilidades y posibilidades reales que ofrece la comercialización.

Ante esta argumentación, la respuesta de los equipos de trabajo de las ONGs suele ser bastante homogénea, en la línea de que «somos promotores, no comerciantes». Algunas instituciones han asimilado esta contradicción como algo intrínseco a su trabajo, y han asignado a la comercialización un papel secundario, inevitable, pero sin perspectivas de futuro por sí mismo; se aborda porque hay que dar salida a los productos, pero la justificación de su trabajo es la organización y la capacitación entendida en un sentido muy general (educativo). En muchos de estos casos se busca la salida a los productos por canales considerados solidarios, con capacidad limitada de absorción, pero que no requieren de una especial labor de mercadeo.

Es interesante observar, no obstante, que incluso en este último caso la solución a la contradicción parece ser sólo parcial o momentánea. La labor de organización o educación, canalizada a través de proyectos productivos, llega pronto a un camino sin salida si no se cierra el círculo y se obtienen resultados prácticos por el trabajo incorporado a la producción. Los mercados alternativos solidarios, por su parte, están demostrando hasta el momento limitaciones derivadas de dos factores: por un lado, se dirigen a un público potencial limitado que se mueve alrededor de las organizaciones involucradas; por otro, tienen cada vez más la presión de la eficacia y la cobertura de costos, lo cual, manejando un volumen relativamente pequeño, limita extraordinariamente las posibilidades de remuneración de los productos y, por tanto, de beneficio al productor.¹ En estas circunstancias la mayoría de esas instituciones, tan pronto como el proyecto ha entrado en una fase de crecimiento, han tenido que plantearse la introducción en el mercado «normal», lo cual conlleva otra vez la necesidad de cubrir determinadas necesidades técnicas y profesionales que permitan una labor adecuada y coherente en dicho mercado y, por tanto, nos retrotrae a las contradicciones entre la labor asistencial, o de promoción, y la encaminada a la comercialización.

1. A este respecto es sintomático el comentario de los responsables de un proyecto que trabaja con artesanos, los cuales, a raíz de su progresiva introducción en el mercado «normal», manifestaban que se habían llevado la sorpresa de encontrar «mayor sensibilidad y, por supuesto, mejores precios» en dicho mercado que en el alternativo.

DIRECCIÓN Y PROPIEDAD

Esta permanente tensión entre objetivos tiene su reflejo y sus repercusiones en los distintos órganos directivos y ejecutores de la empresa, empezando por el directorio.

En su mayoría, los directorios de las empresas de comercialización son los de la ONG promotora, eventualmente con alguna incorporación adicional. Siendo el máximo órgano de decisión, es el primer nivel donde la tensión entre objetivos debe ser resuelta de alguna forma; y la propia formación del directorio favorece que primen los objetivos sociales, es decir en último término la posición de la ONG, sobre los de las necesidades económicas de la empresa.

Esto es también visto por las ONGs como una característica intrínseca a su formación y trabajo, aunque ciertamente limitativa de la vertiente comercial del mismo. En palabras de una responsable de ONG limeña, los directores «deberían cambiar su «cassette» social por el empresarial cuando hablan de comercialización, ya que no existe un individuo con ambos «cassettes» a la vez. En las ONGs tenemos el «cassette» social, pero no el otro».

Algunos proyectos, los que entienden que la comercialización tiene requisitos propios que no pueden subordinar permanentemente, o bien que creen que ésta puede ser un objetivo en sí mismo suficientemente importante, han intentado encontrar una vía de solución a este problema delegando las funciones a un gerente general. Por este mecanismo el directorio opta por no interferir en las decisiones ejecutivas, reservándose sólo funciones de supervisión y el derecho a estar informado. Esta opción es coherente con un reparto de funciones entre dirección y gerencia y favorece una labor ejecutiva flexible y autónoma, pero en cambio se ha observado que deja en una total ambigüedad la labor del directorio y favorece la desvinculación de la ONG del proyecto comercial, lo cual tiene repercusiones muy profundas.

La labor de supervisión, la exigencia de información, así como la toma de grandes decisiones estratégicas, son efectivamente el terreno en que se supone que debe moverse un directorio, al menos si nos atenemos a un esquema empresarial clásico. Esta labor suele concretarse, en estos casos, en la exigencia de resultados, balances y presupuestos, la exigencia de medidas de control interno y auditoría y la toma de decisiones estratégicas como cambios en la composición del accionariado, fusiones con otras

empresas, grandes inversiones, cambios estatutarios, etc. Sin embargo, en dicho esquema, el detonante de esta dinámica de dirección no es otro que la necesidad y exigencia de rentabilidad para la inversión efectuada en la empresa, ya que el directorio es un delegado de los accionistas de la misma y debe responder ante ellos.

Como esta necesidad no existe en proyectos a partir de ONGs, el detonante «empresarial» de la labor del directorio está inhibido. El proyecto no tiene un objetivo económico sino social, la estrategia ya quedó dibujada en la redacción inicial del mismo, así como las inversiones contempladas en el presupuesto aprobado. A partir de ahí, el directorio cree quedarse sin funciones específicas, dejando que el gerente actúe «técnicamente».

Los proyectos que en mayor o menor medida han optado por este esquema reconocen que en un momento u otro el rompimiento de la cadena de decisiones, originado en este vacío de dirección, ha terminado por afectar la viabilidad misma de la empresa. Al no necesitar compromisos respecto a resultados cuantitativos, el directorio va olvidando sus funciones de supervisión y de exigencia de información. Como consecuencia, esta información es cada vez más débil, así como los resultados cuantitativos, pues el gerente no tiene ninguna presión para presentarlos y, lógicamente, elude asumir compromisos formales innecesariamente. El siguiente paso es que también el control interno se debilita, ya que sus efectos positivos no son reclamados por nadie. Esto favorece el empeoramiento de los resultados y deja la puerta abierta al mal uso, por incapacidad o por mala fe, de los recursos. Más de un 25% de los proyectos visitados han reconocido haber tenido problemas de «honestidad de personas» o de uso ineficiente de recursos durante su experiencia. Incluso si esto no llega a suceder, la progresiva separación entre dirección y gerencia parece que siempre es el inicio de un proceso de deterioro con un único punto de llegada: la inviabilidad económica de la empresa.

Tanto la dirección desde la ONG como la delegación al gerente son esquemas seguidos por ONGs que han querido añadir a sus programas sociales un proyecto de comercialización que funcionara autónomamente, bien dentro de la institución, bien creando una institución nueva especializada. La relación con los productores por tanto es externa, desde un punto de vista legal. Algunas instituciones que trabajan con productores organizados repercuten en dichas organizaciones los excedentes obtenidos en la comercialización, respondiendo a un acuerdo previo de relación entre la empresa, la ONG y las organizaciones productoras.

Experiencias de coparticipación formal entre ONGs y productores o de traspaso de proyectos de comercialización a organizaciones productoras sólo se han encontrado a pequeño nivel, o bien son experiencias demasiado recientes como para poder sacar conclusiones respecto a su funcionamiento. Predomina más bien la colaboración en aspectos puntuales que no afectan derechos jurídicos (conformación de un comité de crédito, de valoración de actividades, asociación para una campaña productiva, etc.), existiendo una enorme prudencia, en general, en las ONGs para afrontar de forma brusca un paso tan trascendente. En los proyectos visitados el grado de relación con los productores es ciertamente muy variable, así como el grado de implicación de éstos en las tomas de decisión. Pero, en cambio, es bastante general que la administración específica de la comercialización recaiga en manos de la ONG, incluyendo la infraestructura necesaria para ello.

Las agencias que cooperan con financiamiento en estos proyectos suelen insistir no obstante en la cuestión del «traspaso a los beneficiarios», y consecuentemente éste es un tema que invariablemente figura en la agenda de «asuntos pendientes» entre la ONG ejecutora y la financiera.

La mayoría de ONGs aduce como justificación de la política seguida en este tema la capacitación y conocimiento de los recursos técnicos (lo que se suele conocer como *know-how*), como una limitación casi insalvable. A ello se junta la experiencia acumulada en el pasado, muchas veces poco exitosa en estas cuestiones.

Pero, además, se une a estas limitaciones una reflexión más conceptual apuntada por algunas organizaciones: el concepto mismo de beneficiario específico queda desdibujado en el momento en que la necesidad de dar viabilidad económica a la comercialización obliga muchas veces a diversificar las fuentes de producción y a trabajar con grupos distantes entre sí, tanto geográficamente como en cuanto a composición y tipo de relación con el ente comercializador. En estas circunstancias discriminar un grupo sobre otros no parece tener mucho sentido social, por lo que en la práctica la ONG sigue dominando de alguna forma el circuito comercial y se limita en la mayoría de los casos a suscribir acuerdos de cooperación con productores, los cuales responden, éstos sí, a una variada gama de posibilidades y de engarces con la organización.

La mayoría de ONGs visitadas no apoyan la idea de convertirse en propietarios y gestores únicos e indefinidos de proyectos de comercialización. Pero, en cambio, reconocen que el esquema tradicional de traspaso no es viable en estos casos, y que el vínculo con la ONG difícilmente desaparece.

GESTIÓN Y FINANCIACIÓN

Bajo el directorio encontramos, en los proyectos de comercialización, el organigrama técnico, al frente del cual suele haber un gerente general.

La mayor parte de personal que trabaja en proyectos de comercialización, aunque sea en puestos eminentemente técnicos, es personal de confianza de las ONGs, empleados de la ONG o personas de su entorno. En el momento de la selección de personal prima más el factor confianza que la capacidad técnica.

De todas formas, una y otra opción han generado problemas a las empresas de comercialización. No siempre el «personal de absoluta confianza» ha demostrado los conocimientos necesarios para hacer una buena gestión de los recursos puestos a su disposición, lo que termina siendo una limitación para el despegue de la experiencia y el ahorro de costos. Por otra parte, algunas instituciones que han optado por hacer una selección «técnica» del personal gerencial han convocado un concurso abierto, pero con la limitación de ofrecer una remuneración por debajo de los niveles de mercado. Sin duda que este factor ha alejado a muchos aspirantes capacitados.

La poca profesionalidad aparejada a falta de honestidad, o bien la limitada capacidad técnica, son problemas señalados por un buen número de ONGs como determinantes de su evolución, sobre todo en los primeros años. La coincidencia en que el «factor humano» es determinante para el éxito de las experiencias es general en todas las ONGs consultadas, y el no haber encontrado la solución ideal a este grave problema repercute en la viabilidad económica de los proyectos y en el buen funcionamiento general de los órganos institucionales.

Hay también una coincidencia muy generalizada en que uno de los factores en que se manifiesta una más clara deficiencia es en el conocimiento del mercado. Esta deficiencia ya suele venir de análisis muy esquemáticos y superficiales por parte de las ONGs respecto al funcionamiento del mismo, y si el organigrama de gestión es débil, se transmite a éste y a menudo lleva a políticas comerciales inadecuadas.

Es frecuente que exista una minusvaloración del papel de la política comercial en estas empresas; se supone a menudo que partiendo de la voluntad de repartir generosamente los márgenes de intermediación entre productores y consumidores, los productos van a venderse solos y, por lo tanto, lo que se necesita básicamente son buenos administradores, y no buenos vendedores.

Los gerentes de proyectos de comercialización han sufrido en carne propia lo esquemático de dicho argumento y han aprendido lo difícil que resulta «beneficiar» al productor realmente. En algunos casos esto ha provocado un vuelco de la situación y se ha hecho primar tanto la iniciativa comercial que se ha descuidado totalmente cualquier otro aspecto de la gestión empresarial, desde la administración a las finanzas.

Es aceptado por algunos directores que la política de financiación para dichos proyectos favorece en cierta medida estos vuelcos e indecisiones. Los proyectos aprobados en estos casos a menudo pecan de consistir excesivamente de una declaración de intenciones por un lado y un presupuesto por otro. La filosofía de supervisión de la ejecución se basa fundamentalmente en la pertinencia de los gastos en relación con el presupuesto aprobado y, por lo tanto, es suficiente un buen administrador para justificar la ejecución; la incidencia social, por su parte, también se justifica sola, en la medida en que el objetivo «pagar mejor al productor» o «dar salida a la producción» acaba siendo un punto de partida de la gestión, y no se hace hincapié en la salud financiera de la empresa. En estas circunstancias, muchos proyectos de comercialización acaban convirtiéndose en una segunda ONG, dedicada a ir encadenando proyectos a los cuales imputar los gastos corrientes de la empresa, para disfrutar de suficiente liquidez y enmascarar así las pérdidas que se acumulan, lo que obviamente no nos aporta nada respecto a la viabilidad económica del proyecto en sí.

De esta forma, a la dificultad de los directorios por encontrar su papel respecto a la empresa, se unirá por tanto el tipo de financiación y el propio papel de las agencias que lo proporcionan respecto a la misma, todo lo cual no favorece encontrar el necesario equilibrio de dirección que redunde en una adecuada administración y gestión del proyecto de comercialización.

Conclusiones y propuestas para empresas de comercialización desde ONGs

La problemática recogida en la primera parte nos dibuja un mapa de incógnitas que, a modo de resumen, viene delimitado por las relaciones entre cuatro pilares: la ONG promotora, la empresa propiamente dicha, la ONG financiera y los «beneficiarios».

A pesar de la riqueza de muchas de las conversaciones sostenidas con responsables de ONGs, no es fácil sacar conclusiones universales cuando muchos de los proyectos parten de concepciones ideológicas o estratégicas distintas y, por lo tanto, tienen un punto de mira distinto en el momento de buscar sus soluciones.

Por esa razón hemos querido partir de un punto muy básico en el momento de valorar las propuestas de las distintas ONGs. Este punto es la definición misma del proyecto que tomamos como referencia y las razones por las cuales lo tomamos. Es evidente que esto puede restringir algo el ámbito de aplicación de las reflexiones, pero al mismo tiempo permite razonar el desarrollo de la explicación y, por lo tanto, no impide efectuar las adaptaciones necesarias para otros proyectos o sacar ideas aplicables a otras experiencias.

Es a partir de la justificación del tipo de proyecto que hemos intentado ir entresacando y ordenando, de las propias reflexiones que hacen las ONGs, aquellas que nos han parecido pertinentes a ese tipo de proyecto, derivando conclusiones de las mismas, o al menos abriendo vías de reflexión que permitan generar el debate sobre ellas. Los diez puntos que siguen a continuación reflejan ese esfuerzo.

¿POR QUÉ UN PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN?

Como vimos en la primera parte, las ONGs emprenden la vía de los proyectos-empresa por múltiples y variadas razones. Todas ellas son interesantes y ameritarían un estudio separado para cada una, pero en nuestro caso nos queremos referir a un único tipo de proyecto y por ende profundizar en las razones que avalan a éste.

Nos referiremos a los proyectos que pretenden dar a sectores productivos de la sociedad con dificultades para engarzarse en la dinámica de la economía de mercado, un canal para la salida de sus productos y además un canal competitivo apto para desenvolverse por sus propias fuerzas.

La mayoría de ONGs ha llegado a trabajar en proyectos bajo tal definición, no como fruto de un estudio socio-económico previo, sino como fruto de su propio trabajo de promoción y organización social, lo cual es un dato de enorme importancia para todo el desarrollo que vamos a hacer.

Cuando hablamos de «sectores productivos con dificultades para engarzarse en la dinámica de la economía de mercado», estamos hablando en definitiva de los sectores objetivo de las ONGs, de los sectores o regiones marginales y/o empobrecidos de la sociedad. Es con estos sectores con los que las ONGs han emprendido programas de capacitación, mejora de la producción u organización de los productores, o bien han ofrecido algún servicio de organización de la comercialización a pequeña escala para no depender totalmente de los intermediarios tradicionales. Y es a partir de estas experiencias que las ONGs han llegado a la conclusión que los productores necesitaban tomar la iniciativa dentro de las reglas de mercado si no querían asistir como sujetos pasivos a una progresiva mercantilización de las relaciones de intercambio en las cuales les toque asumir permanentemente el papel de perdedor.

Hablamos además de «un canal competitivo apto para desenvolverse por sus propias fuerzas» porque no nos conformamos con dar un servicio de comercialización a lo que ya producen los pobladores de determinada

zona, sin preguntarnos si esta producción tiene las características necesarias para consolidar su mercado a futuro. Lo que queremos es afrontar el reto de la comercialización desde una posición activa, que nos permita identificar las razones por las cuales «nuestros sectores» son menos competitivos y poder así canalizar adecuadamente las energías para descubrir sus potenciales a largo plazo e incorporarlos a las exigencias de una economía en competencia.

Fijémonos que no estamos hablando de realizar el milagro de convertir lo «no competitivo» en «competitivo» por pura decisión, sino de «descubrir el potencial» que podamos tener y canalizar las energías hacia ahí, para lo cual las ONGs tienen la ventaja de un buen conocimiento de la zona o sector donde trabajan, pero al que deben añadir un buen conocimiento del mercado.²

De esta forma estaríamos cubriendo un vacío que ni el sector público ni el privado están cubriendo. El primero porque entiende que ni puede ni debe entrar en un terreno claramente identificado como de iniciativa privada. El segundo porque éste es un sector todavía demasiado riesgoso y poco rentable como para justificar una inversión. Por esto la ONG tiene un campo de actuación y unas buenas razones para apoyar la dinamización de la economía en los sectores donde actúa.

El lector puede argumentar que el que haya un campo y una razones no es suficiente, sino que cabe preguntarse ¿qué posibilidades reales tiene de incidir con éxito en lo que los demás rehuyen? A nadie puede escapar que la última razón de nuestra actuación es única y exclusivamente social, sin la cual no se entendería aceptar un reto que es obviamente de alto riesgo. Aceptamos que este riesgo es inevitable, pero esto no quiere decir que no haya elementos que juegan a nuestro favor respecto a otras instancias, ni podemos minusvalorar la capacidad de liderar experiencias de este tipo, ancladas en un trabajo previo de conocimiento de la zona y de los productores con que se trabaja. De los condicionantes que esto conlleva y los instrumentos que tenemos para hacerles frente hablaremos en los siguientes apartados.

2. No pretendemos esconder que, como en todo proyecto, esto constituye a la vez una limitación. No todo proyecto es posible en todo lugar y en cualquier momento, y los de comercialización no son ninguna excepción a esta regla.

Antes de terminar este punto queremos hacer mención de una cuestión interesante apuntada por algunas ONGs. Ciertas organizaciones ponen sobre el tapete el tema de que si estimulamos ciertos sectores productivos o determinados ámbitos con potencialidades, con la finalidad de que actúen como «locomotora» en el desarrollo de la región, estaremos incurriendo en un grave riesgo de provocar una cierta diferenciación social que no encaja con la filosofía tradicional de actuación de las ONGs. Pero estas mismas ONGs aducen que este efecto va a ser inevitable en los próximos años, y están más bien poniendo el énfasis en aprovechar los efectos inducidos que ésta pueda tener, o concebir un cierto control de la misma en lo que esté al alcance de la ONG, más que en pretender eliminarla.

Evidentemente éste es un tema que sobrepasa los límites de este estudio, pero nos ha parecido enriquecedor para el debate hacernos eco de esta reflexión recogida de las mismas instituciones visitadas.

SEPARACIÓN ENTRE INSTRUMENTOS ECONÓMICOS Y PROGRAMAS SOCIALES

Plantearse el reto de la competitividad tal como lo hemos expuesto es un reto de envergadura. Entendemos que una primera opción para afrontarlo en condiciones pasa por identificar lo que son programas de apoyo social de lo que son instrumentos para la actividad económica, dotando a cada parte de la estructura específica que necesita para su funcionamiento.

La mezcla de objetivos sociales y económicos en una misma institución parece dar más problemas que ventajas. Si la gestión de ambos figura muy mezclada, frecuentemente acaba en deseconomías de escala, es decir un incremento de costos más que proporcional; la delimitación de unos y otros no queda nunca clara y se suelen emprender acciones «a cuenta de la otra parte», con el resultado de que ambos, el programa económico y el social, terminan resultando más caros que por separado.

El programa de comercialización debe obedecer, como detallaremos después, a una lógica económica y, en este sentido, cuanta más autonomía e independencia de criterios tenga en su gestión, mejor.

Esto no quiere decir, sin embargo, que tengan que elaborarse proyectos absolutamente independientes del trabajo de las ONGs, ya que significaría asumir los inconvenientes económicos de nuestra vocación social y en cambio renunciar a las ventajas de conocimiento que dicho origen conlleva, convirtiendo la aventura en un sinsentido y un seguro suicidio económico.

El punto de engarce formal entre ONG y empresa debe pasar por la cúpula, un directorio desde el cual deben salir políticas hacia una organización y otra que sean coherentes entre sí.

¿QUÉ TIPO DE EMPRESA?

El separar los programas de promoción social de los de comercialización no nos soluciona el problema de la política que debe seguir la empresa y la confusión potencial entre su vocación social y los objetivos económicos. Es ahí donde hay que hacer un mayor esfuerzo de clarificación.

A nuestro juicio, el lugar donde deben definirse los objetivos sociales de la empresa no es tanto en las políticas concretas que va a aplicar (por ejemplo, el tipo de política comercial) como en su concepción misma, lo que podríamos llamar sus estatutos. En el momento de constituir una empresa de comercialización con vocación social, deberíamos responder a cuatro preguntas que nos delimitarán nuestra función respecto a la sociedad:

QUÉ haremos (actividad; objeto social).

DÓNDE lo haremos (región o sector; sede social).

QUIÉN lo hará (sistema de participación; propiedad).

CÓMO se hará (gestión).

En el QUÉ y el DÓNDE es donde se encierra el verdadero objetivo social y el reto de la empresa en términos sociales. Un proyecto de comercialización a partir de ONGs no se escoge en función de criterios de máxima rentabilidad, sino en función de criterios de necesidad social y apostando por el desarrollo de regiones o sectores de actividad que la propia dinámica de mercado libre tiende a marginar por resultar menos rentables, provocando con esto que entren en un círculo vicioso que los hace cada vez menos competitivos e inapetecibles para la inversión y, por tanto, cada vez más marginales.

Cuando una ONG decide trabajar en la comercialización de productos campesinos de zonas altas de la sierra, de manufacturas de Comités de Madres o de artesanías de comunidades alejadas y con nulo capital de trabajo, no creemos necesario que se esté preguntando continuamente si cumple con una función social. Ningún inversor privado arriesgaría sus ahorros en semejante empresa y más vale preguntarse las formas de con-

• vertir esa actividad en algo rentable, cómo añadir el suficiente valor agregado para generar un mayor margen de ingresos, cómo garantizar la suficiente calidad para acceder a mercados exigentes o cómo reconducir la actividad hacia productos con mayor demanda. El verdadero reto social en comercialización es que ese sector deje de ser marginal en términos económicos.

El QUIÉN nos parece imprescindible para garantizar la conexión entre comercialización y producción y, por tanto, entre la actividad económica, los resultados obtenidos y la repercusión social de dichos resultados. El principal aporte que puede hacer una empresa de comercialización consolidada es precisamente permitir incorporar el factor «conocimiento del mercado» a las decisiones de producción. Dificilmente una empresa de pura intermediación comercial (como pueden ser las empresas de «import-export» o de «trading» en general) que trabaje con los sectores que hemos mencionado antes, puede obtener resultados satisfactorios en la actual fase en que nos encontramos, ya que requeriría de unidades productivas mucho más consolidadas y que ya hubieran descubierto por sí mismas las potencialidades del mercado al que se dirigen.

Con esto no estamos planteando esquemas de simple «transferencia a los beneficiarios» al cabo de dos años, ni siquiera objetivos inmediatos de autogestión o cooperativistas. La inmensa mayoría de ONGs promotoras, y también las que procuran financiamiento, asumen que estos esquemas no son aplicables a proyectos de comercialización de cierta envergadura, y que la ONG promotora, y quizás otros socios, van a tener una función importante al interior de la empresa durante un largo período. Lo que estamos planteando es la necesidad de que la relación con los productores sea lo suficientemente profunda y estable para permitir a éstos identificar la empresa como algo en lo que participan activamente y cuya existencia les beneficia.

A esta consideración debemos añadir que hoy por hoy no existe una propuesta de financiamiento y de control social que no pase por alguna forma de participación de las bases a futuro, o al menos que tenga un modelo claro de control de la sociedad y, por lo tanto, hay que tenerlo en cuenta desde el principio.

Una vez delimitados el QUÉ, el DÓNDE y el QUIÉN, tenemos dibujado nuestro objetivo social, los límites que no podemos traspasar y el terreno en que nos debemos desenvolver: esos son los estatutos de la empresa.

A partir de ahí entendemos que la gestión debe seguir una lógica

estrictamente empresarial: ése es el CÓMO. Delimitados los objetivos no tiene sentido imponer condiciones a la gestión más allá de las que dicta el sentido común (honestidad, profesionalidad, responsabilidad, etc.). Los compromisos *a priori*, como «pagar 5% más por los productos que el máximo del mercado en el día», no parecen estar dando los resultados esperados y se vuelven contra el productor en el momento en que nuestros costos hacen inviable mantener indefinidamente los compromisos. En un mercado tan competitivo como el que nos movemos, ser capaces de pagar más que la competencia (lo cual puede estimular la calidad y la producción) es ya todo un éxito de gestión que cuesta mucho conseguir, y debe ser un punto de llegada de nuestra política, no un punto de partida.

La tentación de querer hacer una empresa «distinta», no ya en cuanto a su composición y la motivación de sus promotores, sino en cuanto a los métodos de gestión, no se ha comprobado que dé resultados satisfactorios; más bien la mayoría de proyectos han acabado por aceptar la necesidad de aumentar la tecnificación de la gestión y el conocimiento del mercado. Así pues, hay que evitar esa tentación si aspiramos a cumplir un papel de agente económico eficaz. Ello significa que la empresa, ya despojada de la carga de apoyo social en su gestión, debe poder medir sus resultados con el mismo tipo de indicadores que cualquier otra empresa, y por tanto, en último término, el indicador básico es la rentabilidad.

Aunque parezca muy taxativo decirlo, una empresa de comercialización de las características que estamos señalando debe perseguir el lucro, entendido como la máxima rentabilidad posible a largo plazo para la inversión realizada, manteniendo el respeto a la competencia, la honestidad y la transparencia y siempre y cuando los elementos señalados más arriba estén claramente delimitados. Sólo así es posible tomar las medidas necesarias a tiempo para no caer en el descalabro económico.

EL MERCADO

Los gerentes de proyectos de comercialización están aprendiendo rápidamente y por la fuerza de su actividad diaria lo que significa «posicionarse» en el mercado, el valor de la imagen de producto, lo que es el valor agregado, el control de calidad y la economía de costos. La mayoría reconoce que la estabilidad y viabilidad a largo plazo (y por tanto la consecución del objetivo social) pasa por esos y otros términos de los manuales de gestión empresarial.

Sin embargo, la mayoría de proyectos empezó en su día por buscar «alternativas» empresariales y de mercadeo, ya que su dimensión comercial era un puro complemento inevitable, pero no buscado, a las actividades de organización y promoción.

Algunos siguen apostando por los canales «alternativos» para la comercialización «justa, solidaria y comunitaria». Normalmente los más acérrimos defensores de las empresas «distintas» en el sentido comentado más arriba, son también los mayores defensores del comercio alternativo en el sentido apuntado ahora, y parece ser que estos dos conceptos se necesitan mutuamente.

Sin querer minusvalorar el poder evocador y concientizador de conceptos como «comercio equitativo», «comercio solidario», «precio justo», etc., y por supuesto sin entrar en análisis macroeconómicos sobre términos de intercambio internacionales (este trabajo se mueve estrictamente en el terreno microeconómico), lo cierto es que la mayoría de responsables de proyectos está teniendo que evolucionar hacia la idea de mercado único. No existe en realidad un «mercado normal» y un «mercado solidario»; lo más que existe son compradores que están dispuestos a pagar más y otros menos, compradores solventes e insolventes, compradores sensibilizados y otros pragmáticos, etc. El mismo concepto de «precio justo» tenemos que reconocer que está cargado de ambigüedad y subjetividad, ya que no hay forma de saber cómo se calcula (la mayoría de proyectos que lo pretenden lo hacen añadiendo un porcentaje determinado, y lógicamente discutible, al precio del mercado «normal»; al variar éste varía también el «precio justo», con lo cual deberíamos reconocer que el precio pagado hasta entonces era injusto, o bien que las variaciones del mercado «normal» en función de oferta y demanda las consideramos justas).

Por supuesto que se deben aprovechar todos los canales de comercialización disponibles, empezando por los más fáciles de entrar, y también aprovechar el acceso a sectores sensibilizados con fines educativos y de presión social. Pero un proyecto de comercialización no puede apoyar su estrategia únicamente en la recepción de sectores afines porque ni en cuanto a volumen ni en cuanto a precios pueden siempre asegurar su competitividad, y si eso falla no hay alternativa posible. Únicamente plantearse el reto de ser competitivo en situación de libre oferta y demanda puede garantizar el futuro y un cierto margen de discrecionalidad para fijar nuestra propia política de precios.

CONDICIONAMIENTOS DE LA FUNCIÓN SOCIAL

Las opciones que hemos hecho hasta ahora pasan por separar los programas económicos de los directamente sociales, por definir claramente los objetivos de la empresa y por gestionar ésta bajo criterios de inversión y en condiciones de mercado.

No obstante, queda un punto pendiente de desarrollar, que es precisamente cómo se pueden conjugar unos objetivos sociales identificados en la opción del sector y el ámbito geográfico en que la empresa decide actuar con unos criterios de inversión en el manejo de la empresa, inversión además que debe ser productiva para conseguir los objetivos últimos que nos proponemos.

Es evidente que con estos condicionantes, una inversión así no resistirá nunca la comparación con cualquiera de las que técnicamente aprobaría un inversor privado. Las diferencias se pueden resumir en que la inversión en una empresa de estas características incorporará siempre tres características que inciden en un elevado costo financiero para el presunto «inversor», a saber:

- a. Un costo de oportunidad elevado: encontraríamos otras alternativas de inversión para nuestro dinero mucho más rentables y seguras.
- b. Se persigue una rentabilidad que probablemente sólo podrá darse a medio o largo plazo.
- c. Aun aceptando los dos puntos anteriores, sigue implicando un elevado riesgo.

Éstas son las razones por las que el sector privado no invierte en dichos sectores, las que justifican que lo hagan ONGs de desarrollo y las que nos marcan el «costo financiero» de la función social de éstas. Es importante que quede definido porque, si defendemos dar a la empresa la consideración de inversión que debe ser productiva, tenemos que saber qué costos estamos dispuestos a asumir y cuáles no.

La ONG de desarrollo puede asumir estos condicionantes (y por lo tanto estos costos) porque tiene tres elementos que los neutralizan, al menos en parte:

1. Su propia razón de ser como organización para el desarrollo, lo cual hace que el costo de oportunidad de la utilización inicial del dinero ya no se mida en términos de rentabilidad económica, sino en términos de impacto social. Y en estos términos, el impacto de experiencias como

las que estamos trabajando, de tener éxito y a largo plazo, deben ser muy importantes.

2. El acceso a fuentes de recursos financieros con escaso costo, así como otros recursos fruto de la cooperación internacional solidaria. Es evidente que este aporte no sólo ayuda a aliviar los costos financieros y por tanto incide en la rentabilidad alcanzada, sino que simplemente hace posible el proyecto al ofrecer un crédito que sería muy difícil por otros canales.
3. Finalmente, el conocimiento y trato con las organizaciones productoras con las cuales se trabaje. Una ONG suele tener una extensa trayectoria previa de trabajo con las organizaciones de productores, lo cual le da un prestigio y una posición de partida favorable para el trato y el trabajo en común. Algunos proyectos emprendidos en asociación con instituciones lucrativas privadas han tenido problemas, no precisamente técnicos sino derivados del desconocimiento por parte de éstos últimos de la realidad social e incluso del tipo de trato necesario con determinados interlocutores.

Estas «ventajas e inconvenientes» de partir de ONGs nos dan el perfil del «inversor» que somos, los costos que estamos dispuestos a asumir (y por defecto cuáles no entran en dicha definición) y los elementos a los que debemos recurrir para compensarlos.

La ONG debe aprovechar al máximo sus ventajas comparativas para compensar el elevado costo de optar por un sector marginal y poco competitivo por definición, y superar el reto de convertirlo en competitivo y cada vez menos marginal. Por eso, tan nefasto resulta para los proyectos la mezcla de acciones sociales con comerciales, como la separación total de las empresas comerciales, dejándolas huérfanas de dirección, apoyo, y a veces incluso, tal como recogimos en la primera parte, enfrentadas a la animadversión de los equipos de campo.

Este conjunto de consideraciones hace posible, a nuestro juicio, aceptar el reto de la comercialización, aunque ciertamente no elimina el riesgo. Sin embargo, es importante volver a hacer hincapié en la necesidad de que, una vez aceptada la inversión con todos los condicionantes explicados, pase a ser tratada como una inversión que debe ser productiva; sólo así pueden superarse los obstáculos que se presentan y hay alguna posibilidad de que efectivamente se logren los objetivos.

EL FINANCIAMIENTO

Tal como vimos en la primera parte, uno de los elementos que ayudaría a apoyar esta dinámica sería que el mismo financiamiento que se canaliza a estos proyectos participara de esta visión. Las agencias que colaboran en programas de desarrollo desde el exterior, sin entrar en la ejecución directa, deberían adecuar algo los esquemas tradicionales de los convenios cuando se trate de proyectos de tipo empresarial. Este es un camino que ya ha empezado a recorrerse, pero en el que creemos que habrá que profundizar.

Si llegamos a la conclusión de que la empresa hay que dirigirla con criterios de inversión rentable, hay que dar a la aportación inicial de fondos la consideración de capital inicial de la compañía, sobre la cual se espera una rentabilidad bajo los condicionantes que ya hemos mencionado.

Desde el mismo momento de presentarse un proyecto de actividad económica y comercial deberían por tanto incluirse indicadores de análisis de inversiones, como el Valor Actual Neto o la Tasa Interna de Retorno, que no sólo ayudaran a la evaluación del proyecto sino que se basaran en supuestos capaces de ser convertidos en objetivos cuantitativos para la dirección del proyecto.

La razón por la que decimos esto es doble. Por un lado, no puede dirigirse la empresa con criterios de inversión si efectivamente no hay objetivos cuantitativos que cumplir. Ya en el apartado tres de la primera parte hemos comentado el efecto desencadenante sobre la gestión que tiene la falta de necesidad de rentabilidad explícita. O se genera una presión sobre el equipo de gerencia en el sentido de tener que cumplir dichos objetivos, o nunca se podrán conseguir. En otras palabras, en las evaluaciones de las financieras habría que ver menos almacenes, oficinas y camiones, y más balances, cuentas de resultados y políticas comerciales.

La otra razón es que el esquema que estamos proponiendo excluye explícitamente un beneficio directo a los beneficiarios *a priori*. Con esto queremos decir que no se asumen compromisos de pagar más que la competencia a los productores desde un principio ni otros por el estilo. En cambio, hemos dicho que el productor debe sentir los efectos positivos, en términos materiales, de la actividad comercial y sentirse copartícipe de la empresa. Para que esto se dé es obvio que hay que dar un servicio como mínimo tan bueno como la competencia, pero además hay que generar utilidades susceptibles de revertirse en beneficios sociales. Este reparto,

equivalente a la remuneración del capital (lo que en una empresa privada sería el dividendo), cierra el círculo de un proyecto con vocación social y capital solidario, y se convierte en una herramienta de primer orden para el enraizamiento y la identificación de los productores con «su» empresa.³

Algunas agencias financieras adoptan la modalidad de crédito en condiciones favorables para el financiamiento del capital de trabajo. Ciertamente la obligación de devolver el crédito es un buen estímulo para la adecuada administración de la empresa y se convierte así en un instrumento interesante para hacer jugar en la financiación. Hay que conservar, sin embargo, un adecuado equilibrio en la financiación de estos proyectos; el capital donado, sobre el cual esperamos una rentabilidad derivada de las utilidades, equivale a los fondos propios de la empresa y se debe utilizar mayoritariamente para la inversión en equipos. Los créditos juegan el papel de financiación externa, pero es necesario que una parte de los fondos propios se pueda utilizar también para capital de trabajo, a fin de no ahogar la liquidez de la empresa con obligaciones a corto plazo.⁴

En realidad, todo el planteamiento nos lleva a la necesidad de analizar y evaluar por parte de las agencias la ejecución de estos proyectos con unos parámetros distintos de los habituales. Hay que superar el esquema de supervisar a meros administradores de un presupuesto de inversión (al que se le añaden montos a veces simbólicos para capital de trabajo), para pasar a analizar y supervisar auténticas inversiones productivas. Probablemente habrá que aceptar el reto de canalizar montos importantes para que un proyecto así tenga posibilidades de éxito, así como considerar el capital de trabajo como un elemento fundamental en el esquema; pero

3. Éste es un planteamiento óptimo para aprovechar las potencialidades y la iniciativa de los productores hacia la comercialización, pero no pretendemos obviar las dificultades que en la práctica pueden darse ni queremos caer en esquemas voluntaristas. Esta política debe conjugarse con directrices sólidas en cuanto a la financiación de la empresa y en cuanto a la propiedad de la misma, de lo cual hablaremos más adelante.

4. En términos de análisis de balances nos referimos a que es necesario conservar un Fondo de Maniobra positivo, financiando parte del Circulante con Fondos Propios. La mayoría de proyectos se inician exclusivamente con fondos de las agencias financieras; asignar la totalidad del capital de trabajo a un crédito puede ser un peso excesivo para la empresa que comienza y, aunque logre devolverlo por las condiciones favorables que los amparan, suelen dejar las arcas de la institución completamente exhaustas y necesitadas de créditos permanentes para funcionar incluso en periodos cortos.

también habrá que aprender a exigir una ejecución y unos resultados que van mucho más allá de haber levantado unas paredes o haber redactado un difuso documento sobre los efectos sociales de las relaciones de mercado.

Este cambio de óptica podría propiciar la necesidad de una mayor implicación de las agencias en el seguimiento del proyecto y un cierto cambio en el modelo tradicional de relaciones entre ONGs financieras y ejecutoras. De todo ello hablaremos en apartados sucesivos.

EL DIRECTORIO

Si nos dejamos llevar por la lógica que estamos siguiendo, dando al financiamiento exterior el carácter de capital en una empresa y fijando objetivos respecto a su rentabilidad, deberemos admitir a continuación que el directorio es una instancia fundamental para asegurar un buen seguimiento y toma de decisiones, ya que representa, en un contexto empresarial, a los inversionistas y, por tanto, a los principales interesados en que se cumplan los objetivos.

En la primera parte ya vimos las estrategias más comunes que hemos encontrado en los proyectos visitados en referencia a la función del directorio, así como las limitaciones que tienen. En los casos en que se sigue la estrategia de la «delegación al gerente», éste suele encontrarse sin un verdadero estímulo o exigencia para cumplir los objetivos a largo plazo del proyecto (los «accionistas» desaparecen del escenario), favoreciendo los «bandazos» en los objetivos a corto plazo y la laxitud en el control interno.

Por otra parte, las ONGs reconocen su limitación para desempeñar un papel de empresarios preocupados por su inversión, ya que éste no es el papel tradicional al que están acostumbrados, ni es en realidad la motivación que les empuja a emprender estos proyectos.

Este es uno de los problemas más graves y difíciles que se dan en los proyectos de comercialización para asegurar su viabilidad: una empresa a partir de ONGs es una empresa de iniciativa privada, actuante en el mercado libre y con su propio capital, pero sin accionistas; por lo tanto, sin nadie a quien preocupe seriamente la tasa de retorno del capital invertido en la empresa.

Por si esto fuera poco, existe una gran confusión entre el personal directivo de las ONGs respecto a la función o modo de desempeñarse de un directorio en relación con una empresa.

Empezaremos por intentar clarificar este último aspecto, siempre, como es lógico, en el marco del esquema de empresa que estamos proponiendo.

El directorio es el máximo órgano de decisión de la empresa, aparte de la junta general de accionistas si la hubiera. Su función no es, sin embargo, llevar a cabo la gestión diaria de la misma y, por tanto, aciertan los que insisten en dejar un margen amplio de actuación al gerente. Tampoco es, no obstante, asistir una o dos veces al año a una asamblea para escuchar el informe de gestión y recibir información sobre el estado de la compañía y el reparto de dividendos (remuneración del capital), ya que esto representaría confundir al directorio con la junta general de accionistas.

El directorio es una instancia intermedia entre la junta de accionistas y el equipo gerencial con la finalidad de supervisar a éste y tener información más continuada de la gestión que se lleva a cabo. La principal función del directorio, por tanto, es recibir información permanente, no decidir sobre el día a día. Elementos indispensables de una reunión de directorio son un sucinto informe de gestión de la gerencia referido al período transcurrido desde la última reunión, el Balance y la Cuenta de Resultados comparativa con el mismo período del año anterior, así como el grado de cumplimiento del presupuesto (objetivos cuantitativos).⁵

Muchas ONGs han comentado que no existe costumbre de pedir informes de gestión al gerente, pero que en cambio la preocupación por no perder el control de la situación les hace revisar un buen número de las decisiones que éste tome (aunque dejando siempre a él la iniciativa). El efecto de esta dinámica es contrario al objetivo que se persigue: la necesidad de presentar información puntual elimina todo control de gestión, y en cambio la supervisión de muchas decisiones de gestión propicia que el gerente tome cada vez menos la iniciativa (amparándose en que «esto

5. El tamaño de la empresa y la diversidad de accionistas que tenga propician una u otra estructura directiva. No es lo mismo una empresa con 100 accionistas, que propicia una o dos reuniones anuales de la junta general y la conformación de un directorio que los representa, que una empresa con uno o dos accionistas, en donde la junta general y el directorio se confunden y probablemente el delegado del directorio (presidente u otro) asumirá buena parte de las funciones de éste y, a veces, incluso la gerencia ejecutiva. Lo importante de esta cuestión son las funciones que asume cada nivel de dirección y el modo de relacionarse con el nivel gerencial, no tanto la estructura operativa en sí.

lo debe decidir el directorio»), ralentizándose todo el ritmo de actividad de la empresa y propiciando lo que se quería evitar: que el directorio acabe entrando en cuestiones directas de gestión.

El directorio no debería entrar en dichas decisiones puntuales, pero no debe olvidar que esto no significa que no tenga responsabilidad o influencia sobre la gestión ya que desde el momento en que nombra o acepta el nombramiento de un determinado gerente, influye con su decisión en la gestión futura de la empresa. En última instancia el directorio es responsable de la imagen y patrimonio de la institución y, por tanto, debe asumir la responsabilidad de las medidas a tomar si la política gerencial afecta gravemente a éstas.

El punto de referencia crucial para saber dónde está el límite del directorio está precisamente en actuar realmente como representante de los intereses de la empresa, vehículo de la inversión que debemos hacer rentable, y ya hemos dicho cómo creemos que se conjuga esto con la finalidad social de la misma.

En función de ello, y tras el primer deber de exigir información, la esfera de decisiones que atañen directamente al directorio tienen más bien que ver con cuestiones estratégicas y estatutarias. Lógicamente aquí debemos incluir el nombramiento de los cargos de confianza, así como cambios en los estatutos, nuevas inversiones estratégicas, cambios en el accionariado y la supervisión de las políticas seguidas por la empresa, para asegurar su coherencia con los objetivos de la sociedad. Volveremos a hablar de ello al tratar el tema de la gerencia.

Aún si podemos llegar a definir las funciones de un directorio adaptado a cada caso concreto y aprender los instrumentos a su alcance para desarrollar su labor, seguiremos teniendo el problema que apunta la mayoría de ONGs: la limitación está en el «rol» mismo a desempeñar y la necesidad de una determinada mentalidad para hacerlo. El directorio debe representar el papel de «delegado» de los accionistas, pero sus componentes ni lo son ni pueden asumir su mentalidad.⁶

6. Este problema que apuntan las ONGs toca el fondo de la cuestión. Ser accionista no es un cargo sino una condición. No «se nombra» un accionista sino que «se es» accionista. De ahí que el verdadero problema estriba en encontrar mecanismos que suplan las motivaciones de éstos en su actuar frente a los problemas de dirección empresarial.

Realmente este problema es prácticamente irresoluble, y sólo la total convicción de que la rentabilidad económica a largo plazo es el único indicador que nos puede guiar respecto a la consecución de los objetivos sociales que persigue un proyecto de esta naturaleza, puede compensar en parte esta importante limitación.

Aún así, algunas ONGs y estudiosos del tema intentan dar con algún elemento que ayude a superar las limitaciones. La introducción del concepto «crédito» en parte de la financiación es uno de ellos, la adopción por las agencias de cooperación de indicadores económicos para la evaluación del proyecto (tanto en su fase de aprobación como de ejecución) puede ser otro; otros apuntan a la composición misma del directorio como elemento clave para dinamizar las tomas de decisión.

En este sentido nos haremos eco de dos posiciones bastante sugerentes.

La primera es la participación de la ONG financiera en todo lo que es la primera fase del proyecto (supongamos entre 3 y 5 años en proyectos de envergadura, y 2 ó 3 años en proyectos más pequeños). Curiosamente ésta es una idea propuesta y escuchada con interés por algunos estudiosos del Sur, y despierta más suspicacias en las mismas ONGs del Norte. Efectivamente es un esquema que rompe con el modelo tradicional de relación entre ONGs financieras y ejecutoras, y se comprende el recelo de cambiar los parámetros tradicionales de los convenios de cooperación.

Sin embargo, se puede sustentar una cierta argumentación en su favor. Si lo que buscamos es asimilar lo más posible el directorio a la función de participante en una inversión productiva, es evidente que deberían participar en él todos los que han aportado fuentes de financiación, siempre y cuando, lógicamente, acepten asumir el análisis del proyecto en términos de inversión, según explicábamos en el anterior apartado. En estos términos, la diversificación y corresponsabilización en el directorio puede estimular el seguimiento de los indicadores aceptados por todos como representativos de la marcha del proyecto.

Además, las agencias de cooperación realizan ya un lógico seguimiento a la ejecución de los proyectos de cara a sus asociados y sus cofinanciadores. Si la agencia canaliza una aportación financiera importante y tiene responsabilidad sobre el resultado de su utilización, y acepta por otra parte la rentabilidad como indicador fundamental del resultado de la inversión, obtendremos una figura muy similar al accionista que estamos buscando.

La participación en el directorio no significa, como ya hemos dicho, implicarse directamente en la gestión y, por tanto, en este sentido no cam-

bia el rol de la ONG financiera. El único cambio es pasar de ser un invitado del directorio dos veces al año, a ser un miembro del directorio que igualmente puede asistir dos veces al año (la mayoría de ONGs, por otra parte, tienen representantes o colaboradores sobre el terreno que pueden cubrir algunas otras reuniones a lo largo del año si se estima conveniente). Este cambio de estatus, con un planteamiento de temporalidad, puede ser suficiente, a juicio de muchos, para generar una dinámica distinta respecto al seguimiento de la empresa; esto se debe a que el directorio se diversificaría con miembros «independientes», no ligados a la gestión diaria ni a las relaciones entre grupos implicados en la actividad, lo cual obliga a buscar referencias e indicadores objetivos para la evaluación de la empresa, es decir los índices de rentabilidad.⁷

La otra posición que apunta a variar la composición del directorio opta por dar entrada en el capital de la empresa a individuos o empresarios relacionados con el sector o la región y con intereses complementarios con la actividad que se desarrolla, es decir asociarse con empresarios que puedan aportar experiencia comprobada.

7. La participación temporal en el directorio recuerda vagamente una figura existente en el sector privado, que son las sociedades conocidas, en terminología inglesa, como de «Venture Capital», traducido en algunos países de habla hispana como «sociedades de capital riesgo».

Estas sociedades basan su acción en la compra de paquetes determinantes de acciones de compañías de poco valor, lo cual les da una posición de influencia en el Directorio. Desde esa posición aportan su *know-how* o capacidad de dirección para relanzar la compañía. Conseguido el objetivo, se desprenden de las acciones, ya revalorizadas, normalmente a través de los «segundos mercados» de las Bolsas de Valores, dedicados a empresas nuevas y pequeñas.

La cooperación oficial suiza está utilizando este método en algunos proyectos empresariales, fijándose como horizonte de su participación la consecución del punto de equilibrio en la empresa. Llegado este momento sus acciones son traspasadas a colectivos de productores, dejando que la ONG local siga teniendo una posición influyente en la misma. Por otra parte, aunque no hemos encontrado evidencias de su aplicación en los países que hemos visitado y por tanto desconocemos mayores detalles, algunas instituciones (por ejemplo la francesa CCFD con su sociedad SIDI) han optado por la creación de sociedades de inversión para que canalicen este tipo de experiencias. De esta forma se dotarían de un instrumento legal y técnico más adecuado para esta línea de cooperación. No hay duda que estos métodos facilitan enormemente los flujos de financiación necesarios durante esta primera etapa, a la vez que exigen una buena justificación para los mismos y por lo tanto deben obligar a un seguimiento eficaz de la inversión efectuada.

En el mundo de las ONGs con frecuencia existe desconfianza respecto a la asociación con el sector privado. Esta desconfianza ha impedido el desarrollo de algunas experiencias bien planteadas y, presumiblemente, con posibilidades de éxito. Sin embargo, el esquema que estamos siguiendo hasta aquí nos dibuja un marco posiblemente más propicio para esta política que los utilizados en el pasado. El hecho de separar claramente el proyecto de comercialización de la propia estructura de la ONG (contando con el aporte de su experiencia y apoyo) y aceptar el criterio de gestión empresarial y rentabilidad como indicadores imprescindibles para el manejo de la empresa, hacen pensar que no es imposible, en muchos casos, una asociación con inversores interesados en el sector, en forma minoritaria.

Lo que debe buscar la ONG en estos casos es la aportación de *know-how*, es decir la experiencia y conocimiento del mercado del empresario, lo cual puede acelerar enormemente la implantación de la empresa en dicho mercado. Esto sólo puede justificar perfectamente esta asociación, en la cual la ONG aporta sus «ventajas» comparativas y el empresario su conocimiento del mercado, técnicas de mercadeo y también formas de dirección, que son los elementos que necesitamos añadir al aporte de la ONG.

En otro apartado hablaremos de la incidencia de estas propuestas sobre la cuestión de la propiedad de la empresa.

LA GESTIÓN

En lo que afecta a los objetivos de este trabajo, lo que podríamos decir respecto a la gestión de los proyectos quedó recogido al hablar del tipo de empresa: la gestión debe seguir una lógica estrictamente empresarial para acercarnos a los objetivos que nos proponemos.

Cuando hablamos de la función del directorio, hicimos hincapié en dos cuestiones fundamentales para completar esta visión: la absoluta necesidad de obtener información actual y permanente de la gerencia y la conveniencia de supervisar que las políticas a corto plazo que se van aplicando guardan coherencia con la proyección a largo que pretende la empresa.

Este último punto puede tener su importancia, ya que una empresa a partir de ONG no es un negocio a corto plazo de corte especulativo destinado a acumular el máximo de excedentes en el menor tiempo posible para después cerrar la oficina, sino que busca la consolidación de su

actividad, la proyección de la misma hacia el futuro y una rentabilidad estable y creciente. La política de gestión aplicada podría variar si priorizáramos una óptica u otra. En una perspectiva de largo plazo, por ejemplo, es factible y coherente aplicar políticas que favorezcan la progresiva implicación de la población más directamente relacionada con la actividad (trato preferencial a determinado sector, capacitación permanente del personal, etc.), sin que ello implique contradicción alguna con el criterio de rentabilidad que venimos preconizando.

Manejar una empresa con criterios empresariales y cuidando su salud financiera a largo plazo requiere cierta capacitación. Por eso muchas ONGs están dando el paso de recurrir a profesionales para gestionar sus proyectos de comercialización. Es evidente que cuanto más grande es el proyecto, más se justifica un mayor gasto en personal, mientras que para proyectos pequeños enfocados básicamente para dar servicio a un grupo reducido, puede bastar con alguna persona de confianza y aptitudes demostradas.

El salto hacia la profesionalización de cuadros parece ser la tendencia que se impone, por tanto, en los proyectos de mayor envergadura y la más coherente con la argumentación que estamos desarrollando. Esto significará en muchos casos aceptar condiciones de trabajo impuestas por una gerencia profesionalizada (remuneración, medios), pero también aplicar la estricta exigencia a la misma que estamos citando en todo este trabajo.

Algunos proyectos optan por apoyarse en instituciones externas especializadas para determinadas áreas (contabilidad, tributos u otras). El esquema puede dar buenos resultados y es una manera de acceder a esa mayor profesionalización sin encarecer demasiado los costos ni dotarse de una estructura fija que no siempre justifica la dimensión del proyecto.

El directorio, además, debería asegurar la supervisión anual de la información contable oficial, para lo cual un servicio de auditoría externa se convierte en casi imprescindible. En las ONGs predomina el criterio de que una auditoría es sólo un proceso fiscalizador de cara a las entidades financieras. Es importante un cambio de mentalidad en este sentido, ya que, en una empresa, el proceso de auditoría no sólo representa una opinión independiente, sino una herramienta de primer orden como asesoría y fuente de recomendaciones de administración para la gerencia.

Los gerentes de proyectos de comercialización con algo más de experiencia suelen poner énfasis en dos cuestiones claves. Por un lado, la necesidad de partir del conocimiento de la demanda. Ya hemos hablado repetidamente de este aspecto que de hecho es el aporte fundamental de

un proyecto de comercialización: añadir al conocimiento de la oferta que ya tenemos desde la ONG, el conocimiento de la demanda que nos da la actuación en el mercado. Un estudio de mercado serio debería ser un paso previo imprescindible para la aprobación de cualquier proyecto de comercialización y la permanente atención a los cambios que se producen en éste, así como el diseño de una política comercial coherente, son aspectos fundamentales de la gestión.

El otro aspecto que nos dicta la experiencia acumulada es la necesidad de afrontar el desarrollo de la empresa de forma gradual. Las empresas que se plantean desde el primer día una variada y ambiciosa gama de objetivos (por ejemplo, la comercialización de un abanico muy amplio y diverso de productos, o la penetración en el mercado nacional y exterior paralelamente) parece que tienen escasas posibilidades de conseguir alguno. El proceso de introducción en el mercado debe seguir un desarrollo por etapas, de forma paralela a nuestra capacidad de producción y gestión, y que evite en lo posible los pasos en falso. La apertura de un nuevo mercado debe ir de la mano del aseguramiento de nuestra capacidad productiva, nuestra capacidad financiera y nuestra capacidad administrativa. De ahí la necesidad de un adecuado equilibrio en las distintas áreas de gestión. La mencionada profesionalización de los puestos clave probablemente puede ayudar a conseguir este equilibrio y organización de las distintas áreas de la empresa, evitando que se potencien sólo aquellas en que los responsables se sienten más seguros.

LAS UTILIDADES. ¿QUÉ HACER CON ELLAS?

La inmensa mayoría de proyectos de comercialización no ha entrado todavía en una senda consistente de generación de excedentes; por esa razón éste es un tema que no ha aparecido como primordial en la primera parte. Sin embargo, no faltan los proyectos que prevén una cierta política respecto a ello en su diseño, y en nuestra misma exposición lo hemos citado como herramienta a utilizar para dar viabilidad al modelo que se nos va perfilando. La política que queramos seguir en cuanto a distribución de utilidades puede condicionar el modelo de empresa al que nos dirigimos, ya que determina las posibilidades de control de la misma y quizás el tipo de relación con los grupos sociales en que pretende incardinarse.

En un esquema apriorístico podemos encontrar tres modos de utilización de los excedentes o dividendos, entendiendo como tales la parte

de las utilidades susceptibles de ser repartidas (y, por lo tanto, dando por supuesto que una parte de las utilidades siempre queda en la empresa para aumentar su capacidad de autofinanciación). Éstos serían:

Retención total en la empresa

Aceptar que no se van a repartir excedentes supone convertir a la empresa en un objetivo en sí mismo que no necesita mayor justificación, lo cual no está exento de cierta justificación teórica. Fijémonos que de acuerdo a la definición que hemos querido dar al tipo de proyectos al cual nos referimos, éstos se justifican por la propia actividad que llevan a cabo y la voluntad de hacer de esta actividad algo rentable y con viabilidad económica a largo plazo. En consecuencia, si esto se logra, puede argumentarse que lo mejor es capitalizar la empresa para aumentar su autonomía y poder diversificar o replicar la experiencia en otras zonas o sectores. De esta forma se asegura que los excedentes obtenidos se reinviertan en una lógica similar a la que los ha producido y no se deriven hacia intereses ajenos a la misma.

Esta opción casi obliga a constituir la empresa como asociación sin fines de lucro (para evitar en un futuro un uso tergiversado de los fondos generados), y tiene el inconveniente de que no contempla ningún tipo de reversión social de los dividendos que tenga en cuenta a los grupos con que se relaciona la empresa.

Reversión a través de la ONG promotora

Algunas ONGs parten de la base de que los beneficios deben revertir a la ONG para destinarlos a programas sociales que necesitan financiación. Es una opción que, en consecuencia, implica una permanencia dominante de la ONG en la empresa y por tanto también condiciona el tipo de relación con otros grupos.

Sin embargo, el mayor peligro de esta tesis no está en dicha permanencia sino en los «proyectos mutuamente dependientes». Con frecuencia en estos casos se hace depender un proyecto, sin relación directa con la empresa, de la financiación que ésta es capaz de traspasar; esto genera una enorme presión para el reparto de dividendos, ya que los proyectos en marcha no pueden paralizarse en seco. En momentos en que la generación de excedentes no es suficiente para repartirlos, esto supone un golpe mortal

para el proyecto de comercialización y, en consecuencia, también para el que depende de él.

Reversión social directa de los dividendos

Cuando hablamos de la financiación de los proyectos dijimos que la reversión de los dividendos podía ser una buena arma para dar coherencia y viabilidad a todo el esquema empresarial que desglosábamos. Por tanto esta opción es la que entronca más directamente con la argumentación que hemos sostenido hasta ahora.

Podríamos todavía identificar dos vías para canalizar esta reversión:

A partir de la empresa misma

Una empresa puede tener un canal para implementar programas de apoyo social; por ejemplo, una fundación que se nutra, en parte, de sus excedentes. Supone una mixtura de los puntos 1 y 2 señalados anteriormente: las utilidades quedan en la empresa pero para destinarse a programas sociales. La ventaja de hacerlo de esta manera es que el beneficiario identifica los beneficios con la actividad económica que los hacen posible, y que la empresa es la que decide su política respecto a la fundación sin el condicionamiento de terceras instituciones.⁸

A través de los socios

Incorporar a la propiedad de la empresa a grupos a los que se pretende beneficiar más directamente, y que por tanto pueden recibir dividendos en el momento en que se repartan, es la opción más directa y no incompatible con algunas de las anteriores.

Esta opción permite una incardinación social que buscábamos desde el principio como activo de las ONGs, y da consistencia al modelo en cuanto a su vocación social. Si algunos de estos grupos incorporados son

8. Una ONG chilena afronta de esa manera un interesante programa de formación y becas destinado a los hijos de los productores con los cuales trabaja. De esta forma se propicia que, a futuro, puedan ocupar puestos de trabajo en la misma empresa u otras, sin excluir puestos de dirección.

los productores con los que trabajamos, puede asegurar además una mayor fluidez de información entre producción y comercialización, así como la identificación de ambas actividades como mutuamente dependientes.

Ciertamente esta opción no está exenta de riesgos pero, como decíamos al hablar del tipo de empresa, hoy por hoy resulta imprescindible referirse a ella. El empleo de las utilidades, el modelo de gestión, la conformación del directorio, nos dan unas pautas y condiciones que nos llevan al último y trascendental punto que debemos tratar, el cual probablemente encierra en sí mismo el modelo de empresa al que nos dirigimos. Éste es la propiedad futura de la misma.

LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

El modelo típico que ha regido en los proyectos de cooperación se basa en tres partes: la agencia extranjera que sólo aporta financiación, normalmente sin entrar en la ejecución (y menos en la propiedad), aunque reservándose la facultad de fiscalización; la ONG local que se encarga del diseño y ejecución del proyecto, y acaso asume la propiedad transitoria de los activos fijos; y finalmente los «beneficiarios», a los cuales hay que traspasar los activos en un plazo determinado, asumiendo la gestión del proyecto a futuro y constituyéndose como el grupo objetivo socialmente hablando.

Este esquema ha demostrado su eficacia en muchos casos, particularmente cuando se trata de gestionar infraestructuras de ámbito local, cuando es posible involucrar en la construcción de las mismas a la comunidad y cuando hay una relación causa-efecto inmediata entre el proyecto y los beneficios que repercuten en la colectividad.

En los proyectos de comercialización de cierta envergadura, en cambio, surgen dificultades para enmarcarlos en un esquema parecido. El primero, como identificábamos en la primera parte, ya es la propia definición del concepto de «beneficiario».

A no ser que el proyecto sea muy localizado y se plantee sólo dar un servicio complementario a los productores (más un apoyo a la comercialización existente que un proyecto de comercialización con objetivos autónomos), es corriente que los proyectos necesiten tener un área de influencia relativamente grande para que resulten operativos (o al menos grande en comparación con los proyectos eminentemente localizados que acostumbran a llevar a cabo los convenios de cooperación). Un proyecto

de comercialización suele atravesar los distintos proyectos locales que coordina una ONG, pues no tendría sentido crear una empresa distinta para cada cuenca hidrográfica o área de influencia de una institución. Aún más, a veces se plantea la coordinación con otras ONGs que tienen áreas de influencia complementarias con la finalidad de aunar esfuerzos y conseguir algunas economías de escala.

En los proyectos que añaden a la comercialización un componente de transformación con la finalidad de obtener cierto valor agregado en los productos, se une un nuevo agente con intereses propios. La comunidad donde se instala la planta de transformación no coincide necesariamente con las comunidades que surten con sus productos a la misma, pero es obvio que potencialmente puede repercutir en su beneficio.

Todo este entramado de intereses y relaciones dificulta la definición de beneficiario y obliga a discriminar unos grupos respecto de otros. Si además abordamos el proyecto desde una óptica más general, de intereses regionales por ejemplo, la definición se complica todavía más y llegaríamos a la conclusión que los efectos de la comercialización pueden llegar a ser tan variados y extensos que se hace difícil decir cuál es el grupo que más aporta y el que más se beneficia.

El segundo problema que aducen las ONGs es el de la capacitación. Es evidente que un servicio local, aunque sea comercial —como por ejemplo un servicio de molienda para una comunidad, una panadería o cualquier otro—, puede llegar a ser gestionado y dirigido localmente con un mínimo apoyo inicial. Cuando hablamos en cambio de relación con el mercado en un sentido amplio y de proyectos empresariales a largo plazo, a veces incluyendo transformación, nuevas inversiones, ampliación de mercados, etc., la capacidad de decisión y de supervisión debe estar en manos de grupos que asuman esta visión empresarial a largo plazo, tal como hemos dicho al hablar del directorio.

El tema es ciertamente difícil y hay que afrontarlo con realismo, considerando la experiencia acumulada en cuanto a cooperativismo y autogestión, en lo positivo y en lo negativo. La conformación de grupos de poder en el interior de empresas productivas, con visiones excesivamente de corto plazo o simplemente guiados por criterios de correlación de fuerzas entre grupos de presión, ha dado al traste con numerosas experiencias de este tipo, y es saludable reconocerlo y sacar consecuencias para el futuro. Así es como opina la mayoría de ONGs consultadas y parece haber razones para tener en cuenta ese estado de ánimo.

La reacción de las ONGs ante esta problemática es de dos tipos. Algunas defienden la separación de papeles: los productores deben producir y la ONG apoyará la comercialización desde una instancia especializada sin ánimo de lucro. Otras opinan que no pueden eternizarse en la gestión de más y más proyectos y que la transferencia será imprescindible; pero mientras no exista un modelo claro y viable se mantienen a la espera de una solución definitiva.

Con toda intención hemos dejado para el final este tema que, en una lógica privada, estaría al principio. En un proyecto a partir de ONG, en cambio, lo que se identifica primero es el efecto que se quiere lograr; en segundo lugar se elabora el proyecto físico y finalmente se traspassa a los beneficiarios.

En nuestro caso, para no estar condicionados por los esquemas tradicionales de las ONGs, hemos querido hacer de nuevo todo el proceso partiendo de cero: hemos partido del objetivo que pretendíamos para analizar el instrumento más adecuado para lograrlo, hablar de los órganos de dirección que requiere y llegar incluso hasta el reparto de utilidades para preguntarnos a continuación: ¿Qué propietarios aseguran mejor todos los componentes que hemos ido desgranando en el curso de la explicación?

Creemos que debemos partir de dos premisas cada vez menos discutidas. La primera es que en una primera fase, que será más larga de lo que hemos estado acostumbrados hasta ahora, el vehículo canalizador de la inversión será la ONG ejecutora (o en su caso la empresa constituida al efecto), y será dicha ONG la que controlará la gestión. La mayoría de ONGs sabe que una transferencia brusca no es posible en estos proyectos, y una gran mayoría también empieza a admitir que el vínculo con la ONG promotora difícilmente desaparece.

La segunda premisa es que toda participación en una empresa debe responder a una aportación de capital proporcional a la misma. Desde luego que la valoración de dicha aportación puede responder a muchos criterios, y que pueden estar imbuidos de una fuerte connotación social. Pero sólo así es posible conseguir el grado de identificación y compromiso que es necesario que tengan los futuros socios del proyecto.

Por lo tanto, nuestro punto de partida es que la ONG conserva a medio plazo una posición determinante (que no significa necesariamente mayoritaria) en la propiedad de la empresa, y lo que cabe preguntarse entonces es a quién «venderemos» el resto de participaciones, o a quién invitaremos a convertirse en socio.

La argumentación que hemos ido desarrollando a partir de la definición de nuestro tipo de proyecto nos lleva a considerar alguna forma de participación de los productores u otros grupos populares relacionados con la actividad de la empresa. El planteamiento que hemos expuesto no es crear intermediarios solidarios para apoyar la comercialización, pues requeriría unidades productivas ya consolidadas, o bien sólo se podría justificar en función de pagar mejores precios que la competencia, dos factores que hemos puesto en cuestión como política de partida. Nuestra pretensión es consolidar empresas en aquellos sectores que todavía tienen un potencial no utilizado. Como ya hemos explicado, creemos que esto nos obliga a la máxima eficiencia y, por otro lado, aconseja la reversión social de los dividendos.

La pregunta es cómo permitir esa participación en el contexto de las dos premisas que hemos expuesto más arriba. En el caso de que se trate de un proyecto muy localizado en un área determinada, puede no haber otra salida que el acuerdo con las organizaciones de esta área, y habría que considerar entonces si la ONG debe conservar durante más tiempo (¿o indefinidamente?) una posición mayoritaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

En muchos casos, sin embargo, los grupos con que se debe relacionar la empresa son mucho más amplios, y esto obliga a pensar en alguna forma más novedosa de solucionar el problema.

Es evidente que, en esta cuestión, las connotaciones locales de cada proyecto tienen una importancia decisiva. No obstante, queremos hacernos eco de una propuesta que nos parece sugerente y coherente con la línea de argumentación que hemos seguido hasta aquí.

La propuesta planteada pasa por la idea de la diversificación de la propiedad. Es decir, trata de superar la identificación de un único grupo beneficiario, en función de su actividad, y abre la posibilidad que haya muchos grupos beneficiarios en función de su grado de interés, compromiso y aportación al proyecto (lo que no excluye que exista una política de prioridades en cuanto a grupos).

Bajo este esquema no es necesario que la ONG conserve indefinidamente la participación mayoritaria en la empresa, sino que es suficiente que tenga una participación significativa (igualmente determinante) durante todo el tiempo que estime conveniente de monitoreo. El resto del capital puede repartirse entre grupos organizados que tengan alguna relación con la empresa como, por ejemplo: los productores con los que se trabaja

establemente u otros proveedores de la empresa, la comunidad donde se encuentra la planta de transformación si existe, los trabajadores de la planta, otras organizaciones de base de las comunidades productoras o transformadoras, otros grupos organizados relacionados con el trabajo de la ONG, pequeños ahorristas de la zona.

La idea de la diversificación de la propiedad aporta algunas ventajas que no siempre se contemplaban en los proyectos tradicionales, y que guardan consonancia con los requisitos a que hemos llegado en nuestra exposición. Reproducimos a continuación algunas de éstas, extraídas de una propuesta para un proyecto:

1. No circunscribe los beneficiarios a un determinado grupo *a priori*, discriminando a otros, sino que es un proceso abierto y progresivo, sujeto no obstante a unas claras prioridades.
2. Establece una correspondencia entre aporte a la sociedad (el pago por la acción, aporte de capital que lógicamente puede ser en producto u otros bienes), y beneficios obtenidos (los posibles pagos de dividendos, procedentes del beneficio por la comercialización de los productos).
3. Posibilita la propiedad efectiva de la planta por los beneficiarios.
4. Estimula la organización de los productores y beneficiarios, ya que una mayor organización favorece el acceso a mayores participaciones en la empresa y, por tanto, también a una mayor participación en las ventajas y beneficios que ello aporte.
5. Las acciones se pueden utilizar como garantía para la obtención de créditos en insumos, de tal forma que desde un principio se puede establecer una relación entre el capital aportado y las ventajas que reporta. Al mismo tiempo la obtención de un trato deferente favorece la identificación de los socios con su empresa.
6. Una asociación sin fines de lucro (ONG) puede asegurar, en una primera etapa, el control de la gestión, ya que su participación en el capital, sin ser necesariamente mayoritaria, sí ha de ser determinante. No obstante, nada impide que si la empresa se consolida, la ONG se retire por completo del capital social, sin que ello tenga por qué causar ningún trauma a la marcha de la sociedad.

Para repartir el capital, o dar entrada a nuevos socios, es fundamental que se dé algún aporte, aunque al principio pueda ser «semisubvencionado», pues si no hubiera ninguna aportación volveríamos a discriminar los grupos y no estimularíamos las ventajas que perseguimos. Dentro de

esta lógica es razonable que los primeros socios entren en unas condiciones más favorables que los últimos, ya que asumen un mayor riesgo y compromiso.

Pero las pautas y sugerencias que nos marca nuestra reflexión no terminan en la participación de la ONG y los productores u otros grupos. Al hablar de la composición del directorio han aparecido al menos otros dos posibles socios: la ONG financiera y otros empresarios del sector.

En el caso de la ONG financiera ya dijimos que su participación tendría un claro componente de temporalidad, a partir de su función de canalizador de fondos importantes. Aunque, si aceptamos esto, lo óptimo sería que pasara a ser un socio temporal (como explicábamos en la nota número siete), este planteamiento puede eventualmente generar problemas de tipo legal o logístico. No obstante, la justificación de su participación tiene base en la diversificación del directorio, y éste es un objetivo que se puede contemplar en los convenios de cooperación entre las instituciones, sin necesidad de que obligue necesariamente a conservar la propiedad formal de los fondos traspasados.

La asociación con instituciones privadas (o públicas) para aprovechar su posición y conocimiento del mercado, debe responder por su parte a una asociación comercial convencional, donde no es ajena la mutua confianza entre los socios. Esto significa que el accionista privado debe realizar su aportación de capital y ocupar en el directorio los sitios que le correspondan proporcionalmente. Algunas instituciones están dispuestas incluso a invertir los términos de la participación y dejar la mayoría, por ejemplo, a un inversor privado en convenio con una institución pública, dejando a la ONG y los productores en posición minoritaria. Es obvio que esto cambia el panorama que hemos descrito, pero puede ser aconsejable en proyectos técnicamente complicados, donde la aportación del sector privado se convierte en imprescindible.

Obviamente todas estas opciones obligan a una forma legal estructurada en forma de participaciones en función del capital aportado (generalmente sociedades mercantiles divididas en acciones o participaciones).

Epílogo

Una vez recapitulada toda la información que hemos recogido durante estos meses y redactado este documento, prevalecen algunas sensaciones que queremos recuperar como punto final.

A pesar de los problemas comunes y la coincidencia en muchas de las incógnitas planteadas, la filosofía que subyace en muchos de los proyectos es distinta ya que también lo son las motivaciones de fondo. En último término existe una cuestión pendiente que planea por encima de muchas de las posiciones de las ONGs y de sus líneas de actuación, y que es el rol que queremos asignar a las ONGs a futuro.

El propósito de este trabajo no era entrar en dicha cuestión, que requeriría un debate específico, sino arrojar alguna luz sobre algo que ya se está haciendo, calibrando las consecuencias que tiene y los requerimientos que plantea; ojalá también sea útil, de todas formas, para analizar las posibilidades y el papel que nos queremos otorgar desde nuestras instituciones.

El punto de llegada de nuestra reflexión, en resumen, propone una definición clara de objetivos y un consecuente manejo claramente empre-

serial por un lado. Por otro, la apertura de dicho modelo a toda asociación que pueda aportar algo a la empresa y redundar en la consecución de sus objetivos económicos, que son también los sociales. Es un esquema que supone asumir que las ONGs no van a cambiar por sí solas las reglas del sistema económico, pero sí tienen mucho que aportar en el tema económico. La capacidad humana y técnica, su conocimiento de la realidad productiva, sus líneas de investigación, así como la tradición de cooperación económica internacional, son un capital nada desdeñable que las sitúa en un punto de partida muy importante para la incidencia en las relaciones comerciales. Si a eso le añadimos el conocimiento de la demanda y capacidad de gestión empresarial, las posibilidades de influir con éxito en la dinamización de la economía y la generación de excedentes, elementos intrínsecos al desarrollo económico, no pueden subestimarse.

Lo que hemos pretendido discutir en este documento son los canales más idóneos para concretar ese aporte, los cuales creemos que deben ser abiertos, sin esquemas preconcebidos, huyendo de todo dogmatismo y prejuicio no sólo para mejorar la eficiencia de nuestra actuación cuando sea necesario, sino para multiplicar las posibilidades que nuestros recursos nos ofrezcan para incidir en la realidad.

El modelo a que hemos llegado pretende abrir posibilidades, no cerrarlas. La factibilidad de su aplicación a cada experiencia concreta, y su misma bondad, ya es algo que deben analizar los responsables de cada institución y cada proyecto. Esto nos retrotrae a la forma como empezábamos el trabajo: no hemos pretendido hacer un recetario de soluciones, sino abrir un debate a partir de una reflexión que ha nacido de las propias organizaciones. Consideramos más importante la problemática y las razones de las propuestas que las propuestas en sí. Corresponde ahora a los dirigentes y responsables de proyectos analizarlas, sacar conclusiones y decidir qué factores son aplicables y cuáles no. Si para ello este trabajo se convierte en una herramienta útil, habrá cumplido su objetivo.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido promovido por la Coordinación Intercentros de Investigación, Desarrollo y Educación, COINCIDE, y la Fundación INTERMÓN.

No hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de las siguientes personas e instituciones:

Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI.

AGRARIA (Chile).

Centro de Investigación Social y Educación Popular ALTERNATIVA (Lima).

Carola Amézaga (PACT-Perú).

Acción Rural Agrícola de Desarrollo Organizado, ARADO (Bolivia)

Asociación ARARIWA para la promoción técnico cultural andina (Cusco).

Federico ARNILLAS (ANC, Perú).

Centro para el Desarrollo de los Pueblos AYLLU (Cusco).

Centro de Capacitación Agrícola Industrial Jesús Obrero, CCAIJO (Quispicanchi).

Central de Cooperativas Alpaqueras, CECOALP (Juliaca).

Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, CEDEP (Lima).
Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano,
CEPESIU (Ecuador).
Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, CIPCA (Bolivia).
Centro de Promoción Urbana y Rural, CPUR (Juliaca).
Centro para el Desarrollo Social y Económico, DESEC (Bolivia).
Centro de Fomento a Iniciativas Económicas, FIE (Bolivia).
Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP (Ecuador).
Fomento a la Vida, FOVIDA (Lima).
Fundación para el Desarrollo Alternativo, FUNDEAL (Ecuador).
Fundación de Organizaciones de Salinas, FUNSAL (Ecuador).
Centro de Educación y Comunicación GUAMÁN POMA de AYALA (Cusco).
Movimiento Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos,
MCCH (Ecuador).
Asociación MINKA.
Proyecto Amparaes-Lares, PAL (Cusco).
Aníbal PINO (Asociación INCA) (Cusco).
Asociación QOSQO MAKI (Cusco).
Proyecto QUINUA-MARANGANÍ (Cusco).
Freya RONDELEZ (NCOS).
Servicios Educativos El Agustino, SEA (Lima).
Unidad de Producción de Semilla de Papa, SEPA (Bolivia).
Servicios Comerciales S.A., SERCOM (Chile).
Fundación SOLIDARIDAD (Chile).
SUR Profesionales Consultores Ltda. (Chile).