



## ESTUDIO DE CASO

*INCA PALLAY*

Elaborado por: Lithzy Flores

-2011-



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

Primera Edición

La Paz, Abril 2013

Escuela de Líderes CIOEC-Bolivia

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

# INCA PALLAY

---

## **Informantes:**

- Freddy Vargas, Administrador
- Inés Zárate, Tesorera
- Ignacio Tardío, vice-presidente

## **1. LA ORGANIZACIÓN**

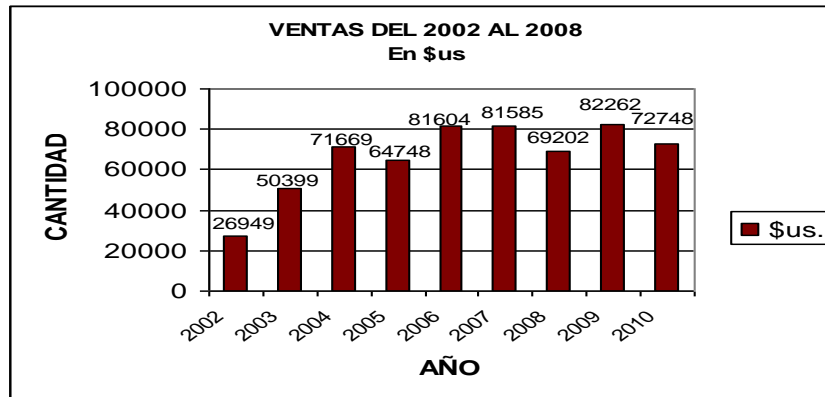
Inca Pallay es una asociación de artesanas/os de las zonas étnicas Jalq'a y Tarabuco, del departamento de Chuquisaca, que fue fundada el año 2000. Actualmente cuenta con 215 afiliados y una cifra ascendente de asociadas pasivas o con licencia. Del total de afiliados, aproximadamente el 90% son mujeres.

La **estructura** de la organización está compuesta por la Asamblea General; un Directorio (4 mujeres y un varón) que tiene un mandato por el periodo de 2 años y un comité de Vigilancia (dos hombres y una mujer). La parte operativa está constituida por un Coordinador/Administrador, un Contador, una responsable de producción, y tres responsables de venta.

Los **servicios** que la asociación ofrece a sus asociadas, son capacitación, asistencia técnica para la producción de tejidos, venta de materia prima, compra de tejidos con pago al contado y la representación.

La asociación cuenta con un **capital operativo** de 30.000 \$us, destinado exclusivamente para la compra de tejidos de las asociadas. Asimismo cuenta con otro fondo para el manejo de la Materia prima.

Para la **comercialización** de tejidos, La asociación cuenta con 3 tiendas o centros de venta y exposición en Sucre, Tarabuco y La Paz. Las ventas en los diferentes han tenido un comportamiento como se muestra en el gráfico siguiente:



Respecto al **patrimonio**, al margen del fondo rotatorio para compra de tejidos y distribución de materia prima, Inca Pallay cuenta con otros bienes:

- Transporte: Una camioneta, dos motocicletas
- Inmuebles: 4 unidades productivas o talleres en diferentes comunidades
- Materiales de trabajo: Las tejedoras de las 15 comunidades cuenta con diferentes instrumentos básicos de trabajo como ser: ollas, telares, cocinas, mesas, bancos etc.
- Equipo de oficina: 4 computadoras con impresoras, seis escritorios, una gabetera, 4 estantes y material de escritorio.

## 2. EL PLAN DE NEGOCIOS

Conociendo la propuesta del FONDOECAs, la asociación consideró como una oportunidad de acceder a fondos para la construcción del taller en el Paredón, toda vez que sus asociadas en esta comunidad, carecían de una infraestructura para realizar sus actividades asociativas, como la entrega de materia prima, el teñido de la lana, las reuniones ordinarias y las capacitaciones. Por ello, en reunión del directorio, se decidió de manera unánime, la presentación de la propuesta (plan de negocios) el año 2008, con un monto de \$us.9.000 no reembolsables.

El Directorio delegó la tarea de preparación del Plan, al coordinador de la asociación, quien formuló la misma, en un proceso de comunicación directa con la oficina nacional de CIOEC, así como la departamental, no habiéndose presentado dificultad alguna en la formulación y la gestión del mismo.

La implementación de la propuesta, facilitó a que el grupo de asociadas cuenten con un ambiente adecuado, evitándose molestias de recurrir a otras instituciones o viviendas particulares para la realización de sus actividades. Al momento de gestionarse el proyecto, el número de asociadas en

el taller alcanzaba a 60, actualmente esta cifra bajó a 27, por causas diversas que rebasan la capacidad de atención de la asociación.

### **3. MECANISMOS INTERNOS**

Los mecanismos más relevantes que se aplican en Inca Pallay, responden a una política de adaptación a la situación de cambios permanentes tanto al interno como al externo de la organización.

Inca Pallay cuenta con un Estatuto y Reglamento, que responde más a una organización social (ONG) antes que a una organización económica. Los 11 años de funcionamiento, han permitido desarrollar experiencia en la respuesta a situaciones críticas, por tanto, la asociación cuenta ahora con más conocimiento e insumos para ajustar sus instrumentos normativos, de manera que estos orienten con mayor eficacia al funcionamiento en pro de los objetivos que persiguen las asociadas. Se prevé que hasta el próximo año, Inca Pallay realice el ajuste de sus estatutos y reglamentos.

#### ***3.1 Regular la cantidad a acopiar de los miembros:***

Hasta hace 4 años atrás, Inca Pallay enfrentó el problema de la incapacidad de absorber toda la producción de sus asociadas, situación heredada de su principal competencia, a la vez institución que facilitó su surgimiento: ASUR. Las tejedoras respondían a una práctica de vender toda su producción a la organización, al margen de que fuesen productos con mucha demanda o con pocas posibilidades de venta. La compra al contado era la principal motivación para hacer algún tejido e inmediatamente venderlo a la organización, esta práctica derivó en una crisis institucional en ASUR que sufrió del sobre-estockamiento de tejidos y consiguientemente una falta de liquidez para sus operaciones.

##### *a. Apertura de centros de venta*

Aprendiendo de la dura lección de ASUR, Inca Pallay en los primeros años de funcionamiento, procedió en primera instancia, con una política agresiva de apertura de centros de exposición y ventas en lugares estratégicos, resultando a la fecha, en la existencia de una tienda principal en el centro histórico de la ciudad de Sucre, otra en la ciudad de La Paz y un tercer centro de ventas en la localidad de Tarabuco (Chuquisaca), todos con potencial de captar afluencia de clientes (turistas internacionales). Solo un centro implementado en la ciudad de Uyuni, no tuvo el éxito deseado, procediéndose a su cierre.

##### *b. Implementación del Plan de Producción*

Contando con asesoramiento externo, Inca Pallay además de la apertura de tiendas logró aplicar un mecanismo de regulación de la cantidad de tejidos a comprar de sus asociadas, consistente en

la implementación de los planes de producción. *“Para la planificación de la producción se revisaba el nivel de ventas del año, así como los inventarios y se pedía información a la vendedora sobre la demanda de tejidos, o lo que los turistas querían comprar más. Con esta información se orientaba la planificación, se salía al campo, visitando a cada uno de los talleres en las comunidades, y se decía, por ejemplo: necesitamos 20 tejidos de este tipo, 20 de este otro, y de acuerdo a las capacidades, a la necesidad y al interés de tejedoras se acordaba el plan de producción por cada taller o unidad productiva. Generalmente siempre querían hacerse anotar para entregar más cantidad, pero eso era lo que teníamos que controlar, porque la idea de asociadas/os era que como todos aportaban por igual, el beneficio o la entrega de tejidos debía ser también igual para todos, por eso no nos permitían dar un trato preferente solo a algunas, más bien se reclamaba para que se compre a todas aunque sea a poco, pero no mucho de solo unas cuantas”*.

La implementación del mecanismo explicado, llevó un proceso de 3 años para la comprensión de socias. Un criterio importante para la aplicación fue el conocimiento de las habilidades desarrolladas en cada una de sus asociadas, lo cual permitía identificar a tejedoras que tenían mayor habilidad para cierto tipo de productos especiales, y se podía hacer una clasificación de acuerdo a las especialidades, como por ejemplo, las que hacían productos pequeños o las que estaban especializadas en tejidos grandes. Este conocimiento por parte de la asociación orientó a la realización de un plan con participación equitativa en cuanto a la entrega de productos para el año.

La implementación del plan de producción como mecanismo de regulación de cantidad de producto comprado de socias, tuvo resultados positivos y la asociación recomendaría este mecanismo en organizaciones del rubro.

### *c. Compra de tejidos sin restricción*

Sin embargo, en los últimos 3 años Inca Pallay ha venido adoptando nuevos mecanismos, toda vez que la producción de tejidos presenta una gradual disminución por varios factores que influyen en la situación de asociadas. Esta nueva realidad ha llevado a la asociación a proceder con la compra de todo tejido, sin poner límite alguno, flexibilizándose así el plan de producción que continúa realizándose anualmente y que también es el instrumento que da las señales sobre cuánto se espera comprar de socias y cuánto se debe comprar al margen del plan.

Ante la disminución de la producción y la demanda, se deja a criterio de tejedoras el definir la cantidad de productos a entregar, de acuerdo a su interés y posibilidades. Este mecanismo se limitará una vez que se tenga un stock que permita abastecer adecuadamente los centros de venta y la demanda de clientes.

Una lectura de la realidad, ha dado lugar a que el Directorio, en la asamblea del pasado año, decida ampliar la afiliación de socias/os, especialmente en la zona Jalq'a, donde a diferencia de la zona de Tarabuco, hay una mayor disminución de tejedoras por la migración.

Entre las razones para una disminución de la producción se puede mencionar a:

- Muchas tejedoras con capacidades desarrolladas, están dejando la actividad por la edad avanzada.
- Migración campo-ciudad
- La competencia, se ha incrementado
- Presencia de turistas en la zona jalq'a, que hacen la compra directa de los tejidos a las asociadas.

Los mecanismos de regulación de cantidad de compra de productos a socias, no está reglamentada. La asociación asume mecanismos en función a la lectura de la situación de mercado, cuidando siempre y por sobre todo la razón de ser de la asociación, que pone en el centro el interés de las personas asociadas, de lograr en conjunto, mejores condiciones económicas.

### **3.2 Sistemas de garantía de calidad**

La experiencia de más de 10 años de tejedoras asociadas, respecto de los criterios para la definición de la calidad de los tejidos, hace que el mecanismo de control desde Inca Pallay, tenga menos dificultades en la relación con asociadas.

En la asociación el mecanismo de control de calidad, implica la participación en el proceso de compras/acopio de productos, de una miembra del Directorio, cuyo cargo es el de Responsable de Producción que, conjuntamente el o la Responsable de ventas, realizan la compra de tejidos. La conformación de esta comisión de compras, implica una persona externa y una persona que tiene conocimiento local y experiencia con el tejido, además de contar con el reconocimiento de todas las asociadas. Esta condición disminuye la posibilidad de conflictos, respecto de la calificación de la calidad.

Sin embargo, esta situación responde a la implementación de una política de precios que considera la calidad y el tamaño (por cm<sup>2</sup>)

El Sistema de calidad reconoce la siguiente escala:

Calidad	Sigla	Precio
Primera calidad	EE	0.14 ctvs. El cm <sup>2</sup>
Segunda calidad	E	0.13 ctvs. El cm <sup>2</sup>
Tercera calidad	EA	0.12 ctvs. El cm <sup>2</sup>
Cuarta calidad	A	0.11 ctvs. El cm <sup>2</sup>

La práctica y habilidades desarrolladas, permite a la asociación contar con una participación amplia en el control de la calidad, y cada vez con menos casos de rechazo o pago de precio bajo por mala calidad, esto significa que productos de cuarta calidad (A) son cada vez menos.

### **3.3 Reducir la necesidad de capital de trabajo**

La producción de tejidos, es una actividad económica que no demanda mucho capital de trabajo. Prácticamente, el capital necesario está determinado por el costo de la materia prima, que es la lana, la misma que es entregada por la asociación a manera de adelanto por el tejido que deberá entregar cada asociada. En casos de que una tejedora no reciba la materia prima de la asociación, tiene la posibilidad de comprar la misma de manera directa en el mercado, donde el precio tiene una diferencia de 20 Bs por kilo de lana, que aún así, no representa necesidad significativa de capital.

Lo anterior aminora también la tensión relacionada a reducir la necesidad de capital de Inca Pallay. Sin embargo la asociación dispone de un capital operativo (30.000 \$us) suficiente para la compra de tejidos de las asociadas. Asimismo cuenta con otro fondo para el manejo de la Materia prima. Por tanto, la tensión no es parte de la dinámica institucional.

### **3.4 Prevenir deslealtad en las ventas**

La entrega de materia a tejedoras, por parte de la asociación, para la producción es un mecanismo que pretende contribuir a la lealtad de las socias y el respectivo control de los productos. En la práctica, la deslealtad no es un problema, como lo es el retraso en la entrega de productos. Dando el adelanto (materia prima) en reuniones de asociadas, donde cada una asume el compromiso de entrega del producto acordado, en un convenio de trabajo suscrito con cada una, la asociación se asegura de la entrega de producto.

El grupo de asociadas en cada taller o unidad productiva, se constituye en una instancia de control social para evitar la deslealtad o cuidar el cumplimiento de compromisos ante la organización. Aunque la producción se realiza de manera individual, las actividades conjuntas, como el teñido, la capacitación, las reuniones de seguimiento, son eventos que permiten conocer al conjunto, lo que en producción tiene cada una.

Rara vez, se presenta el caso de que alguna asociada no entrega el producto, lo que sí se presenta son casos de prácticas de competencia desleal de socias contra su propia organización, cuando estas realizan la venta directa de sus tejidos a turistas que se hacen presentes en sus propias zonas, significando la oportunidad de una venta a alto precio, que aún resulta menor al precio de la tienda, toda vez que ellas no incurren en los costos que implica la formalidad del negocio en la asociación. Sin embargo, pese a esta situación, las tejedoras cumplen con su compromiso, aunque la fecha de entrega pueda tener un retraso significativo.

La cantidad de materia prima entregada, toma como referente los tejidos, empero esta cantidad nunca es exacta, casi siempre existe una demasía que es acumulada por las tejedoras para poder realizar otros tejidos que puede venderlos fuera de la organización. Otra práctica que se presenta es la disminución del tamaño de los tejidos, para lograr acumular materia prima.



Otro mecanismo que promovió lealtad de socias, fue la implementación de un Fondo Social, que consistía en un ahorro individual con un aporte directo desde la asociación por la venta de cada tejido/socia y sobre la base de un fondo de donación. Este mecanismo tuvo mucho éxito y llegó a incrementarse el ahorro de cada socia, con ingresos que no necesariamente provenían de los tejidos.

Cada socia podía retirar fondos de su ahorro, para atender asuntos de emergencia como salud de ellas o algún miembro de su familia. Una socia podía retirar fondos, pero no el total de su ahorro, solo en caso de salida de la asociación o en casos de muerte. El funcionamiento del fondo social, permitió mayor apropiación y participación en la asociación. Cada socia tenía un promedio de 700 Bs., ahorrados, las que lograron un mayor ahorro, alcanzaron hasta 1200 Bs. en el tiempo en que pudo funcionar el fondo, porque este mecanismo fracasó, cuando en la asociación se presentó un problema de pérdida de algunos tejidos en la tienda, hecho que generó cierta desconfianza, ocasionando que en asamblea general decidieron retirar sus ahorros, y con ello, dando por cerrado o finalizado el Fondo Social.

Para que tengan un ahorro disponible en casos de emergencia. Cuando la persona está en función de generar dinero, ahorrar para cuando la salud ya esté deteriorada.

### **3.5 Maneras de distribuir excedentes**

Inca Pallay aún mantiene el negocio de los tejidos, con subvención externa. Todavía no ha logrado alcanzar su punto de equilibrio. *“... recién tenemos la capacidad de cubrir el 65% de nuestros costos, eso significa más o menos unos 82 u 83 mil dólares de venta anual, pudiéramos cubrir nuestros costos cuando tengamos 130 a 145 mil dólares de venta al año. Por lo menos tenemos que incrementar con 50 mil dólares más los ingresos por ventas, así podremos llegar a nuestro punto de equilibrio”.*

La asociación, tiene previsto aplicar el mecanismo de pagar un reintegro a cada socia, cuando se genere excedentes. Por el momento la hoja de costos que se maneja en la asociación explica que un 63% del precio de un producto, está destinado a las tejedoras por la mano de obra y la materia prima. Un 23.5 % se destina al pago de impuestos y el restante 13.5% está destinado a cubrir gastos de funcionamiento (sueldos, alquiler y otros gastos operativos).

### **3.6 Diferenciación de beneficios/servicios entre socias y no socias**

Aún cuando la asociación está promoviendo nuevas afiliaciones, todos los servicios y beneficios como la capacitación, entrega de materia prima y otros, solo se dan a socias afiliadas conforme lo establece el estatuto y reglamento de la asociación.

La existencia de obligaciones sobre aportes individuales y por cada taller, así como los aportes para el funcionamiento de los talleres, se han constituido en normas que se cumplen y donde el control social es sumamente estricto.

Los talleres son de uso exclusivo para los socios. Sin embargo, dependiendo de cada taller, es posible que ocasionalmente se preste la infraestructura a la comunidad, para alguna actividad especial que puede convocar a no socios.

### **3.7 Decisiones sobre inversiones que no benefician a todos**

Hay un principio que la asociación se esfuerza en poner en práctica: “ No se puede atender las necesidades de todos al mismo tiempo, y de acuerdo a la oportunidad y posibilidades se atiende a ellas, priorizando las más importantes o urgentes”. Este principio se aplica sobre todo con los proyectos, pues algunas veces la asociación tiene la posibilidad de acceder a fondos muy pequeños, con los que no se puede llegar a todos. Las socias, están asumiendo este principio. El caso del proyecto (plan de negocios) con FONDOECAS, es un ejemplo, el dinero se destinó a la construcción de un Taller en el Paredón y las otras comunidades asumieron que no podían beneficiarse con este proyecto. Esta forma de atender las necesidades o decidir sobre inversiones no está escrito en los reglamentos o estatutos, es más una práctica de sentido común.

*“Las socias saben que la asociación debe poner una contraparte con fondos propios para cualquier inversión o proyecto, aún cuando el beneficio no llegue de manera directa a todos. Pero sabe también que la asociación nunca dejará de atender necesidades del conjunto, en la medida de las posibilidades y oportunidades que se presenten”.*

### **3.8 Delegación y supervisión de tareas de comercialización**

La comercialización en Inca Pallay se realiza a través de los tres centros de exposición y venta que se tiene (Sucre, Tarabuco y La Paz). La supervisión a las responsables de venta en cada uno de las tiendas, es una responsabilidad delegada al Coordinador de la asociación, quien debe reportar al Directorio, en sus reuniones ordinarias, así como en la Asamblea General que se realiza anualmente.

#### *a. Asignación de responsabilidades de comercialización a miembros de la asociación:*

Hace aproximadamente 3 años, en la principal tienda de Inca Pallay se presentó una considerable pérdida de tejidos, lo que ocasionó conflictos en la relación del personal contratado con los miembros de la asociación. Este hecho derivó en la decisión del directorio, de despedir a la vendedora. Sin embargo, el problema no concluyó ahí, puesto que esta decisión originó una cadena de problemas legales, que solo ocasionaron mayor pérdida económica a la organización, pero más aún, ocasionaron un nivel de desconfianza respecto del personal contratado.

Ante el escenario descrito, el mecanismo que aplica actualmente la asociación, por decisión de la Asamblea, es la contratación de personas socias, con conocimiento del negocio, que recayó en dirigentes de la organización. Por ejemplo, la tesorera del directorio, ha sido asignada como responsable de ventas en la tienda principal (Sucre); el vicepresidente de la asociación, ha sido designado como Responsable de ventas en la tienda de Tarabuco. Estas decisiones se han dado por la valoración del conocimiento de estos dirigentes en lo que respecta a la comercialización y por las condiciones que tienen estas personas para asumir los cargos, implicando menos costos para la organización. Aunque la decisión es contraria a lo que se establece en los estatutos, que claramente indica que ningún dirigente debe recibir remuneración alguna, hubo pleno consenso de la asamblea, para asignar funciones a dirigentes y no así a externos.

Hasta el momento, la asociación no ha enfrentado situaciones generadas por el conflicto de intereses, que podrían derivarse de la figura de “juez y parte” al tener dirigentes que también asumen responsabilidades técnicas remuneradas. Sin embargo, la asociación está consciente de la necesidad de hacer un ajuste a sus instrumentos normativos, para prever potenciales conflictos.

#### *b. Información regular de precios y ventas*

Respecto a la supervisión de tareas de comercialización, en la asociación el mayor interés de cada socia/o, está referido al precio de los productos y al ingreso por ventas que reportan cada uno de los centros de venta.

El conjunto de socias/os conoce el detalle de la hoja de costos. Sin embargo, este conocimiento aún no garantiza una comprensión plena, sobre todo respecto de los costos como pago de impuestos, que es una diferencia respecto de la mayor parte de negocios en el rubro, que operan en el ámbito de la informalidad. Generalmente los reclamos sobre precios, tiene que ver con el monto que recibe la tejedora en comparación con el precio de venta.

*“Ayer vino doña Felipa (una socia) y le habíamos pagado por este tejido 500 Bs., pero el costo del producto en la tienda es de 900 Bs. La socia pudo conocer este precio cuando un turista se interesaba en comprar y no compró, ella reclamó y dijo que el costo era demasiado y que por eso el tejido no saldría rápido de la tienda. Esta fue una oportunidad para explicarle con todo el detalle los costos que se suman para definir el precio del producto. Es casi doble el incremento, y eso nos obliga a informar y aclarar constantemente sobre la hoja de costos. Nuestro problema es el pago de impuestos, y la dificultad de tener crédito fiscal para descargarnos. Pocos entienden este problema, incluso las nuevas autoridades no tienen idea”.*

### **3.9 Socialización de información de mercado**

La información de mercado se genera principalmente a través de los centros de comercialización, a través de los cuales se realiza el 90% de las ventas. La planificación anual, toma como base la información que se reporta anualmente sobre las señales de mercado que se capta en la relación directa con clientes.

Respecto al mercado externo, Inca Pallay está iniciando tareas de búsqueda de información, y ha delegado estas responsabilidades a un cooperante externo, que está en la búsqueda de contactos viendo posibilidades de exportación a través del Comercio Justo (Fair Trade). Por el momento esta es una tarea individual, pero el acuerdo es transferir toda la información al directorio y personal técnico para la toma de decisiones.

### **3.10 Responsabilidad jurídica en contratos y préstamos**

El tipo de contratos con los cuales la asociación tiene experiencia, son los relacionados a alquileres y anticréticos, así como contratos laborales para el personal. En estos casos, existe conocimiento y responsabilidad desde los representantes de la organización, que actúan con mayor seguridad por el apoyo técnico que reciben del coordinador/administrador, a quien también le confieren un poder para acciones legales en casos necesarios.

Por otra parte, también son los dirigentes quienes asumen los contratos con entidades financieras. En el caso de contratos laborales, la organización tuvo experiencia con un conflicto legal, del cual pudo salir, afectando a la organización. Este antecedente puso en alerta sobre las responsabilidades que asumen los dirigentes a nombre de la organización, pero al no afectar a los bienes propios de los dirigentes, se asume que la responsabilidad es por velar el bien de la organización.

### **3.11 Manejo de aspiraciones políticas**

Los últimos comicios electorales en Bolivia, han demostrado que las asociaciones son espacios de formación de líderes. En el caso de Inca Pallay, un valor agregado es la formación de líderes mujeres, que han sido la atención de muchos partidos políticos para involucrarlas en sus nóminas de candidatos.

La asociación cuida de que la participación política de asociadas no involucre a la organización, por tanto, en la experiencia de mujeres que han logrado acceder a cargos de decisión política, se ha demostrado que si bien esta condición puede ofrecer algunas ventajas a la organización, por el tipo de proyectos que pueda impulsar el municipio, no se permite que la organización como tal se politice. La socia que asume algún cargo político, no puede ejercer ningún cargo en la organización.