

Capítulo 11 Desarrollo de la sostenibilidad económica de grupos

11.1 Objetivos y esquema de desarrollo

En el Capítulo 8, se explicó sobre los métodos para apoyar el “fortalecimiento organizativo” de los grupos con el fin de lograr la autogestión sostenible de los grupos formados. Para poder garantizar esta sostenibilidad económica de las actividades grupales, se requiere establecer un proceso de “circulación de fondos” reinvertiendo los ingresos obtenidos a través de la producción y venta de productos agrícolas/forestales, artesanías y servicios en sus actividades. En este capítulo se explica el apoyo que el proyecto puede dar a la “autogestión económica del grupo (categoría C) siguiendo el modelo del currículo general para el fortalecimiento organizativo (Capítulo 8, Figura 8-1). Principalmente, este tipo de apoyo comenzará en la segunda etapa cuando se han desarrollado bien las actividades grupales y el mismo estará enfocado en los 4 temas siguientes:

- Manejo del proceso de producción y contabilidad;
- Venta de productos y servicios;
- Reinversión del fondo propio;
- Adquisición de fondos externos.

11.2 Manejo del proceso de producción y contabilidad

11.2.1 Significado y objetivo del manejo del proceso de producción y contabilidad

El apoyo inicial que se da al grupo con el objetivo de lograr su independencia económica, es el establecimiento de la costumbre del grupo de manejar y registrar su proceso de producción y las entradas y salidas de dinero, así como compartir esta información entre sus miembros. Especialmente la costumbre de “registrar” es una técnica fundamental y necesaria para aclarar el proceso de las actividades y compartir la información entre los miembros del grupo. Esta información también forma la base para reflexionar sobre el período anterior y establecer la meta de producción en la elaboración del plan de actividades para el siguiente período (véase el Capítulo 12). Por otro lado, dichos registros podrían ser importantes también como

prueba de la confiabilidad del grupo al momento de solicitar fondos externos a una organización financiadora de fondos (véase Sección 11.5).

Hay tres habilidades que los miembros tienen que dominar en esta área, que son las siguientes: “manejo del registro de la asistencia de los miembros en las actividades grupales”, “manejo del proceso de producción agrícola” y “manejo de la contabilidad”. (Referente al “registro de asistencia de los miembros en las actividades grupales”, se mencionó en el Capítulo 8 (categoría B-1) como la “lista de asistencia en las actividades”, sin embargo, aquí se explica de nuevo desde la perspectiva de la autogestión económica.) En la Tabla 11-1 se explica el significado y ventajas de estos 3 elementos (habilidades).

Tabla 11-1 Tres elementos del manejo del proceso de producción y contabilidad

Elemento	Significado y ventaja
1. Manejo del registro de la asistencia en las actividades grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se reparten los productos cosechados de la finca grupal o los ingresos obtenidos de la venta de los productos y servicios, para ser justo y evitar desacuerdos dentro del grupo es importante hacer la distribución en proporción al grado de participación de cada miembro en las actividades realizadas (véase la sección 11.4). Por ello, es necesario hacer el registro de la asistencia (presente o ausente) de los miembros en las actividades. • Este es el más sencillo entre estos tres registros. Por lo tanto, sería mejor introducirlo primero para que los miembros del grupo se vayan acostumbrando al manejo de sus actividades a través de hacer los registros.
2. Manejo del proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito de manejar (registrar) el proceso de producción agrícola es demostrar la relación entre las inversiones y la cosecha con cifras (por ejemplo, “se plantaron tantos plantones de tomate en la parcela de tantos m², se aplicó tanto abono y repelente, y se cosechó tanto kg. de tomate en tantos días”). De esta manera los miembros pueden entender las ventajas de las técnicas agrícolas y agroforestales amigables con el ambiente (se puede tener mayor cosecha usando menos terreno). • El registro del proceso de producción sirve de base de información para ayudar al cumplimiento de la meta de producción conforme a la planificación, con el fin de garantizar la sostenibilidad económica del grupo. Con el registro los miembros pueden estimar cuánto se tiene que invertir en las próximas actividades para lograr la meta de cuánto se quiere cosechar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Además, los miembros pueden tratar de convertir las cifras de las inversiones registradas a los costos de producción. La comparación de este registro con el libro de caja permite revelar el verdadero estado de balance del grupo entre ganancia y pérdida. (véase la sección 11.4) • Paralelo con el desarrollo de las actividades de ventas de productos y servicios en el futuro, este registro también puede servir como prueba para la emisión del certificado de productos orgánicos o ecoetiquetados (véase la sección 11.3).
<p>3. Manejo de contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito del manejo de la contabilidad es adquirir la habilidad de registrar correctamente en el registro los ingresos y gastos manejando adecuadamente los ingresos que el grupo obtiene por la prestación de servicios y venta de productos. • A través de registrar los ingresos y gastos del fondo de una manera que todos puedan entender, se fortalece la transparencia del manejo de los fondos dentro del grupo. Además, el dominio de esta habilidad por los miembros del grupo significa que se evita el “monopolio” del manejo de los fondos por algunos miembros y promueve su manejo equitativo.

En relación al orden de introducir estos tres elementos (habilidades), se puede hacer de acuerdo al orden de las actividades. Por ejemplo: se presentaría el “manejo de la asistencia de los miembros en las actividades grupales” al iniciar las actividades grupales, el “manejo del proceso de producción” con el inicio de la siembra de cultivos, y el “manejo de la contabilidad” con la venta de productos agrícolas. Pero el personal del proyecto puede tomar la decisión final sobre retrasar o cambiar el orden de introducir estos registros según su evaluación del nivel de madurez del grupo.

11.2.2 Apoyo para el manejo de proceso de producción y contabilidad

1) Manejo del registro de asistencia de actividades

(1) Forma de apoyar

En la fase inicial cuando las actividades grupales todavía son incipientes, se puede hacer un llamado por el equipo del proyecto a cada miembro al comienzo o al final de las actividades del día para confirmar su presencia con la firma de cada uno en el registro. Es un método con menos errores y con mayor transparencia. Próximamente, se enseña poco a poco a los

miembros a hacer el registro por sí mismos. La forma del registro no está establecida, se puede anotar el día de actividad, los participantes y las horas de entrada y salida (Ej. de 8:00 a 13:30) en un cuaderno y designar a una persona del grupo para guardar el registro.

2) Manejo del proceso de producción

(1) Forma de apoyar

El manejo del proceso de producción se hace a través de anotar precisamente en un formato establecido el proceso completo de producción. Se supone que inicialmente los miembros del grupo no tendrán la costumbre de llevar el registro, entonces el personal del proyecto tiene que ayudar al grupo cada vez que se hacen actividades hasta que se acostumbren a llevar el registro por sí mismos. (Para introducir la metodología de registro, se puede dar a los miembros un taller sobre los registros.) Cuando el grupo llega a esta etapa, el personal del proyecto continúa sólo con el monitoreo del registro.

Luego de la introducción de la metodología del registro, las reuniones mensuales pueden ser las ocasiones de monitorear a los grupos para saber si el registro se está llevando correctamente o existe alguna debilidad que requiere asistencia adicional.

(2) Ejemplo del registro de producción

A continuación (Figura 11-1) se presenta un ejemplo del registro del proceso de producción. El formato puede ajustarse en cada proyecto según las diferentes situaciones.

Hay cultivos cuyo registro no sería conveniente, tal como la producción mínima de culantro para consumo familiar. Sin embargo, esto no debe ser una razón para no llevar el registro de los cultivos en consideración a las múltiples ventajas de hacerlo. (Es obviamente mayor el número de cultivos con los cuales será conveniente usar este método de registro.)

Tabla 11-2 Orden de introducción del manejo de contabilidad

Actividades	Tiempo	Contenido del apoyo del proyecto
Asignación de la persona encargada de la contabilidad (tesorero/a)	Al momento de la formación del grupo	Al momento de la formación del grupo se da la asistencia al grupo para que se asigne a una o varias personas con el consenso del grupo. (véase el Capítulo 6)
Manejo del dinero	Cuando tenga ingresos por primera vez	Se da la asistencia al grupo para que el(la) tesorero(a) guarde el dinero en un lugar seguro, por ejemplo en su casa. Cuando el fondo llega a ser más grande y se complica el manejo del dinero, se abre una cuenta al nombre del grupo (o a veces al nombre de un representante del grupo) en una institución financiera, como el banco más cerca al grupo. Se investiga de antemano los documentos necesarios para abrir la cuenta y se apoya su preparación. Al momento de abrirla, el personal del Proyecto acompaña al grupo para apoyar los trámites.
Manejo del libro de caja	Poco después de tener los primeros ingresos	Se introduce el “manejo del libro de cuentas” en las actividades del grupo para transmitir la forma de anotación adecuada de los ingresos y gastos. Para los grupos que no tengan la costumbre de llevar registros en el libro de cuentas, se realiza un taller para dar la asistencia inicial. (Referente al método de llevar a cabo los talleres, hay una lista de manuales en el Anexo.) En las reuniones mensuales se monitorea si se están llenando los libros correctamente. En caso de encontrar errores, se da la asistencia nuevamente.
Informe periódico de contabilidad	En las reuniones mensuales	En las reuniones mensuales se informa de los ingresos y gastos basados en las anotaciones hechas en el libro de cuentas. Se recomienda no hacer solamente el informe oral, sino que también se circula el libro de cuentas entre todos los presentes para que todos confirmen que está bien hecha la contabilidad asegurando la transparencia.

(2) Ejemplo del registro de contabilidad y las anotaciones

Se presenta a continuación un ejemplo del registro de contabilidad y las anotaciones correspondientes. Se considera que las partidas usadas en este registro serían las necesarias para el manejo de la contabilidad por grupos de productores de cualquier proyecto o actividad. Por otro lado, se puede elaborar e imprimir un registro de contabilidad de acuerdo a la situación de cada proyecto o actividad, o se puede elegir la compra de un libro de caja existente.

Fecha	Artículo	Cant.	Ingreso	Gasto	Crédito	Saldo	Comentario (Precio unitario)
02-05-08	Tomate	50 lbs	25.00			25.00	B/0.50 / Lbs
07-05-08	Pepino	100 lbs	25.00			50.00	B/0.25 / Lbs
08-05-08	Semilla de Tomate	2 onz		2.00		48.00	B/1.00 / onz
12-05-08	Tomate	10 lbs			5.00	48.00	B/0.50/lbs Sr. Joaquin
16-05-08	Crédito del Sr. Joaquin		5.00			53.00	Sr. Joaquin Pagado
23-05-08	Decepción para Escala			20.00		33.00	
30-05-08	Saldo de mes Mayo					33.00	Reunión Mensual

Figura 11-2 Ejemplo de hacer anotaciones en la hoja de cuentas

11.3 Venta de productos y servicios

11.3.1 Conceptos básicos del desarrollo de mercadeo

1) Importancia de la planificación de la producción y la comprensión de los riesgos

La actividad de mercadeo no es solamente una actividad simple de “vender productos y servicios”, sino que involucra todo un proceso de “técnicas adecuadas de producción”, “cumplimiento de la planificación de la producción (de conformidad con la demanda del comprador, satisfacción de clientes, diferenciación de productos)” y “transporte de mercancía”. Por lo tanto, cuando se tiene la intención de desarrollar mercados o desarrollar productos, la perspectiva de mercadeo tiene que estar presente desde la etapa de la “planificación de la producción”. Además, los compradores de productos agrícolas/forestales y artesanías

desean un suministro regular de productos y de una cierta cantidad y calidad (compras pronosticables), por lo tanto, el cumplimiento de la planificación de la producción es la base del mercadeo. (Sobre las “técnicas de producción adecuadas” se explica la metodología en el Capítulo 10, y para el “cumplimiento de la planificación de la producción” en los Capítulos 7 y 10.)

Los miembros del grupo son los que al final toman el riesgo de las actividades de mercadeo, por lo tanto la planificación de las actividades se hace enfatizando el proceso de formar el consenso del grupo y se confirma que los miembros entiendan bien el riesgo (posibilidad de no tener la cosecha esperada o de no poder venderla al precio previsto, etc.)

2) Planificar según la capacidad y el período; la estrategia de mercadeo

En el caso de introducir actividades de mercadeo en un área que no es el lugar de producción principal de productos agrícola o forestal, además si los miembros tienen poca experiencia de actividades grupales, se recomienda desarrollar paulatinamente las actividades de mercadeo que el grupo pueda hacer paralelamente con la organización del grupo y el desarrollo de sus actividades grupales.

Para fortalecer la sostenibilidad de las actividades grupales es importante combinar las “actividades de corto plazo que contribuyen inmediatamente al aumento de ingresos” con las “actividades de largo plazo con perspectiva de conservación de cuenca”. Se da la asistencia a los grupos para que se incluyan estas dos perspectivas en la elaboración de su Plan de Uso de Finca y Plan Anual de Actividades. (Capítulo 7 y 12)

(1) Actividades de corto plazo

Se enfoca en la producción y venta de cultivos anuales (de corto período de crecimiento) para mantener el interés de los miembros del grupo y para proveer la oportunidad de aprendizaje del mercadeo.

(2) Actividades de largo plazo

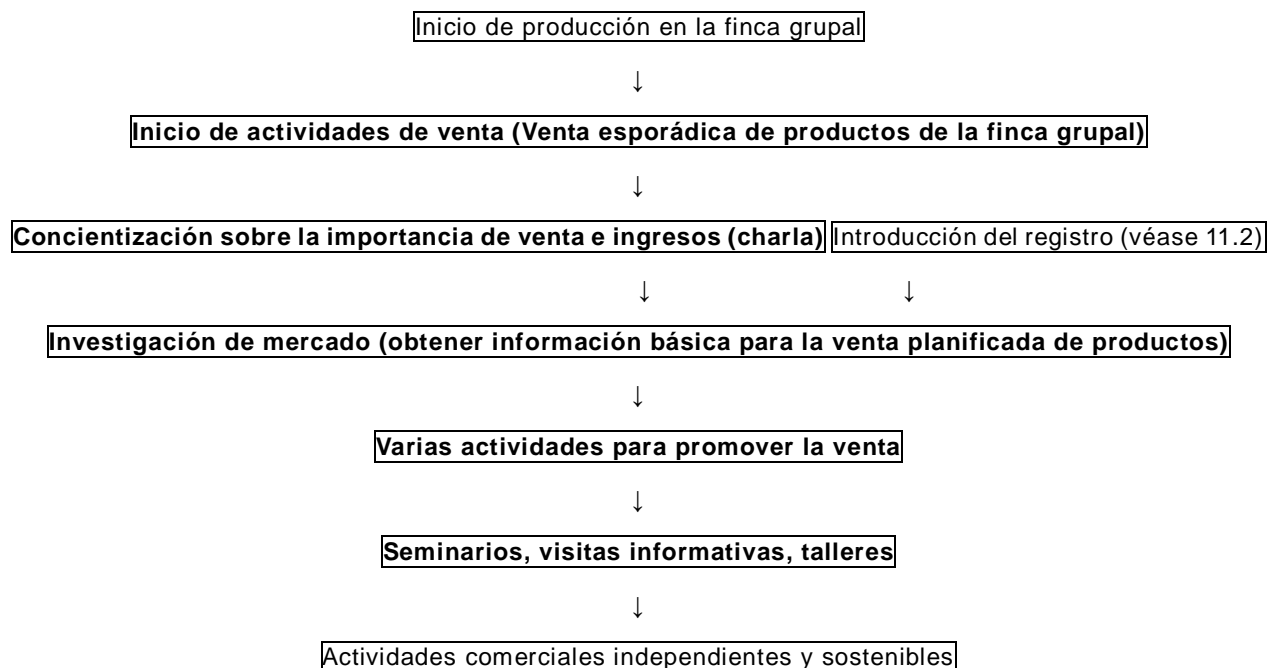
Se introduce la agroforestería que incluye productos forestales amigables con el ambiente (achiote, árboles frutales, pimienta, etc.). Los resultados de las actividades de largo plazo demoran en aparecer y no incentivan mucho a la población para hacerlas. Por lo tanto, se hacen paralelamente a las actividades de corto plazo para mantener el interés de la población.

Si el proyecto está trabajando en áreas que no tienen buenas condiciones para el cultivo y con grupos de pequeños productores agrícolas, estratégicamente será más adecuado promover la “formación de productores que producen una diversidad de cultivos orgánicos a pequeña escala y el desarrollo de la distribución dentro del área y sus alrededores con trabajos grupales” (especialmente al inicio de las actividades), en vez de promover el “monocultivo con visión del desarrollo para la exportación”.

11.3.2 Apoyo para la venta de productos y servicios

1) Orden de apoyo

Luego de iniciar la producción agrícola en la finca grupal, se apoyará el desarrollo de mercado o productos en el siguiente orden. (Véase la Tabla 8-1.)



El objetivo de este apoyo es que el grupo adquiera la habilidad de hacer ventas planificadas y sostenibles de sus productos y servicios. La Tabla 8-1 y el flujograma anterior muestran el flujo de este apoyo en conceptos básicos de forma consecutiva. Sin embargo, la producción agrícola tiene riesgos, además la “producción planificada” es algo nuevo para los grupos y se

puede anticipar que habrá casos donde el grupo no se acostumbra de inmediato a dicha actividad. Tomando esto en cuenta, se debe considerar que el proceso de apoyo arriba mencionado es un proceso que se tiene que repetir y los seminarios y visitas informativas también se repiten según la necesidad.

2) Investigación de Mercado

La investigación de mercados es un medio que proporciona información y resultados que mejoran la coordinación de la producción, distribución y venta.

La promoción de venta de productos y servicios comienza con la investigación de las condiciones físicas, sociales y económicas del área, cadenas de comercialización, el alcance de posibles consumidores, segmentación del mercado y las demandas insatisfechas. Se indican en el cuadro abajo los temas esenciales para la investigación. Frecuentemente, los miembros de los grupos no tienen experiencia en este tipo de investigación, por lo tanto el personal del proyecto puede hacerla directamente o se puede contratar a alguien de afuera para hacerla. En cualquier caso, en lo posible, los miembros de los grupos deben ir conjuntamente en la investigación para poder conocer directamente la situación real, además se comparte siempre con el grupo el resultado de la investigación.

Tabla 11-3 Temas esenciales para la investigación de mercado

Temas de investigación	Método, Contenido y Producto de investigación
Experiencias anteriores	Consiste en la revisión de documentos existentes y entrevistas en sitio. Se pretende conocer las experiencias destacadas tanto anteriores como actuales, en las cuales se observa la venta de productos y servicios en áreas con condiciones ambiental y socialmente similares. Como producto, se obtienen las lecciones aprendidas que podrían ser incorporadas en el proyecto.
Movimiento de productos agrícolas en grandes mercados a nivel nacional	Consiste en revisión de documentos existentes como estadística, y entrevista con empresas de agronegocios. Se pretende conocer el movimiento de productos agrícolas en Panamá mediante grandes mercados, tanto el negocio interno del país como el negocio exportador. Como producto, se obtiene un análisis de la posibilidad de desarrollar un nicho entre las demandas insatisfechas.

Movimiento de productos agrícolas en pequeños mercados alrededor del área del proyecto	Consiste en visita a los pequeños negocios, entrevista directa a los operadores y observación de las condiciones y trato de mercancías. Se pretende conocer los productos agrícolas en venta, sus precios, los requerimientos en caso de establecer nueva compraventa (día de entrega, cantidad, calidad, etc.). Como producto, se obtiene un análisis de la posibilidad de establecer relaciones de compraventa de productos a pequeñas cantidades.
Situación del transporte entre el lugar de origen y el mercado	Consiste en entrevistas y estudio en sitio. Se pretende conocer los medios de transporte desde el lugar de origen hasta el mercado, tiempo de viaje, el costo de transporte, etc. Al mismo tiempo se puede averiguar lugares con potencial para abrir una tienda piloto en el futuro. Como producto, se obtienen las informaciones básicas para planificar el transporte y venta de productos.
Intención de los grupos sobre el mercadeo	Consiste en entrevistas y discusiones con los miembros de los grupos. Se pretende aclarar sus experiencias, conocimientos, intereses e intención relacionada con la venta de productos y servicios. Como producto, se obtienen datos básicos para lograr la venta programada conforme al cumplimiento de producción planificada.

3) Apoyo para la promoción de venta

Referente al apoyo que el proyecto puede dar a los grupos para promover la venta de sus productos, se puede mencionar el apoyo a las ventas y asistencia para mejorar el valor comercial de los productos.

(1) Apoyo a las ventas

Se comienza con la venta de productos y servicios por grupo. Al inicio las ventas van a ser irregulares, pero en el proceso los grupos aprenden los métodos de venta y el manejo de ingresos (Capítulo 11.2, 11.4). Poco a poco se da la asistencia para establecer el sistema que hace posible cumplir la producción planificada (Capítulo 10).

Al inicio de las actividades de venta, al igual que el desarrollo de mercado, el personal de proyecto va conjuntamente con el grupo dando la asistencia para que poco a poco los miembros de los grupos puedan hacer las actividades de venta por sí mismos. Para incentivar

a los miembros, se puede hacer necesario el uso del vehículo del proyecto para llevar los productos a la venta. Pero gradualmente se concientiza a los miembros sobre el costo de transporte (véase 11.4) para que al final el grupo pueda cubrir el gasto de transporte por sí mismo. Durante el período del proyecto se puede usar el vehículo del proyecto como alternativa de transporte, pero no se puede recomendar esto desde el punto de vista de la sostenibilidad de actividades grupales.

Se supone que los compradores iniciales serán los pequeños negocios y consumidores en los alrededores de la comunidad. Con el desarrollo de las actividades se pueden extender las ventas a los mercados públicos y supermercados. Es recomendable tener varios compradores.

Tabla 11-4 Clientes (mercados) potenciales

Mercado potencial	Ventajas	Desventajas	Cultivos potenciales
Consumidores de comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de venta periódica de pequeña cantidad de mayor variedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de menor cantidad • Difícil para desarrollar • Construir relación de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente cultivos y condimentos que se usan diariamente
Pequeños negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores precios que los mercados públicos • Si cumple con la demanda (calidad y cantidad) hay mayor posibilidad de continuidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de menor cantidad • Depende del deseo del operador de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivos deseados por el negocio
Mercados públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede vender una mayor variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la competencia el precio tiende a caer • Hay que traer grandes volúmenes para tener ganancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los cultivos
Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores precios que los mercados públicos • Si cumple con la demanda (calidad y cantidad) hay mayor posibilidad de continuidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No es fácil entrar • Limitado a productos específicos • Tiene que cumplir con la demanda (de calidad y cantidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivos deseados por los supermercados
Empresas compradoras de productos agrícolas y forestales	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere desarrollar una ruta de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a cultivos específicos • Tiene que cumplir con la demanda (calidad y cantidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos agrícolas y forestales deseados por empresas (café, cacao, achiote, pimienta, etc.)

En caso de trabajar conjuntamente entre varios grupos, se puede explicar a los miembros de los grupos las ventajas de economizar los gastos de transporte y de ventas con la visión de desarrollar las actividades de venta con la coordinación de todos los grupos. También se puede estudiar la instalación de una tienda piloto donde los miembros vendan sus productos por sí mismos.

	Ventajas	Desventajas	Cultivos potenciales
Puestos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento de pequeña cantidad, pero de mayor variedad • Puede contar con el apoyo de IMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser responsable para conseguir y vender los productos • Tiene que estar cuidadoso en fijar los precios • La ubicación es importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas, vegetales • Debe considerarse la reventa para ofrecer más variedad de productos

(2) Planificación y participación en ferias

Participar en las ferias locales para vender los productos también es un método efectivo de promoción de ventas. Referente al apoyo que el proyecto puede dar en este aspecto, se puede mencionar la planificación de una feria, recolección de información sobre ferias, llamamiento al grupo para participar en la feria, negociación con el patrocinador de la feria para conseguir un lugar (puesto), preparación e instalación del puesto / tienda, y el transporte de los miembros del grupo y productos en el día de la feria.

Además, las actividades de relaciones públicas en la feria, tales como colocación del cartel / estandarte del proyecto en el puesto, distribución de folletos y exhibición de fotos de las actividades del proyecto, también son un apoyo para promover la venta de productos.

(3) Mejoramiento del valor comercial de los productos

Para poder vender los productos agrícolas a un precio alto es primordial cultivar productos seguros y de alta calidad (véase el Capítulo 10), pero se puede ser creativo también al dar valor agregado a los productos. El apoyo que el proyecto puede dar en este aspecto es el siguiente:

Mejoramiento de la presentación externa

A través de las actividades regulares o los talleres se da asistencia a los miembros del grupo para adoptar los siguientes hábitos:

- Eliminar o limpiar la parte sucia o dañada de los productos.
- Atar o embolsar nítidamente los productos.
- Agrupar en unidades uniformes (pesadas, atadas o embolsadas)
- Vender en cantidades o unidades pequeñas de acuerdo a la demanda de los consumidores.

Para sensibilizar a los miembros sobre la importancia de la “presentación externa” de los productos, se hace necesario también celebrar seminarios y hacer visitas informativas sobre el tema. (Véase la sección 4 a continuación.)

Elaboración de rótulos y logo

Conjuntamente con los miembros de los grupos se elabora una marca del productor o un rótulo indicando el lugar de producción de los cultivos. En las actividades de venta, se enfatiza que son cultivos orgánicos producidos con técnicas amigables con el ambiente para que la marca o rótulo sea reconocido entre los consumidores.

Agroprocesamiento

Durante las actividades regulares o conversaciones se estudia con los miembros de los grupos la posibilidad de procesar los productos agrícolas. Se celebran talleres para enseñar las técnicas concretas de agroprocesamiento. En la sección 11.5.3 se mencionan los puntos importantes del agroprocesamiento como negocio ambiental.

(4) Ecoetiquetado y certificaciones

El ecoetiquetado y las certificaciones no pueden cambiar la calidad de los productos agrícolas que ya han sido cosechados. Si la reputación de los productos certificados se extiende entre los consumidores aumentando la preferencia para ellos, sus precios en el mercado también podrían aumentar. Esto incentivará al productor a producir más cultivos que tengan certificación contribuyendo en el largo plazo a la extensión de la producción agrícola amigable con el ambiente.

En realidad el consumidor no puede ir al lugar de producción para confirmar el proceso de producción. En vez de esto, se confía en el “ecoetiquetado” o la “certificación” del producto al momento de tomar su decisión de compra. Si se va a introducir el sistema del ecoetiquetado o certificación de productos agrícolas, se tiene que establecer un sistema que garantice la veracidad de la información sobre los productos y no permita traicionar nunca la confianza de los consumidores en los productos ecoetiquetados o certificados. (Esto es igual que la confianza que los consumidores tienen con marcas industriales, ejemplo: el concepto de “que marcas de carros son de mejor calidad”.)

Existen varias organizaciones dentro y fuera del país que dan este tipo de certificaciones, sin embargo, el nivel de sus estándares son exigentes y sería difícil para los productores sin esta experiencia conseguir rápidamente la certificación. (Por ejemplo: se tiene que comprobar que no se ha utilizado fertilizante químico en la tierra durante los 5 años anteriores a la certificación.)

Por lo tanto, se puede iniciar con la “certificación interna” dada por el proyecto. Primeramente, se decide la norma del proyecto para dar la “certificación”. Los productos que cumplan esta norma se venden con la marca del grupo, asociación, etc. (Ejemplo: hortalizas orgánicas de marca Alhajueta, etc.)

La norma de la certificación debe contener los siguientes 2 puntos: son productos agrícolas amigables al ambiente, y se garantiza la transparencia y la confianza en la veracidad de esta información.

Ejemplo de la norma de certificación:

1. Norma de productos amigables al ambiente:

- No usan fertilizantes químicos.
- Se indica el tipo y la cantidad de fertilizantes usados (fertilizantes orgánicos).
- El uso de productos para el control de plagas y enfermedades se mantiene al mínimo (repelentes orgánicos).
- En caso de que se tuviera que usar agroquímicos, se indica el nombre del químico, la cantidad y fecha de fumigación.

2. Norma de garantizar la transparencia y confianza de la información:

- Se indican el nombre, dirección y medida para contactar al productor (al grupo)
- Se indica el nombre del certificador confiable (organización gubernamental o equipo del proyecto, etc.)

Para establecer este sistema de certificación interna, es recomendable comenzar con el “registro del proceso de producción” explicado en el Capítulo 11.2.

Previo al proceso de ecoetiquetado y certificación, se puede realizar un proceso solo de etiquetado que identifique al producto, por ejemplo marca del productor y origen del producto.

4) Ejecución de capacitaciones y visitas informativas

Para que los miembros de los grupos conciban por sí mismos el plan de producción de conformidad con el mercado mientras se promueven las actividades de conservación de cuencas, se pueden realizar capacitaciones, visitas y talleres relacionados con la comercialización y mercadeo.

Capacitación y visitas

Los temas de capacitación y visitas pueden ser los siguientes:

- Comparación entre oferta y demanda desde el punto de vista del productor y del comprador;
- Introducción a la comercialización de productos y servicios;
- Desarrollo del espíritu emprendedor;
- Papel de los distribuidores en la cadena de comercialización; y,
- Gira a los supermercados, distribuidores y Mercado de Abastos.

Las organizaciones que tienen la posibilidad de ejecutar una capacitación con uno de estos temas, o de enviar a un conferencista se indican más abajo. Una charla por el gerente de un supermercado o de una tienda local que incluya la historia de su propia experiencia también podría ser interesante para los miembros.

- MIDA: Ministerio de Desarrollo Agropecuario (programas específicos como PRORURAL)
- IMA: Instituto de Mercadeo Agropecuario
- AMPYME: Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- ACOVIPA: Asociación de Comerciantes y Distribuidores de Víveres y Similares de Panamá
- IPACCOOP: Instituto Panameño de Cooperativismo

Talleres con los miembros de los grupos

Se puede presentar un taller sobre la comercialización de productos a los miembros de los grupos, el cual fortalecería sus intereses para la venta de productos y servicios y serviría como

base para realmente comenzar las actividades. El contenido del taller y los temas de análisis se presentan a continuación. Se debe recordar que el resultado de estos talleres debe ser aplicado en la elaboración del plan anual de actividades para el siguiente año (véase el Capítulo 12).

- Oferta y demanda de productos agroforestales potenciales para la comercialización (Si hay demanda insatisfecha o no dentro o fuera del área; si se puede producir o no);
- Ranking de interés en los productos potenciales;
- Adquisición de recursos necesarios para los productos interesados (Si hay recursos en el área o no; Si hay acceso a estos recursos o no);
- Presentación de los productos de acuerdo con la preferencia de los consumidores.
- Elaboración de etiquetas y logo

11.4 Reversión del fondo propio

11.4.1 Significado de la reversión del fondo propio y los elementos que se deben aprender

En las secciones anteriores se ha explicado sobre el aporte que el proyecto puede dar a los grupos en el manejo del proceso productivo y el manejo de la contabilidad, así como en la promoción de la venta de sus productos y servicios. Para dar continuidad a estas actividades los grupos tienen que practicar la “circulación de fondos” también. Por consiguiente, los grupos tendrán que adquirir por lo menos las tres habilidades básicas de “la división equitativa de beneficios”, “el análisis del costo de producción” y “el uso del fondo grupal y la reversión.”

Estos tres elementos (habilidades) no son independientes el uno del otro, sino que son técnicas integrales y el concepto necesario para lograr la “circulación de fondos” en el contexto de las actividades de “el manejo de producción y ventas” (explicado en la sección anterior), “adquisición de fondos externos” (se explica en la sección siguiente), y “la elaboración del plan anual de actividades” (se explica en el Capítulo 12). Por lo tanto, el proyecto introduce este concepto y elementos (habilidades) a los grupos a través de actividades regulares y talleres para aplicarlos en las actividades mencionadas.

Tabla 11-5 Tres elementos de la reinversión del fondo propio

Elementos	Propósito y significado
1. División equitativa de los beneficios	Es la habilidad de distribuir equitativamente los beneficios del grupo de acuerdo al grado de contribución de cada miembro del grupo. La comprensión por todos los miembros del concepto de la “distribución según el grado de contribución” evita los conflictos internos del grupo que fácilmente ocurren en el momento de distribuir los beneficios, además, tiene el efecto de motivar a los miembros a participar activamente en las actividades grupales. También contribuye a evitar la distribución injusta a ciertos miembros del grupo.
2. Costo de producción	Es la habilidad de analizar el costo involucrado en la producción. Hay proyectos que frecuentemente suministran materiales de producción a los grupos para promover sus actividades. En tal caso, cuando se realiza la venta de productos, los miembros del grupo conocen el precio de venta (los beneficios) como una cifra concreta, sin embargo, probablemente no conocen el costo real de la producción (los gastos de la producción) en cifras concretas. El transporte de productos por el vehículo del proyecto es otro ejemplo de un apoyo efectivo. Pero para que el grupo logre la autogestión económica es sumamente importante que se conozcan correctamente este tipo de gastos “ocultos”.
3. Uso del fondo grupal y reinversión	La habilidad de reinvertir adecuadamente los ingresos del grupo para las actividades del siguiente período de actividades. Si se distribuyen todos los ingresos a los miembros no se puede dar sostenibilidad a las actividades del grupo con fondos propios. Tomando en cuenta que el proyecto terminará después de algunos años (terminará la inversión con fondos del proyecto), la habilidad del grupo para dividir los fondos que tiene, de acuerdo al consenso de sus miembros, para la “reinversión en las próximas actividades”, la “distribución a los miembros” y el “ahorro”, etc. es sumamente importante para asegurar por sí mismo la sostenibilidad de sus actividades.

11.4.2 Apoyo para la reinversión del fondo propio

1) División de los beneficios

El concepto de la división de beneficios se transfiere a los miembros del grupo en la forma indicada en el cuadro siguiente. El registro de la asistencia en las actividades grupales y el

registro de contabilidad (véase la sección 11.2) son los documentos fundamentales para este propósito.

Tabla 11-6 Formas de transferencia del concepto de la división de beneficios

Actividades	Tiempo	Contenido y método de apoyo por el proyecto
Registros de los trabajos y de contabilidad	Durante todo el año (cada semana)	Véase el Capítulo 11.2.
Taller	Antes de la primera división de los beneficios entre miembros	Para los grupos que no tengan la experiencia de dividir beneficios entre sus miembros o que no conozcan el método para hacerla equitativamente, se celebra un taller antes de realizar la división de beneficios por primera vez. En el Anexo se presenta un manual sobre el contenido del taller y el método de su ejecución. El objetivo de este taller es la adquisición concreta del método de dividir los beneficios usando ejemplos reales de registros de la asistencia en las actividades grupales y de contabilidad con anotaciones (si no tienen registros reales, se puede usar registros de ejemplo).
División de los beneficios	Depende de la decisión autónoma del grupo	Se da asistencia para que el grupo pueda hacer la distribución en forma equitativa con comprensión del método presentado en el taller. También, se enseña a no dividir todos los beneficios entre los miembros, sino a guardar una parte para las siguientes actividades. Igual con la “reversión del fondo propio” mencionado a continuación, sería conveniente que el consenso del grupo sobre la división de beneficios sea parte del plan anual de actividades.

2) Costo de producción

El concepto del costo de producción se transfiere a los miembros del grupo en la forma indicada en el cuadro siguiente. Para este propósito, se hace necesario el registro del proceso de producción como documento fundamental (véase la sección 11.2).

Tabla 11-7 Formas de transferencia del concepto del costo de producción

Actividades	Tiempo	Contenido y método de apoyo por el proyecto
Registro del proceso de producción	Durante todo el año (cada semana)	Véase el Capítulo 11.2.
Actividades regulares de extensión	Durante todo el año (cada semana)	Durante las actividades regulares, especialmente después de la venta cuando haya ingresos, usando el registro de producción se calculan todas las inversiones que se habían hecho hasta lograr dicha venta. Se aclara especialmente el aporte dado al grupo por el proyecto explicando que esto también es parte del costo de la producción (porque son gastos que el grupo tendrá que cubrir una vez que sea independiente).
Taller	Cuando se ha desarrollado un poco la producción y las ventas (y de acuerdo al nivel de madurez del grupo)	Se celebra un taller para promover la comprensión de los grupos sobre el costo de la producción. En el Anexo se presenta un manual sobre el contenido de este taller y el método de su ejecución. Se puede usar cualquier producto para analizar su costo de producción, sin embargo, el aprendizaje será más efectivo si se usa un cultivo que el grupo está produciendo y por lo tanto los miembros están familiarizados con él.

3) Reinversión de fondo propio

El concepto de la reinversión del fondo propio se transfiere a los miembros del grupo como se indica en el cuadro siguiente.

Tabla 11-8 Formas de transferencia del concepto de la reinversión de fondo propio

Actividades	Tiempo	Contenido y método de apoyo por el proyecto
Registro de contabilidad y del proceso de producción	Durante todo el año (cada semana)	Véase el Capítulo 11.2.
Actividades regulares de extensión	Durante todo el año (cada semana)	Antes de empezar el desarrollo de cada producción, se piensa conjuntamente con los miembros sobre cuál es la inversión que ellos y el grupo podrían hacer y se promueve la inversión del grupo. Se da asistencia para establecer los artículos, la cantidad, y costo de los insumos en cifras concretas y reales usando el registro de producciones anteriores. Se da asistencia para ejecutar la inversión en las actividades de acuerdo al plan de reinversión (véase más abajo) que se había elaborado en el plan anual de actividades.
Taller	Cuando se ha desarrollado un poco la producción y ventas y antes de elaborar el plan anual.	Se celebra un taller para promover la comprensión de los grupos sobre la reinversión del fondo propio. En el Anexo se presenta un manual sobre el contenido de este taller y el método de su ejecución. En el taller los miembros aprenden sobre la forma de determinar racionalmente el monto para reinvertir en la producción y el monto para distribuir entre los miembros.
Decisión de la cantidad de reinversión	Al momento de la elaboración del plan anual de actividades (o anterior a esto)	Se reduce gradualmente la inversión del proyecto en las actividades grupales de acuerdo al nivel de madurez del grupo y el avance del proyecto hasta llegar a ser “cero” la inversión del proyecto. Se da asistencia al grupo para decidir la cantidad de su propio fondo que se desea invertir en las actividades para el próximo período, siempre respetando la autonomía del grupo. Por lo menos, el grupo debe usar su propio fondo para cubrir los bienes consumibles, tales como las semillas para los cultivos.

11.5 Adquisición de fondos externos (elaboración del plan de negocio ambiental)

11.5.1 Conceptos básicos de adquisición de fondos externos

1) Significado de adquirir fondos externos (elaborar el plan de negocio ambiental) y las condiciones previas para recibir el apoyo

La adquisición de fondos externos es una alternativa efectiva para dar un apoyo económico a la sostenibilidad de las actividades grupales. Para adquirir fondos externos, el grupo tiene que elaborar un plan (plan de negocio ambiental) y presentar la solicitud a una organización financiera. Sin embargo, debe estar claro que los fondos externos no son “fondos de operación” para dar continuidad a las actividades económicas, sino que son “fondos de inversión inicial” que el grupo no pudo cubrir con su fondo propio para levantar el negocio. El personal del proyecto tiene que estar consciente de esto y asistir a los miembros del grupo a comprender el propósito de los fondos externos.

Los fondos externos adquiridos por el grupo requerirían su manejo responsable. Por lo tanto, la asistencia del proyecto al grupo para conseguir fondos externos debe comenzar después de que el grupo haya logrado las siguientes habilidades:

- Puede hacer la autogestión de fondos y equipos, además comparte la información dentro del grupo. (Resultados del fortalecimiento organizativo)
- Tiene dominio de las técnicas de conservación, tanto las que se usarán en las actividades del negocio como las demás técnicas de conservación. (Resultados de la transferencia técnica)
- Se entiende la relación entre el ambiente y las actividades económicas (punto 2 a continuación). (Resultados de las actividades de sensibilización.)
- El grupo tiene una visión concreta de su futuro. (Resultados de la elaboración del plan de acción.)

Por otro lado, si el grupo tiene la capacidad a través de sus actividades en ejecución de crear un fondo propio que sea suficiente para invertir en el desarrollo sostenible del negocio ambiental, entonces no hay necesidad de gestionar la adquisición de fondos externos.

2) Concepto básico del plan de negocio ambiental

Lo importante de estas actividades del plan de negocio ambiental es que deben tener la función de promover uno de los siguientes 2 propósitos sin perjudicar al otro: o la conservación de la cuenca (actividades de conservación) o el mejoramiento de la calidad de vida de la población (actividades económicas de producción). Si la actividad no cumple esa función tiene poco sentido en introducirla.

Más abajo se indican las actividades que se consideran que cumplirían con la condición arriba mencionada. Si se va a plantear la introducción de una nueva actividad, es importante estudiar la balanza entre su impacto al ambiente con su efecto de mejorar la calidad de vida¹. En la sección final de este capítulo (11.5.3) se presentan varios ejemplos de negocios ambientales, perspectiva para el desarrollo y pasos de la inversión.

Actividad	Ejemplos	Cambio ideal deseado de la introducción	
		Calidad ambiental	Actividad económica
Actividad donde se incorpora la conservación ambiental como parte de la actividad económica	Ecoturismo	↗	↗
Cambio a una actividad económica de mismo tipo, pero con menos impacto al ambiente	Cambio de la cría de gallinas a la cría de codornices	↗	→
Actividad de dar valor agregado a los productos del área para su venta	Procesamiento de los productos cosechados	→	↗
Actividad de utilizar sosteniblemente los desechos o recursos no usados del ambiente	Compost y abono orgánico	→ ↗	↗

↗:Mejorar la calidad

→ : No hay cambio en la calidad

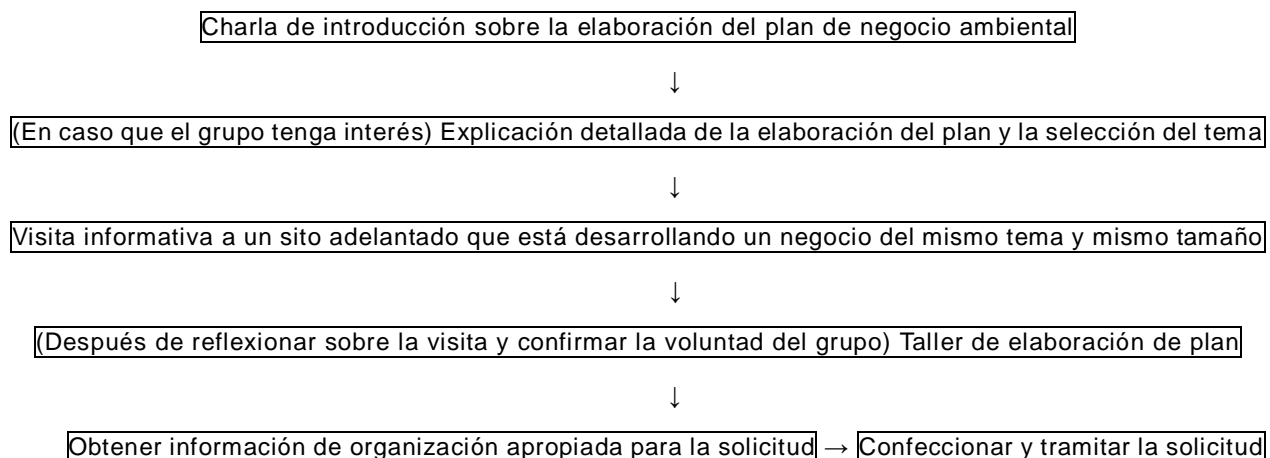
¹ El impacto a la calidad del ambiente también depende mucho de la escala o método de introducción de la actividad. Es importante estar consciente de que aunque la actividad que se quiere introducir esté en la Tabla abajo, se puede todavía dañar la calidad del ambiente dependiendo de su escala y método de introducción.

11.5.2 Apoyo para la elaboración del plan de negocio ambiental

1) Orden del apoyo

Una vez que se ha confirmado que el grupo ha adquirido el nivel de madurez (habilidades) arriba indicado, el proyecto puede apoyar la elaboración del plan de negocio del grupo siguiendo el orden del flujograma más abajo. (Véase la Tabla 8-1) La confección del plan de negocio ambiental siempre debe basarse en la voluntad de los miembros del grupo, por ello es importante siempre confirmar cuál es el interés del grupo y su voluntad para hacer el plan en cada paso antes de realizar el taller.

Además, el personal del proyecto debe estrictamente abstenerse de hacer el plan en representación del grupo. Desde la perspectiva de la autonomía del grupo y el fomento de su empoderamiento, el personal del proyecto solamente toma el papel de facilitador para que el grupo mismo elabore su plan por voluntad propia aunque tome mucho tiempo.



2) Ejecución del taller para elaborar el plan de negocio

En la elaboración del plan de negocio, el proyecto da su apoyo principalmente a través de repetir talleres participativos. Los elementos básicos que deben incluirse en el plan de negocio ambiental son los indicados en el cuadro más abajo, y básicamente se llevan a cabo las discusiones y formación de consenso del grupo en los talleres siguiendo el mismo orden. Este

proceso requeriría varios días (no se está obligado a hacer los talleres en días continuos) incluyendo la recolección de documentos e información necesaria (ej. las cotizaciones del material y equipo para el negocio). El número de páginas del plan, sin contar el anexo (que son las copias de las cotizaciones) es de 15 a 20 páginas. Referente al método de ejecutar los talleres (los detalles que se deben incluir en el plan de negocio ambiental), se presenta un manual en el Anexo de esta Guía.

Elementos de un Plan de Negocio

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio
3. Equipo de gestión
4. Mercado y competencia
5. Mercadeo y ventas
6. Sistema de negocio y organización
7. Plan de implementación
8. Riesgos y oportunidades
9. Planificación financiera y financiamiento
10. Anexo (cotizaciones)

3) Presentación del plan (solicitar fondos) y ejecución del negocio

Los habitantes del área suelen no tener experiencia en la adquisición de fondos externos, y tampoco están acostumbrados a llenar los documentos para la solicitud. Por lo tanto, el proyecto obtiene y presenta a los miembros del grupo la información sobre organizaciones a las cuales se pueden solicitar fondos, información que sería difícil de conseguir por ellos mismos. El proyecto también apoya en la preparación de la solicitud. La situación difiere según la región, pero existe la posibilidad de que el grupo podría usar fondos de instituciones gubernamentales o de ONGs. Como referencia, se presenta en el Anexo la lista de organizaciones e instituciones en Panamá, y especialmente dentro de la cuenca del Canal, a las cuales se pueden solicitar fondos. La selección final de la organización a la cual se va a solicitar fondos depende del tema del plan de negocio.

Se estudian los requisitos de la organización seleccionada y se apoya al grupo a conseguir aquellos que le faltan. Adicional a los requisitos de la organización (ej. deben ser agricultores o pequeños negocios, etc.) pueden existir otros asuntos necesarios tales como tener personería jurídica, cuenta bancaria, etc. También podría suceder que se tiene que ajustar el plan de negocio para conformar con el formulario de la organización financiadora.

La condición previa para elaborar el plan de negocio es que “el grupo sea capaz de manejar sus fondos por sí mismo y también dominar las técnicas necesarias (para el negocio)”. Por lo tanto, no requiere un apoyo especial de parte del proyecto en la etapa de la ejecución del negocio. Sin embargo, en caso que el grupo no esté acostumbrado a manejar grandes sumas de dinero o se sienta inseguro de ejecutar actividades de acuerdo al procedimiento establecido, el proyecto monitoreará constantemente el progreso de la ejecución para averiguar si se está utilizando y manejando adecuadamente el dinero y si está avanzando el negocio como se había planeado. Y cuando se determina que hay fallas en la ejecución del negocio se da asistencia al grupo para apoyarlo en corregir el rumbo de las actividades.

11.5.3 Ejemplos de negocios ambientales

Aquí se presentan varios ejemplos de negocios ambientales mencionados anteriormente en la sección “11.5.1 Conceptos básicos del plan de negocio ambiental”, y la perspectiva y los pasos necesarios para su desarrollo. Referente a la “producción y venta de cultivos orgánicos”, este es uno de los temas principales de esta Guía de Extensión y por lo tanto se explica más ampliamente en el Capítulo 10, y no se trata en esta sección.

1) Ecoturismo

Perspectiva de desarrollo

La ventaja de introducir el ecoturismo en la actividad de conservación de cuenca está en el concepto de que la conservación ambiental está incluida naturalmente en la actividad económica de turismo. La calidad del ambiente se tiene que mantener arriba de un cierto nivel para que sea atractivo como recurso ambiental y atraer a los turistas. Además, se podría necesitar plantar árboles para mejorar la calidad ambiental con el fin de aumentar la atracción del paisaje y el recurso ambiental. De esta manera, la búsqueda de beneficios económicos

contribuye a la conservación ambiental del área y por esto es una actividad que “incorpora la conservación ambiental”.

Bajo el nombre de ecoturismo se realiza una variedad de actividades turísticas, pero las personas interesadas deben estar conscientes que si la actividad no tiene la perspectiva de incorporar la conservación ambiental sería solamente una actividad económica.

Pasos para la introducción

Primeramente, es necesario tener las condiciones para atraer a los turistas (presentar un paisaje atractivo o belleza natural). Por lo tanto, se comienza con la investigación para conocer los recursos potenciales que tiene para el ecoturismo. Referente a los recursos turísticos, lo que los visitantes de afuera buscan (lo que ellos sienten que es atractivo) y lo que la población local desea mostrar (lo que ella siente que es atractivo) no necesariamente concuerda siempre. Es imprescindible entonces incluir el punto de vista de las personas de afuera en la consideración (y posterior planificación de uso) de los recursos turísticos.

Además, como el ecoturismo también es una actividad económica, se tiene que acordar con los participantes la meta de ingresos que se desea obtener por el ecoturismo. La importancia de la meta de ingresos es que la misma básicamente determinará la escala de las actividades. Las actividades se incrementarán gradualmente, entonces sería bueno establecer una meta para los primeros 3 años. Por ejemplo: “este año hacemos la preparación y el próximo año queremos tener 250 turistas con un ingreso de B/.3,000.” Con esta meta se entiende que se debe establecer un sistema para recibir 2 grupos de aproximadamente 10 personas cada mes donde cada persona gaste B/.12. Esto da una meta concreta a los participantes y al mismo tiempo puede incentivarlos a participar en las actividades.

Una vez que se establece la meta, todas las personas interesadas en participar en la actividad analizan la realidad de los recursos turísticos, y se prepara un menú de los recursos que tiene la posibilidad de desarrollo. El desarrollo de ecoturismo requiere una perspectiva de largo plazo, se necesita la visión para continuar las actividades por lo menos para 3 años. En tal caso tener personas con liderazgo es un elemento muy importante que influiría mucho en dar continuidad a las actividades. Existe una variedad de actividades concretas, tales como la construcción de senderos, observación de la flora y la fauna, venta de artesanía, venta de comida con productos orgánicos, etc., pero se recomienda establecer un orden de prioridad desde el punto de vista de “incorporar la conservación ambiental” en la actividad.

2) Cría de animales menores

Perspectiva de introducción

Desde la perspectiva de la conservación de cuencas, el significado principal de introducir la cría de animales menores es disminuir el impacto al ambiente a través de sustituir la cría de otros tipos de animales por una actividad con un valor económico similar. (Ejemplo: Introducir la cría de codornices sustituyendo la cría de gallinas.) Se puede también introducir la cría de animales menores con la perspectiva del uso sostenible de los desechos o recursos no usados del ambiente. (Ejemplo: La cría de iguanas que usa como alimento la vegetación que se cosecha en el bosque.) Los animales menores requieren jaulas de menor tamaño reduciendo la inversión inicial necesaria, esto también hace atractiva su introducción y extensión.

Sin embargo, el aumento del tamaño de esta actividad aumentaría proporcionalmente su impacto al ambiente y es posible que se cause el deterioro del ambiente en comparación a la situación anterior a la introducción de la actividad (por el incremento de desechos animales, etc.) Es importante mantener claro el objetivo del plan de negocio ambiental y hacer la extensión de actividades que no aumenten el impacto al ambiente.

Pasos para la introducción:

Antes de iniciar la elaboración del plan, es importante confirmar por lo menos si hay un mercado que pueda absorber la cantidad de producción anticipada y si se puede asegurar la manera de acceso al mercado. Igual que el ecoturismo de arriba, se establece por consenso de los miembros la meta con cifras de la cantidad de ganancias que se quieran obtener. En el caso de la cría de animales, se requiere la atención diaria (o de cada tantas de horas), entonces antes de comprometerse a esta actividad es importante que el grupo considere si tiene la capacidad organizativa para dar este cuidado de los animales.

El tipo de actividad que se va a ejecutar se determinará basado en el análisis del contorno donde se ubica el grupo (condición social del área, la condición ambiental, etc.) y se hace un plan concreto de la actividad de acuerdo a la escala que se pueda ejecutar.

3) Agroprocesamiento

Perspectiva de desarrollo

La ventaja de introducir el procesamiento de productos agrícolas es que se da valor agregado a los productos orgánicos que se cultivan en la finca, y se hace posible venderlos a mayor precio. Se puede mencionar como ejemplos de la venta de productos elaborados, el procesamiento de ají en salsa picante o la confección de empanadas con plátano.

Sin embargo, en el caso de introducir el agroprocesamiento como negocio ambiental, se deben tomar en cuenta dos puntos. Primero, el grupo debe estar seguro de que se pueda adquirir la materia prima (productos orgánicos) con calidad y cantidad estables para el procesamiento. Si el grupo tiene que comprar la materia prima de afuera, no hay garantía que fue producida con técnicas amigables al ambiente (o se hace difícil probarlo), y existe la posibilidad que su negocio contribuyera indirectamente a causar mayor daño al ambiente. Segundo, si la escala del negocio crece, el aumento de los desechos (desperdicios de los productos agrícolas) puede impactar negativamente en la calidad del ambiente. Por lo tanto, es importante tener claro el propósito del negocio ambiental y estar consciente de no poner mayor carga al ambiente en la ejecución del mismo.

Pasos para la introducción

Igual que el ejemplo anterior, hay que confirmar el mercado para los productos procesados y ponerse de acuerdo en el grupo sobre una meta económica de ingresos. El tipo de actividad que se va a ejecutar se determinará basado en el análisis del entorno donde se ubica el grupo (condición social del área, la condición ambiental, etc.) y se hace un plan concreto de la actividad de acuerdo a una escala que se pueda ejecutar.

11.6 Insumos necesarios

En la siguiente tabla se muestran las inversiones necesarias para las actividades anteriores. Las actividades de apoyo tocadas en este Capítulo consisten en actividades regulares de extensión en forma de CES ejecutadas por el personal del proyecto y actividades no regulares de talleres. Las actividades regulares no requieren gastos o materiales especiales (mejor decir que los mismos están incluidos en los costos de las actividades mencionadas en los capítulos anteriores.)

Para celebrar un taller y otras actividades, se requieren las inversiones que se muestran en la tabla siguiente. Además, dependiendo de las costumbres del lugar o la restricción de tiempo, puede ser necesario proveer almuerzo para los participantes y en tal caso tendría que incluir el costo de almuerzo en el presupuesto. (Depende del número de participantes pero con el Proyecto Alhajuela se gastaba aproximadamente B/.20 para el almuerzo de cada taller.)

Actividades	Personal	Tiempo	Materiales y costo
1. Manejo del proceso de producción y contabilidad			
Actividades regulares de extensión.	Una o varias personas del proyecto;	Se desarrollan a través de las actividades regulares de extensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente algunos utensilios de oficina • Libro de cuentas (1 por grupo)
Taller	1 facilitador (1 asistente)	Planificación y preparación de materiales: 1 día, (pero 3 días para el primer taller solamente) Ejecución: medio día	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales (Se detallan los materiales en el manual de ejecución en el Anexo.) • Ingredientes para almuerzo (alrededor de B/.20 cada vez)
2. Venta de los productos y servicios			
Investigación de Mercadeo	Una o varias personas del proyecto (o investigador profesional); 1 a 2 asistentes	5 días a 2 meses (difiere según el tamaño de la investigación)	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente algunos utensilios de oficina • (Gastos de personal en caso de usar investigador profesional)
Apoyo para la promoción de venta	Una o varias personas del proyecto;	Básicamente se desarrolla a través de las actividades regulares de	<ul style="list-style-type: none"> • (Depende del tipo de actividad)

	Expertos, según la necesidad	extensión (depende del tipo de actividad).	
Capacitación, visitas y talleres (cada vez)	1 personal de proyecto; Una o varias conferencistas	Planificación y preparación: 2 días Ejecución: 1 día	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos del conferencista • Algunos utensilios de oficina • Alimentación para los participantes
3. Reinversión del fondo propio			
Actividades regulares de extensión.	Una o varias personas del proyecto;	Se desarrollan a través de las actividades regulares de extensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente algunos utensilios de oficina
Taller	1 facilitador (1 asistente)	Planificación y preparación de materiales: 1 día, (pero 3 días para el primer taller solamente) Ejecución: medio día	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales (Se detallan los materiales en el manual de ejecución en el Anexo.) • Ingredientes para almuerzo (alrededor de B/.20 cada vez)
4. Adquisición de fondos externos			
Visita informativa de sitio avanzado	Una o varias personas del proyecto; Expertos, según la necesidad	Planificación y Coordinación: 2 días Ejecución: 1 día (2 días en caso de sitios lejanos)	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos utensilios de oficina • Alimentación para los participantes • Remuneración del instructor en el sitio visitado (según la necesidad)
Taller	1 facilitador (1 persona de la entidad al que se solicite el fondo, según la necesidad)	Preparación: 2 días, (conseguir conferencista externo etc.) Ejecución: varios días (Se difiere según el tema del negocio y el tiempo necesario para formar el consenso del grupo)	<ul style="list-style-type: none"> • Papel manila, cinta adhesiva, pilotos, algunos utensilios de oficina • Ingredientes para almuerzo (alrededor de B/.20 cada vez)
Recolección de información sobre entidades prestadoras de fondos y apoyo para tramitar la solicitud	Una o varias personas del proyecto;	1 día ~ varios días	<ul style="list-style-type: none"> • El formulario completo de la solicitud y algunos utensilios de oficina.

Los costos de transporte no están mostrados en el cuadro.