

Abriendo Surcos

**Cambiando la forma de hacer
negocios en el área rural**

**Memoria del Programa de
Desarrollo de Proveedores**

8/F981a



Fundación Solidaridad y Desarrollo Productivo Sostenible

ÍNDICE

ÍNDICE

PRESENTACIONES

GLOSARIO DE SIGLAS

CAPÍTULO I. NUEVOS BRÍOS.....	7
CAPÍTULO II. LOS INSOMNES SOÑADORES.....	9
CAPÍTULO III. EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.....	12
CAPÍTULO IV. LAS MODALIDADES DE TRABAJO DEL PDP.....	19
CAPÍTULO V. LA HIJA PREDILECTA DEL PDP Y OTRAS EXPERIENCIAS.....	23
CAPÍTULO VI. LOS PIES SOBRE DOS MUNDOS.....	35
CAPÍTULO VII. UN NUEVO NOMBRE PARA LAS MISMAS ILUSIONES.....	38
ANEXO I.....	41



SIGLAS

SIGLAS

SOLYDES	Solidaridad y Desarrollo Productivo Sostenible
PRODEM	Productividad y Desarrollo Empresarial
IES	Inversiones en Empresariado Social
CAPCEM	Capital para el Crecimiento Empresarial
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
FPB	Fondo Productivo de Base
SEMBRAR	Servicios y Microfinanzas Brindados en Áreas Rurales.
IFC	International Finance Corporation
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
GLP	Gas Licuado de Petróleo

FDTA-VIEN

No. Inventario: 030714

A. C. Inicial:

Fecha: 06/07/14

Fecha:

PRESENTACIONES

PRESENTACIONES

En la Fundación SOLYDES estamos convencidos que “nadie valora lo que no entiende y nadie entiende lo que no conoce”; por ello vimos la necesidad de elaborar un documento que resuma las experiencias de uno de nuestros más exitosos proyectos: el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).

En este documento presentamos la sistematización de las experiencias del esfuerzo realizado por un equipo humano que ha logrado conjugar sus sueños de un país mejor con el trabajo cotidiano para lograrlo.

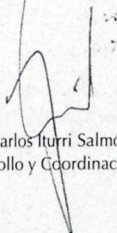
Podremos también identificar los aciertos de la gestión emprendida, que ahora son la semilla de la nueva Fundación SEMBRAR, que recogiendo las lecciones y la capacidad adquirida presentará la evolución del PDP, conjugando asistencia técnica, financiamiento y apoyo en la consecución de mercados para los emprendedores.

También aprenderemos de los errores. Cada empresa debe poder establecer sus propias relaciones con sus proveedores y, a partir de una relación Ganar-Ganar, generar en el corto, mediano y largo plazo, sistemas permanentes de aprovisionamiento y de desarrollo de los productores locales.

Los proveedores deben saber que los ciclos comerciales también afectan a las empresas que les compran y juntos deben buscar estrategias para comunicarse y protegerse mutuamente.

Este informe es el final de una etapa y el inicio de otra. Un buen punto en el camino para reflexionar sobre lo que hemos hecho, para emprender con mayor seguridad lo que queremos hacer.

Debo felicitar a los protagonistas; María Elena, Rolando, Coco, Erland, Germán, Víctor y el resto del equipo del PDP. Estoy seguro que el esfuerzo de poner en un documento lo que se ha avanzado en estos años vale la pena y permitirá que muchos conozcan más de lo que hacemos y de porqué lo hacemos, con la esperanza de que pueda ser entendido y luego valorado en su justa dimensión.



Juan Carlos Iturri Salmón
Director de Desarrollo y Coordinación Estratégica



PRESENTACIONES

PRESENTACIONES

Estimados amigos, en el presente documento entregamos un conciso conjunto de ideas destinado a las personas interesadas en el desarrollo rural sostenible. Son aprendizajes que han sido acumulados a lo largo de muchas horas de trabajo con bolivianos y bolivianas que se encuentran empeñados en mejorar sus condiciones de vida.

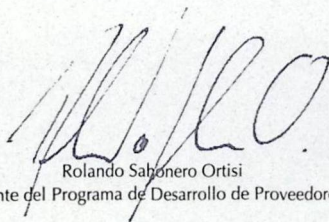
En el trabajo cotidiano y la sencillez de los agricultores con los que involucramos nuestros esfuerzos radica la semilla del éxito productivo nacional. Pero, además, es la fuente de sus propias limitaciones, tal como se comprobará a lo largo de la siguiente lectura.

En este documento están desarrollados los instrumentos y el espíritu que nos ha permitido, en los últimos ocho años, separar las potencialidades de las limitaciones, para que, de esta manera, alcancemos el sueño de que los productores sean los propios actores de su desarrollo, catalizando las buenas ideas y levantando las barreras.

En este momento el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) está en proceso de evolución. Con las mismas herramientas que han permitido el impacto logrado hasta ahora, se ha repensado un modelo para potenciar la actividad agrícola, con el objetivo de lograr un impacto masivo a nivel nacional. En realidad no se trata sólo de aplicar los instrumentos evolucionados, queremos demostrar que la sociedad está lista para recorrer este camino.

Son estos cambios, y las oportunidades que nos presentan, las que nos han motivado a documentar los aprendizajes y presentárselos de manera ordenada y comprensible para quienes desean incursionar en el mundo de la producción agropecuaria. Buscamos apoyar en la base del conocimiento y esperamos que los lectores encuentren ideas que contribuyan a mejorar sus intervenciones en el área rural.

En especial, anhelamos devolver a los productores sus mismas ideas, pero fortalecidas y listas para que comiencen a forjar su propio futuro.



Rolando Sahonero Ortisi
Gerente del Programa de Desarrollo de Proveedores

CAPÍTULO I

NUEVOS BRÍOS

SOL Y DES
Fundación Solidaridad y Desarrollo Productivo Sostenible



La Fundación **SOLYDES**, antes Prodem, trabaja en su segunda etapa en la misma línea trazada desde 1986: Apoyo a los microproductores del país, ya sea que éstos ejerzan sus actividades en el área urbana o en el área rural. La organización cumple su misión con tres programas: Inversiones en Empresariado Social (IES); Capital para el Crecimiento Empresarial (CAPCEM); y Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) y Nuevas Microfinanzas Rurales (SEMBRAR).

NUEVOS BRÍOS

La fundación **SOLYDES** (Solidaridad y Desarrollo Productivo Sostenible), antes fundación Prodem, en su segunda etapa de trabajo ha decidido que seguirá el camino iniciado en 1986, cuando presentó a Bolivia y al mundo iniciativas económicas destinadas a fortalecer el trabajo de los emprendedores que son dueños de capitales minúsculos y sueños gigantesco.

En estas más de dos décadas de existencia las actividades de **Prodem** tuvieron un nombre: Microfinanzas. Es decir, soporte económico para clientes urbanos (**Banco Sol**) y rurales (**FFP Prodem**) que necesitaban un punto de apoyo para apalancar su creatividad. El modelo Prodem le puso nombre y apellido a empresas de diversa índole y recordó que la existencia en un medio ambiente adverso no impide la materialización de las ilusiones.

Por ello, **Prodem** fue imitada por instituciones nacionales y extranjeras. El modelo de la Fundación se basó en un ambicioso programa de "empresariado social". Bajo este nombre la institución inició un proceso de apuntalamiento de pequeñas y medianas empresas para que sus negocios crecieran y alcanzaran mercados nacionales e internacionales. A su vez, las empresas fueron articuladas con los campesinos proveedores de materia prima con el propósito de que éstos tengan la posibilidad de mejorar sus formas de subsistencia.

El modelo **Prodem** tenía el doble propósito de que las empresas se convirtieran en la locomotora que arrastrara a los sectores productivos hacia el desarrollo y, a la par, buscó atender las necesidades del área rural, ya que en materia productiva este sector tiene carencias económicas gigantescas que le impide convertirse en sujetos altamente competitivos.

Con este marco nacieron varias ideas en **Prodem**, y ahora que la Fundación cambió a **SOLYDES**, estas maneras de trabajo seguirán formando parte de una organización que tiene el objetivo de concentrarse más en la atención sostenible de las necesidades financieras de los sectores productivos del campo y las ciudades.

En esta nueva fase de su existencia, **SOLYDES** ha reafirmado la misión que fue la guía de la labor cotidiana e incansable de todos quienes le dan vida a la Fundación.

Esa misión dice que **SOLYDES** debe:

"Apoyar a los emprendedores rurales y urbanos de Bolivia a mejorar sus niveles de ingreso de manera sostenible, a través del financiamiento y la asistencia técnica a sus iniciativas productivas".

De este principio se desprenden tres propuestas:

- Inversiones en Empresariado Social (IES)
- Capital para el Crecimiento Empresarial (CAPCEM)
- Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) y Nuevas Microfinanzas Rurales (SEMBRAR)

Los tres programas ya están en funcionamiento y, en este ciclo continuarán su rumbo, pero esta vez con la mochila cargada de herramientas que les permitirán enfrentar con mayor éxito, si cabe, las eventuales dificultades que se presenten en la ruta.

CAPÍTULO II

LOS INSOMNES SOÑADORES



El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) nació y creció gracias al impulso del equipo que trabaja en éste. La ejecución de proyectos en el área rural es más que una forma de recibir ingresos económicos. El equipo considera que el Programa ocupa un espacio fundamental en el desarrollo de sus vidas personales y profesionales.

LOS INSOMNES SOÑADORES

El equipo que ejecuta el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) es relativamente pequeño; cinco cabezas visibles apoyadas por técnicos nacionales y extranjeros que han recorrido el país desde 2000. Aún así, se las ha ingeniado para llegar a siete departamentos y cumplir con más de ocho mil intervenciones.

Esta historia nació con el nuevo siglo, cuando la Fundación volcó su mirada a los productores del área rural; en parte para responder a la misión de la organización y, también, con el objetivo de iniciar un plan de fortalecimiento para estos trabajadores.

La primera gerente del PDP fue María Elena Querejazu, quien llegó al Programa desde el Banco Sol, atraída por el impacto social de una idea que beneficiaría a decenas de familias relacionadas con la economía de la llama, según recuerda ella misma.

Con el entusiasmo a flor de piel, Querejazu, contagió a Rolando Sahonero, el actual gerente del PDP. "Esta es la historia de los últimos nueve años de mi vida", resume el padre del programa. "En la institución se podía cumplir mi sueño. Yo siempre digo, cuando tú puedes igualar tus deseos personales con la institución creo que has encontrado el lugar donde te puedes realizar".

El sueño de Sahonero comenzó cuando era muy joven. Anualmente recorría con su familia los caminos rurales de Bolivia, norte de la Argentina y Uruguay para visitar a los parientes del lado materno que vivían en este último país. En esos viajes descubrió las diferencias productivas nacionales con las argentinas y

decidió que dedicaría su vida a que el agro boliviano alcanzaría los niveles del país vecino.

Y si bien esta idea de Sahonero se parecía mucho a la que tenía la Fundación, lo cierto es que en 2000 sólo esa coincidencia estaba clara. "En ese momento ni siquiera se llamaba PDP", recuerda Querejazu. Quizás por eso, el primer proyecto arrancaría en 2002, luego de que los técnicos analizaron mil y una posibilidades de trabajo.

El Programa se fue construyendo día tras día, acumuló experiencias, soportó tropezones, caídas dolorosas y acercó a otros soñadores, hasta que mereció elogios del Directorio, que llegó a bautizarlo como la "cereza sobre la torta", en alusión a que el PDP hacía realidad la visión social de la Fundación.

Gran parte de la fortaleza alcanzada por el PDP reside en los miembros del equipo. Actualmente conformado por Rolando Sahonero, en la Gerencia; Luis "Coco" Piñero, encargado de la Formulación de Proyectos; Erlan Claros, encargado de Ejecución y Coordinación; Germán Casassa, supervisor de PDP; y Víctor García, encargado del Fondo Productivo de Base (FPB).

Para fines formales, el PDP se organiza con el clásico esquema de jerarquías (ver organigrama). Sin embargo, Sahonero es el primero en restarle importancia a esta representación escalonada y asegura que todos los resultados son producto de la planificación conjunta.

Esta idea encuentra eco en el comentario de Erlan Claros: "Hemos logrado un equipo

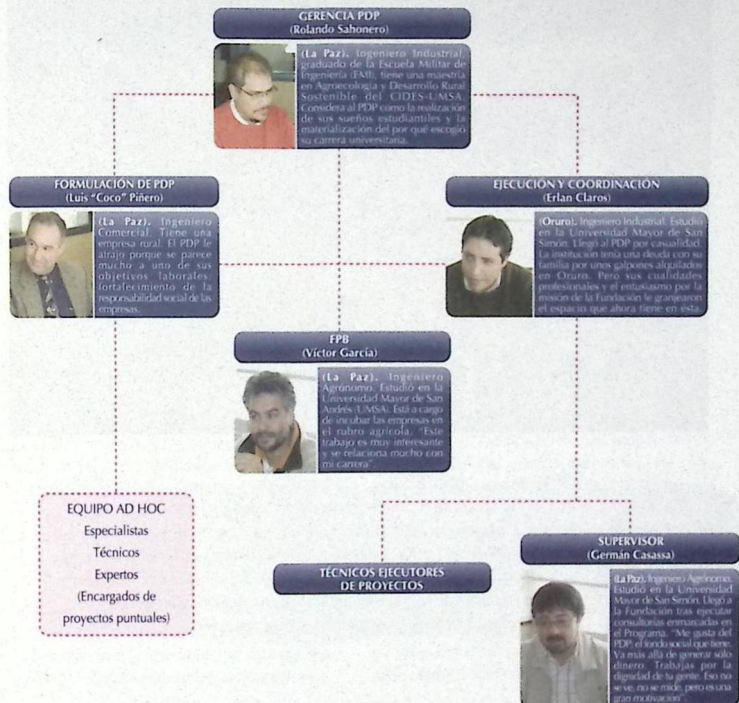
compacto, fuerte. Eso nos ayuda a innovar. Todos los instrumentos (de trabajo) han surgido de reuniones. Rolo no es un jefe que dicte políticas. Por eso trabajamos con todo el corazón, porque son nuestras metas, nuestras propuestas, nuestras decisiones conjuntas. Tenemos convicción en las cosas que hacemos”.

El compromiso es tan grande que el equipo del PDP ha organizado su vida en torno a las necesidades de los productores campesinos, por encima de las propias. “Viajamos dos semanas, luego estamos una en La Paz, y así para poder cubrir todos los proyectos”, comenta Germán Casassa.

El resultado de este tipo de organización es que el equipo siente que ha logrado contactarse con los agricultores. “Nosotros llegamos al campo para trabajar y no para beneficiarnos de los proveedores, ellos se dan cuenta de esto, y valoran esta relación”, destaca “Coco” Piñero.

Quizás por ello, el PDP se parece tanto a los productos del agro; es como una pequeña semilla que año tras año ha crecido hasta convertirse en un árbol fuerte y que ya está dando sus frutos; todo esto, gracias a la obra de sus celosos jardineros.

ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES



CAPÍTULO III

EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES



El PDP nació en 2000, su primer proyecto vio la luz en 2002. Desde esa fecha, el Programa ha ejecutado más de ocho mil intervenciones en siete departamentos del país, exceptuando Pando y Beni. El objetivo del PDP es que los proveedores de materia prima mejoren su calidad de vida con la modernización de sus formas de trabajo, incrementen sus ingresos y tengan acceso a mercados nacionales e internacionales.

EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

El principal objetivo del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) es el de impulsar las capacidades de los productores de materia prima en el agro, con el propósito de que éstos mejoren sus condiciones de vida a través de una remuneración justa por su trabajo. La concreción de esta idea comenzó a dar sus primeros pasos en 2002.

Con el programa de Inversiones de Empresariado Social (IES) la Fundación creó una empresa comercializadora de productos derivados de la fibra de llama (Llamactiva). El primer trabajo de ese emprendimiento fue el de acopiar la materia prima en el occidente boliviano.

En esa labor, Llamactiva detectó que la calidad de la lana era insuperable, pero como las condiciones de crianza de los animales no eran las más adecuadas el valor de la fibra tendía a decrecer. El material portaba liendres o caspa. Si bien estos defectos son naturales, lo cierto es que la empresa no tenía la capacidad económica para asumir los gastos de limpieza de la lana y, además, como la oferta no cumplía con estándares apropiados el pago para los criadores era muy bajo.

Estas circunstancias inspiraron el PDP. La idea básica era que si la provisión tenía un cierto valor agregado (más calidad), el proveedor recibiría más dinero a cambio y la empresa no tendría que invertir grandes sumas en tareas que podían ser asumidas por los criadores.

La Fundación inició un plan de asistencia técnica (infraestructura productiva y mejoramiento de conocimientos) para que los criadores construyeran baños antiparasitarios,

playas de esquila y centros de acopio que permitieran la puesta en marcha de planes de perfeccionamiento del corte de la fibra. A cambio, la empresa se comprometió a comprar la lana a mejor precio.

En otras palabras, la Fundación ayudó a los proveedores de la empresa, sobre la base de su propio esfuerzo, y, simultáneamente, la empresa dedicó sus energías a mejorar su competitividad en lugar de centrarse en el primer paso de la producción (perfeccionamiento de la materia prima), es decir era una suma donde todos ganaban.

En una primera fase, el proyecto tuvo buenos resultados. Sin embargo, el PDP tropezó con dos falencias: cultura laboral en el campo y debilidad de la empresa. En cuanto al primer problema, el Programa se encontró con visiones productivas marcadas por la desconfianza; los proveedores no creían en las inversiones a mediano o largo plazo y esperaban recibir réditos a cortísimo plazo sin invertir más esfuerzos en la producción de fibra de llama, porque la cría de camélidos no era una tarea especializada, sino una más de sus actividades de sobrevivencia; en el otro lado de la ecuación, la empresa no cumplió con sus compromisos de compra por falta de recursos.

Esta experiencia, aunque con sus propias características, se repitió a lo largo de los años de ejecución del PDP.

Con el propósito de superar las deficiencias, el Programa cumplió dos labores. Por un lado, buscó mercados alternativos para la

fibra de llama tratada (por ejemplo, acopiadores conocidos de la zona o mercados externos); por el otro, puso en marcha una forma de relación económica con los proveedores que, a la larga, recibió el nombre de capital doliente.

La Fundación llamó capital doliente al compromiso que asumen los productores de realizar los proyectos del PDP. Este

compromiso se evidencia en que los proveedores reciben la asistencia técnica, pero a cambio entregan fuerza de trabajo, espacio físico, terreno e incluso invierten recursos económicos. En otras palabras, los proveedores se apropian de los proyectos del PDP cuando invierten algo en éstos, porque si los reciben como si se tratara de un regalo, no los sienten suyos y, por lo tanto, no les brindan la atención suficiente.

HECHOS REINCIDENTES

Durante los años de trabajo del PDP, las lecciones dejadas por Llamactiva se repitieron en la mayoría de los proyectos del Programa. Esto permitió conocer cómo se cumplen las actividades agrícolas y empresariales en el área rural:

-Actividades agrícolas: El programa verificó que el trabajo agrícola boliviano tenía, y tiene, varios factores a favor y en contra; en la mayoría de los casos los productos son de excelente calidad, en parte por las bondades del suelo, la altitud a la que se siembra, el reducido uso de pesticidas y las condiciones del clima, entre otros factores.

Sin embargo, las prácticas en la cosecha y post cosecha arruinan el producto y le restan competitividad en los mercados nacionales e internacionales. La falta de recursos, la indisciplina productiva, la precariedad técnica, la mediocridad o la visión de corto plazo arruinan el producto final. Como resultado, los productores bolivianos se conforman con conseguir mercados aferrándose a tres argumentos de venta: pobreza, altitud del suelo y supuesta producción orgánica.

-Funcionamiento de las empresas: Las micros, pequeñas, medianas o grandes empresas trabajan, generalmente, con muchas falencias; no tienen patrimonio suficiente o no manejan bien sus costos. Tampoco tienen

la capacidad de cumplir con sus compromisos y fallan en la compra de materia prima comprometida, lo que aumenta la desconfianza de los agricultores que se animan a incursionar en una nueva modalidad de trabajo (agricultura por contrato). Las compañías exigen exclusividad a los agricultores capacitados con los proyectos de la Fundación, un compromiso que éstos no pueden asumir, porque no sólo responden a las empresas sino a otros compradores del lugar (generalmente amigos o parientes) u otras instituciones dispuestas a pagar un poco más.

La constatación de estos hechos reincidentes inspiró la construcción de un modelo de trabajo que rescató las virtudes de los procesos de generación de riqueza y disminuyó los defectos de los mismos.

El modelo se construyó con diversas herramientas, pero con ideas claras: Fortalecer el concepto de capital doliente e impulsar planes de competitividad real (certificación internacional de los cultivos, nuevas tecnologías, aprovechamiento de especies poco apreciadas a nivel local, métodos más eficientes de cultivo y explotación sostenible de recursos naturales). Este modelo será ampliamente explicado en los siguientes capítulos. Además, el Programa considera que debe trabajar con empresas sólidas y estables y con un portafolio amplio de clientes para los proveedores.

EXPERIENCIAS DEL PDP

Con la base dejada por Llamactiva, y otra empresa creada por la Fundación (Aguactiva, que trabaja en la dotación de sistemas de riego y agua potable en el área rural), el PDP adquirió su primer equipaje y continuó su recorrido intentando hacer realidad su misión (fortalecer a los proveedores de materia prima).

La labor del equipo del PDP y de la Fundación llamó la atención de los productores del campo y de las empresas que buscaban apoyo financiero para crecer. La fama también llegó a organizaciones internacionales que se interesaron en ejecutar proyectos destinados a los proveedores.

Entre 2003 y 2005, el IFC (International Finance Corporation) se involucró con la Fundación, y entre 2003 y 2007 lo hizo el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En el primer caso, fue posible ejecutar 550 intervenciones (asistencia técnica) y en el segundo, 3.180 intervenciones. A este total hay que sumarle 2.659 cumplidas con los proyectos de fibra de llama (Llamactiva) y 2.226, en la gestión 2008. Esto quiere decir que en seis años de vida, el Programa de Desarrollo de Proveedores contabilizó un total de 8.615 intervenciones.

En el marco del IFC, el equipo dio un paso más en su camino y concluyó que para atender las necesidades de los proveedores no era un requisito imprescindible que la Fundación fundara empresas, bastaba que **SOLYDES** conformara sociedades accidentales (convenio de trabajo durante un tiempo determinado con organizaciones que podían encargarse de dotar de insumos a los proveedores) y optó por combinar las dos formas de relacionamiento.

En la tercera etapa del PDP, con el apoyo del BID, –cristaliza la idea de realizar la misión

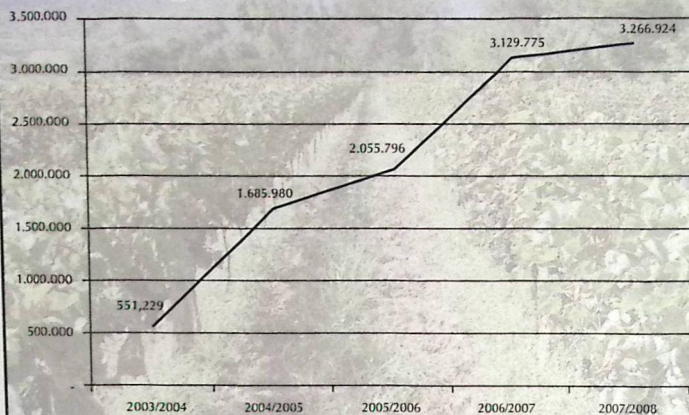
independientemente de las empresas– en parte porque el organismo internacional así lo exigía. De todas maneras, las compañías del Fondo de Empresariado Social (FES) de la Fundación (la socia de las empresas) persistían en la expectativa de la “fidelización” de proveedores, situación que generó tensiones en ambas partes de la cadena, porque las organizaciones incumplían la compra de materia prima. De todas maneras, el PDP logró trabajar con agricultores relacionados con Naturaleza, Multiagro, La Purita, Gracebol, Asomex, Bodegas y Viñedos La Concepción y Agricabv, entre otras.

Y a pesar de los altibajos, en estos seis años de labor, las familias involucradas en el PDP subieron sus ingresos, en promedio, de 500 mil dólares (2003/2004) a 3.266.924 de dólares (2007/2008).

En resumen, el PDP arrastró una dificultad en todo este tiempo: Las empresas esperaban que los proveedores les vendieran en exclusiva la producción. Pero el equipo siempre se opuso a esta demanda porque las compañías podían incumplir sus compromisos de compra y, además, los productores tenían el deber de cumplir con responsabilidades personales (familiares o amigos cercanos) que no podían vulnerar, incluso por razones culturales (compadrazgos).

Por último, la visión social del Programa captó el interés de instituciones que no estaban relacionadas con la comercialización de productos derivados de las cosechas del agro, sino que debían realizar planes de apoyo a comunidades rurales. En esta parte del programa, el equipo ejecutó consultorías (venta de servicios) para la cooperación alemana (GTZ), holandesa (SNV) o la empresa Valle Hermoso (Río Yura, Potosí).

Evolución Valor de Compra Total de Materia Prima (En Dólares Americanos)



ASOMEX, GRACEBOL Y ASCEX

Chuquisaca	Villa Serrano Padilla San Lucas Machareti Huacaya Culpina	Villa Vaca Guzmán Monteagudo Huacareta Incahuasi Camargo Las Carreras
------------	--	--

Potosí	Tinguipaya Puna	Betanzos Tupiza
--------	--------------------	--------------------

Tarija	Entre Ríos Caraparí	Villamontes Yacuiba
--------	------------------------	------------------------

Santa Cruz	Mairana Cuevo	Camiri
------------	------------------	--------

AGRICABV

Santa Cruz	Yapacaní Santa Rosa del Sara Buenavista	San Carlos Portachuelo
------------	---	---------------------------

La Paz	Caranavi	Coroico
--------	----------	---------

IRUPANA

La Paz	Inquisivi
Oruro	Salinas de Garci Mendoza

NATURALCOS

La Paz	Mocomoco Patacamaya	Malla
Cochabamba	Cochabamba	

MULTIAGRO

Cochabamba	Tiraque Totora Cochabamba Arani Alalay	Poja Sacaba Pocona Anzaldo Vila Vila
------------	--	--

AGUACTIVA

Cochabamba	Sacaba Sipe Sipe Tolata Tiraque	Cliza Morochata Colomi Cochabamba
La Paz	Patacamaya Tiahuanacu Achacachi	Ayo Ayo Guaqui Laja
Oruro	Machacamarca	
Tarija	El Puente	

BODEGAS Y VIÑEDOS LA CONCEPCIÓN

Tarija	Tarija	Uriondo
--------	--------	---------

LA PURITA

Santa Cruz	Yapacaní
------------	----------

PROMILK

Potosí	Caiza D	Vitichi
--------	---------	---------

ALIMENTA

Santa Cruz	Comarapa
Cochabamba	Puerto Villarroel

SAITÉ

Oruro Toledo

LLAMACTIVA

Oruro Curahuara de Carangas Titora
Turco Corque

La Paz Santiago de Machaca

Potosí Colcha K

NATURALEZA

Cochabamba Villa Tunari Chimoré
Vinto San Benito
Quillacollo Titora
Tarata Capinota
Chuquisaca Camargo

DENSIFICACIÓN ELÉCTRICA

Potosí Tupiza Uyuni
Potosí

La Paz El Alto

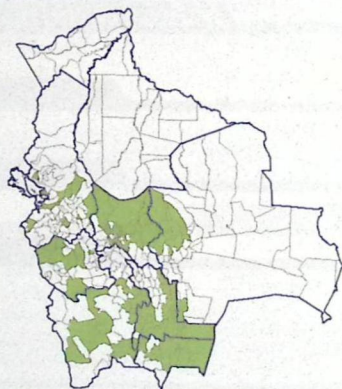
ANDAR DE LOS LÍPEZ

Potosí San Agustín

AWASHANI

Potosí Tupiza

Municipios intervenidos por el PDP



CAPÍTULO IV

LAS MODALIDADES DE TRABAJO DEL PDP



El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) ha construido sus formas de trabajo con la experiencia acumulada en estos años. Como resultado, dos vertientes rigen la vida del PDP: Guías para acceder a los proyectos y cuatro pilares de ejecución de intervenciones en el área rural.

LAS MODALIDADES DE TRABAJO DEL PDP

El PDP está compuesto por dos ejes: Los modelos que sirven para que el PDP pueda construir sus proyectos y los cuatro pilares que sostienen cada uno de estos proyectos. En el primer eje, las herramientas de la Fundación se interrelacionan para que el empresariado social se convierta en la locomotora que jala tras suyo el tren de la productividad. Es decir, los proveedores acceden a las intervenciones del Programa, luego de escribir un proyecto siguiendo el modelo propuesto en el Anexo 1.

La maquinaria se pone en movimiento cuando el IES capitaliza a una empresa (micro, pequeña o mediana), que se supone tiene algún conocimiento relacionado con el manejo del producto que pretende comercializar (por ejemplo, amaranto) y tiene la capacidad de garantizar mercados para la producción. Por lo tanto, está en condiciones de adquirir la materia prima. Con el tiempo, el PDP ha trabajado con empresas que no estaban en el IES.

A su vez, la empresa es articulada con sus proveedores naturales para adquirir los productos agrícolas, aunque esta parte del modelo ha sido la más frágil. Si los proveedores, de manera individual, se interesan en la propuesta, el PDP ingresa en acción y da la asistencia técnica necesaria a los proveedores para que éstos trabajen en la siembra y cosecha de alimentos que, en algunos casos, les resultan desconocidos. Por último, este paso se asienta en los cuatro pilares (intervenciones) desarrollados a continuación:

LOS PILARES DEL PDP

Como la historia del PDP, estas páginas pretenden reconstruir paso a paso la historia del programa que se ha formado de esa misma manera; acumulando experiencias y diseñando día tras día las modalidades de trabajo para afrontar las dificultades cotidianas.

El equipo del PDP ha consolidado un estilo de ejecución de sus proyectos para intervenir en el área rural. Esta modalidad de trabajo se asienta sobre los cuatro pilares del Programa. Y estos pilares son ejecutados a cambio del capital doliente de los productores, hecho que garantiza el éxito de los planes.

Los pilares son los siguientes:

Transferencia de Tecnología

Los productores reciben del PDP capacitación para ejercer alguna nueva práctica en su trabajo; por ejemplo, certificación orgánica, nuevas tecnologías de recolección, corte, clasificación, secado, cocido y embalaje de las fibras de llama y de las raíces, hojas y frutos.

Patrimonialización

Dotación de equipos (infraestructura, insumos, semillas, cernidores especiales u otros) que aumentan la productividad de la tierra y generan algún crecimiento del patrimonio del proveedor, con el propósito de que éste se aleje de la agricultura de sobrevivencia.

Necesidades sociales

El equipo del PDP decidió aplicar este instrumento tras comprobar que las otras

intervenciones eran insuficientes para alcanzar el propósito de coadyuvar en la mejora de la calidad de vida de los agricultores. Cuando el Programa inició el contacto con los proveedores de Irupana impulsó la construcción de cabañas de almacenamiento de las cosechas, pero comprobó que los agricultores convirtieron en hogares estas construcciones, ya que sus casas habituales eran precarias, tenían poca luz, piso de tierra y otros factores que las hacían incómodas.

Esta herramienta ha sido ejecutada con empresas y también para consultorías externas (venta de servicios) con instituciones que no están ligadas con el IES. En el primer caso, se trabajó con el aprovechamiento de la bosta de vaca para generar combustible y abono, y distribución de linternas solares; en el segundo se promovió la construcción de cocinas que consumen menos leña, contaminan menos y son más saludables (malena) en el convenio con Densificación Eléctrica.

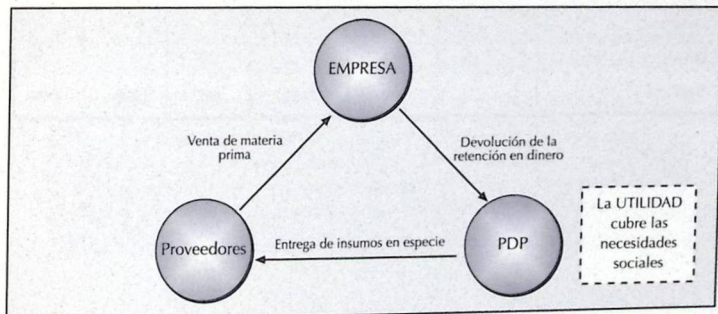
Servicios Financieros no Tradicionales

Se entiende por servicios financieros a la transferencia de recursos económicos a las personas (naturales o jurídicas) que están dispuestas a realizar alguna inversión con el propósito de incrementar su capital. Sin embargo, esta premisa no puede

aplicarse en el área rural mecánicamente. Como se mencionó con anterioridad, generalmente los agricultores desconfían de las ofertas de organizaciones no gubernamentales (ONG) porque consideran que éstas viven de la pobreza ajena, y tampoco están interesados en las apuestas a mediano o largo plazo, ya que esperan réditos inmediatos que garanticen su sobrevivencia.

No obstante, el PDP encontró una herramienta que permitió superar estos temores. Se trata del Fondo Rotatorio Triangulado que está compuesto por tres factores: El PDP, la empresa y los proveedores.

En esta ecuación, el PDP compra (al por mayor) los insumos que requieren los proveedores (insumos, maquinaria menor, equipamiento), estos materiales son transferidos a los agricultores, quienes los adquieren al costo que pagarían al hacer una compra al por menor. Empero, los trabajadores no pagan al PDP, sino que entregan a la empresa, al final del ciclo agrícola, el equivalente de esta transacción en materia prima, la empresa hace el papel de agente de retención y es la encargada de pagar al PDP. Como este ciclo ha generado una ganancia (por la diferencia de costos de las compras al por mayor y las ventas al menudeo), el Programa destina estos recursos a los planes de Necesidades Sociales.



El siguiente cuadro muestra el detalle de las 4.499 intervenciones del PDP acumuladas en 2008. En todos los casos, el Programa cumplió tareas de Transferencia Tecnológica a las familias del área rural (2.409); le siguen las de Necesidades Sociales (957); después aparecen

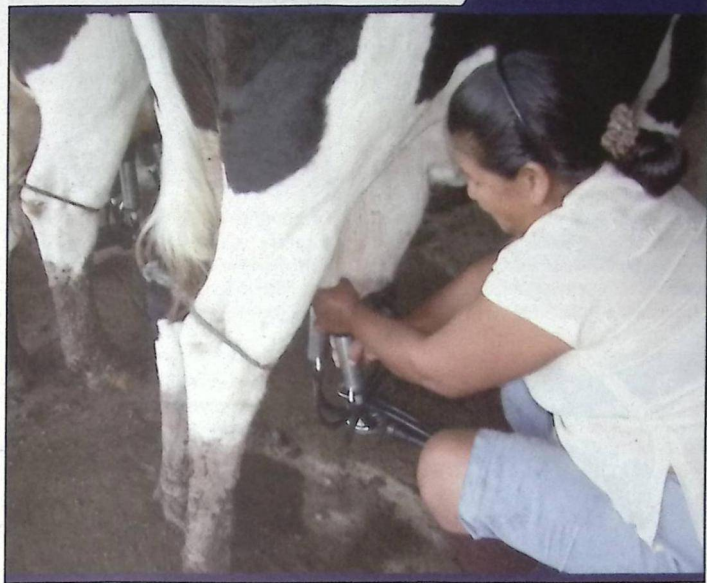
las ligadas con el Fondo Rotatorio (717); en cuarto lugar están las de Patrimonialización (409); en último lugar se encuentran las intervenciones enmarcadas en el Fondo Productivo de Base (FPB), un instrumento del Programa que será descrito más adelante.

INTERVENCIONES

EMPRESAS	Fondo Productivo de Base	Patrimonialización	Fondo Rotatorio	Necesidades Sociales	Transferencia Tecnológica	TOTAL
Irupana					340	340
Naturaleza	2	13		39	150	204
Agricabv					409	409
Asomex	1	200	363	30	675	1.269
Multiagro	2				330	332
Alimenta	2		105		94	201
La Purita		173	188	96	230	687
Promilk		23	17		42	82
La Concepción			29	40	50	119
Saité			15		23	38
Andar de los López					21	21
Awashani					45	45
Densificación Eléctrica				752		752
Total	7	409	717	957	2.409	4.499

CAPÍTULO V

LA HIJA PREDILECTA DEL PDP Y OTRAS EXPERIENCIAS



La experiencia más exitosa del PDP se ejecuta en Yapacaní (Santa Cruz) con la Asociación de Productores de Leche (Asople), dueños de la empresa La Purita. En esta zona, los productores y la empresa han cumplido las demandas del Programa. Y aunque con diferencias y ciertas falencias, esta práctica también fue replicada con otras 14 compañías.

LA HIJA PREDILECTA DEL PDP Y OTRAS EXPERIENCIAS

Entre las experiencias acumuladas por el PDP, la más valorada por todo el equipo es la de La Purita. La empresa lechera que incluye en sí misma todas las herramientas del Programa y, además, es un ejemplo de cómo una buena gestión puesta al servicio de la explotación de un recurso exitoso puede beneficiar a los propietarios.

Valga esa corta introducción para señalar que la primera parte de este capítulo cuenta la historia del trabajo que el Programa cumplió, y aún cumple, con la empresa asentada en el municipio de Yapacaní (Santa Cruz). En la segunda parte de este apartado se incluye un resumen de los ejercicios del PDP con otras empresas, en otras regiones de Bolivia.

LECHEROS

Hace unos 20 años, lecheros de Yapacaní se agremiaron en torno a la Asociación de Productores de Leche (Asople), que tiene como principal cliente a la Planta Industrializadora de Leche (PIL). Empero, la planta no acopia el cien por ciento de la producción, ya sea porque el alimento no cumple con sus exigencias o porque, tras cubrir cierto cupo para cada vendedor, la procesadora paga un precio muy bajo a los lecheros.

Por esto, Asople fundó la empresa La Purita S.A., que es el brazo encargado de comercializar la leche excedente en mercados del Plan 3.000 y Villa Primero de Mayo (Santa Cruz de la Sierra) y el Chapare (Cochabamba). Además, transforma el líquido en derivados, por ejemplo, dulce de leche.

LA PURITA

Proyectos: 12

Familias atendidas: 230

Intervenciones: 687

Municipios involucrados: 1 (Yapacaní)

PDP: 230 programas de transferencia tecnológica; 96 de necesidades sociales; 188 con el Fondo Rotatorio y 173 de Patrimonialización.

En 2006, la Fundación capitalizó esta empresa, que estaba interesada en aumentar el rendimiento lechero y mejorar la calidad de su producto para incrementar sus ganancias con PIL y fortalecer a La Purita.

Un año después, 2007, el PDP comenzó a trabajar con los productores de leche. Y como los intereses de la empresa y la asociación estaban alineados –a más producción, más ganancia para ambos eslabones– los trabajadores se embarcaron en los proyectos. El PDP benefició a la empresa de los lecheros e, indirectamente, a la PIL.

La generación de ideas alternativas para aprovechar el producto y garantizar el crecimiento económico de los socios tiene su base en la propia actividad lechera. Este insumo genera un retorno prácticamente inmediato, pero a cambio exige trabajo diario. Y esto provoca un cambio en la mentalidad de los involucrados, quienes tienen conciencia absoluta de que si dejan de cumplir sus tareas un solo día derrochan ganancias y arriesgan la salud de sus animales.

Por todo esto, el PDP se encontró con 230 asociados dispuestos a ejecutar sin temores o desconfianzas los programas de:

- Mejoramiento de potreros.
- Instalación de cercos eléctricos para manejo de pastizales.
- Selección de siembra.
- Reducción de impurezas en la leche.
- Máquinas ordeñadoras.
- Compra de razas más eficientes.
- Desparasitación.
- Vacunación contra la rabia y aftosa,
- Reducción de la mastitis (inflamación de las ubres).
- Perfeccionamiento genético (que aún no ha sido puesto en práctica).

En otras palabras, el PDP aplicó las herramientas de transferencia tecnológica, fondo rotatorio y patrimonialización.

Como resultado, la producción de 2004 subió de más de cinco millones de litros de leche a una cifra superior a los siete millones, en 2008.

Pero aquí no termina la historia de La Purita, ya que el proyecto inspiró la aplicación de programas de Necesidades Sociales, que encontró cierto eco entre los proveedores. Esta intervención no sólo benefició a las familias, también derivó en el incremento de la producción.

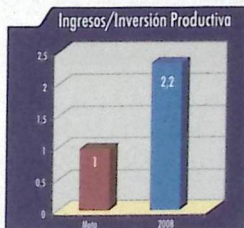
Una de las causas de la mastitis es que las vacas defecan al mismo tiempo que son ordeñadas y, si la bosta se queda cerca de los animales, éstos se enferman (mastitis), así que con el apoyo de la GTZ, el PDP realizó un plan de aprovechamiento del estiércol.

Este programa impulsó la construcción de recolectores del estiércol para que luego éste sea transformado en biodigestores y bioles; el primero sirve como energético no contaminante para las cocinas o la generación de electricidad, y el segundo como abono orgánico de los suelos.

La propuesta encontró respuesta en 66 productores, pero hasta la fecha, sólo se han construido seis recolectores. La lenta aplicación de este plan se debe, en parte, a que los lecheros tienen recursos económicos y pueden comprar garrafas de gas licuado de petróleo (GLP) o cualquier otro combustible y no están muy preocupados por el cuidado del medio ambiente.

De todas maneras, los lecheros que aceptaron esta propuesta ya han expresado su beneplácito. "Estamos muy contentos con el biodigestor. Con los ahorros, mi esposa ha comprado cocina y refrigerador. Hasta me ha hecho construir una nueva cocina. Estoy pensando construir dos biodigestores más. Somos muchos en mi casa y necesitamos el gas", señaló uno de los productores, Paulino Moreira.

En esta línea de la cobertura de Necesidades Sociales el PDP también distribuyó linternas solares que sirven para la ordeña nocturna. Estos mismos equipos fueron entregados entre los productores de manzana, en el Chapare, y uva, en Tarija.



LLAMACTIVA



Proyectos: 6

Familias atendidas: 2.659

Municipios involucrados: 6 (Curahuara de Carangas, Tolora, Turco, Corque, Santiago de Machaca y Colcha K).

PDP: 150 programas. No existían los instrumentos del PDP, toda la actividad se denominaba Asistencia Técnica.

Productos: Fibra de llama.

Ejecutor: Prodem

Llamactiva era una empresa de la Fundación y tenía el objetivo de "fidelizar" a los proveedores de fibra de llama.

Pero comprendió que no podía hacer esto, porque los trabajadores tenían compromisos con otros compradores (parientes o compadres). El Programa se enfrentó con la desconfianza de los proveedores y el rechazo de las organizaciones no gubernamentales (ONG) asentadas en el lugar.

De todas maneras, fue posible ejecutar programas de infraestructura y capacitación: vallas para la esquila (8), bebederos (40), equipos (15), depósitos (6) y baños antiparasitarios (31).

IRUPANA



Proyectos: 3

Familias atendidas: 340

Municipios involucrados: 2 (Inquisivi, Salinas de Garci Mendoza)

PDP: 340 programas de transferencia tecnológica.

Productos: Quinoa y amaranto.

Ejecutor: Prodem, IFC

Los PDP con Irupana se centraron en la mejora de los centros de almacenamiento de amaranto y quinoa, con el propósito de que los productores incrementaran la cantidad y calidad de sus cosechas a través de planes de producción sostenible, cumplimiento de estándares de calidad, entrega oportuna del producto y mejora en los procesos de planificación y manejo de recursos.

Esta empresa demandaba fidelidad de los proveedores, pero éstos no aceptaban esa exigencia porque cuestionaban los montos que pagaba Irupana. A la larga, la empresa creó una organización propia encargada de ejecutar PDP para sus productores.

NATURALEZA



Proyectos: 5

Familias atendidas: 150

Municipios involucrados: 9 (Villa Tunari, Chimore, Vinto, San Benito, Quillacollo, Tolora, Tarala, Capinota y Camargo).

PDP: 150 programas de transferencia tecnológica; 39 de necesidades sociales; 13 de palmonización y dos con el Fondo Productivo de Base (FPB).

Productos: Piña, té, manzana, cedrón, menta y manzanilla.

Ejecutor: Prodem, IFC.

Naturaleza requirió PDP para que productores de piña y té, en Cochabamba, siembren y cosechen estos alimentos con parámetros que permitan la certificación orgánica internacional.

Además, ingresó en un plan de producción de manzana orgánica para elaborar infusiones con la fruta deshidratada y otras hierbas sembradas en los mismos predios donde crecen los árboles.

En un principio, Naturaleza cumplió con sus compromisos de compra, pero luego falló y optó por no comprar todas las cosechas. Por ello, la Fundación busca mercados alternativos. La empresa cochabambina Industrias Dillman está interesada.

Melchor Ustares. Productor de Vinto (Cochabamba)



"Tengo más de cien árboles. Antes trabajaba con químicos. Una señora, que era amiga de mi familia me los vendía, y se enojó mucho cuando dejé de comprarle los químicos. Como las manzanas ahora son más grandes, un día me preguntó qué químicos utilizaba, y cuando le dije que ninguno, no me creyó. Antes cosechaba 120 kilos y ahora he subido a 180 kilos. Es impresionante, hasta se han roto las ramas por el peso de las manzanas. Yo ni conocía que existía esto."

Fluctuosa Encinas Productora de Vinto (Cochabamba)

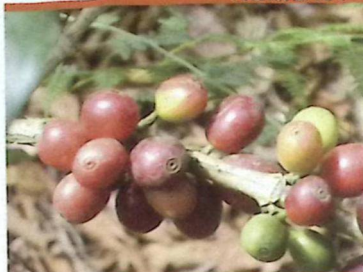


"La ayuda es muy buena; nos han ayudado con una fumigadora con motor, una escalera y asistencia técnica. Esa fumigadora nos salva para que nuestras manzanas no se echen a perder, como también la asistencia técnica, y la escalera nos garantiza que no vamos a sufrir accidentes. Ya tenemos la certificación orgánica y estamos queriendo sacar personería jurídica para nuestra agrupación de manzana de Tacala Purgatorio. El único problema es Naturaleza, nos falla. Por eso yo ya estoy vendiendo a Dillman."

Erlan Claros, PDP

"Con los proveedores de manzana, piña y té trabajamos con un técnico que tenía un comportamiento ecológico y era un ejemplo para los productores. Algunos proveedores comentaban que en la casa del técnico todo era ecológico, tenía plantas orgánicas, aprovechaba los residuos orgánicos, gastaba poca energía y esta actitud incentivaba a los productores."

AGRICABV



Proyectos: 4

Familias atendidas: 409

Municipios involucrados: 7 (Caranavi, Yacacani, Corico, San Carlos, Santa Rosa del Sara, Portachuelo y Buena Vista).

PDP: 409 programas de transferencia tecnológica.

Productos: café.

Ejecutor: Prodem, BID.

La empresa trabaja con la producción de café convencional y especial en los Yungas paceños y en las provincias de Santa Cruz.

En el caso de Santa Cruz, el PDP trabajó en el incremento de los cultivos. En los Yungas ejecutó proyectos para conseguir la certificación internacional del grano.

Los proveedores alcanzaron la certificación. El café mejoró hasta tal punto que los proveedores yungueños relacionados con Agricabv han ganado, varias veces, las competencias internacionales de cata y venta por Internet organizadas por USAID (agencia de cooperación de Estados Unidos).

A la fecha, la empresa vende el café en mercados nacionales e internacionales con el nombre comercial de Buena Vista.

MULTIAGRO



Proyectos: 6

Familias atendidas: 330

Municipios involucrados: 10 (Tiraque, Pojo, Tolora, Sacaba, Cochabamba, Pocona, Arani, Anzaldo, Alalay y Vila Vila).

PDP: 330 programas de transferencia tecnológica y 2 con el Fondo Productivo de Base.

Productos: pino

Ejecutor: Prodem, BID.

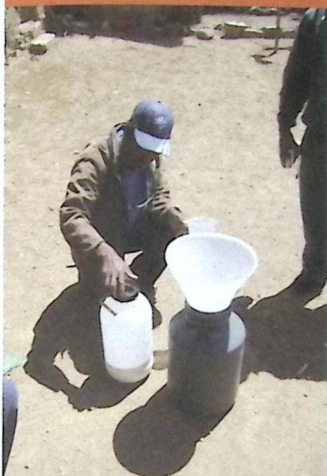
La empresa comercializa madera de pino. Su mercado principal es Estados Unidos, que compra tablones, alaudes y cajas para botellas de vino, entre otros.

La siembra de estos bosques se realizó, en promedio, hace dos décadas. Los árboles ocupan terrenos que no sirven para otras cosechas (cerros).

La empresa requirió el PDP para cumplir programas de certificación del manejo de madera, porque los mercados externos no aceptan el pino, a menos que tenga sello "verde".

Unas 20 comunidades se involucraron en el PDP y consiguieron la certificación. Sin embargo, esta corre riesgo por la tala ilegal de la madera.

PROMILK



Proyectos: 2

Familias atendidas: 42

Municipios involucrados: 2 (Vilchi y Caiza D)

PDP: 42 programas de transferencia tecnológica; 17 con el fondo rotatorio; y 23 con patrimonialización.

Productos: leche de cabra.

Ejecutor: Prodem

La empresa comercializa quesos y otros derivados de leche de cabra, principalmente en Potosí.

El PDP trabaja en el mejoramiento de las condiciones de crianza de los animales. Se realizan planes de siembra de forraje, separación de animales por edades y sexo, selección de cabras listas para la ordeña y limpieza en el manejo del hato de animales.

La empresa tenía buena relación con los productores. La primera planta se encontraba en Caiza D, pero luego fue trasladada a la capital del departamento. Por deficiencias en el manejo de costos, Promilk ha contemplado la posibilidad de migrar al uso de la leche de vaca, que es más barata que la de cabra, decisión que pone en riesgo a los proveedores.

Silverio Llanos Chambi. Caiza D

"Todos estábamos felices, nos iba perfecto, vendíamos toda la leche, nos pagaban bien y puntual, también recogían la leche del centro de acopio que está cerca de nuestras casas, también nos han ayudado con materiales de trabajo para que trabajemos con más limpieza. Pero ahora ha cambiado, la empresa ya no nos compra. Nos deben dinero, a mí me debe más de mil bolivianos".

Simón Llanos. Caiza D

"Ha sido una gran ayuda. Pero ahora he regalado las cabras a mi esposa e hijos, porque el negocio de las cabras no es suficiente y tengo que ir a trabajar de albañil a Potosí. La empresa nos ha hecho daño. Nos tenían que comprar leche, era seguro y nosotros hemos creído. Ahora nos hemos quedado con muchas cabras. Yo estaría dispuesto de seguir trabajando con PDP, pero con otras empresas".



Máximo Rengifo. Feria de Belén. Caiza D

"Nos han ayudado, para qué vamos a mentir, con material de trabajo, alimento para las cabras, asistencia técnica, medicamentos para las cabras. Estábamos bien, vendíamos, pero de repente ya no quisieron comprar leche. Ahora nadie nos compra leche sólo elaboramos quesos para subsistir, aquí vendemos el queso a cuatro bolivianos".



Proyectos: 7

Familias atendidas: 94

Municipios involucrados: 2 (Comarapa y Puerto Villarroel)

PDP: 94 programas de transferencia tecnológica; 105 con el fondo rotatorio; y 2 con el FPB.

Productos: Palmito.

Ejecutor: Prodem, BID.

La empresa ingresó en el campo de la comercialización del palmito, porque era un producto que tenía precios muy altos en el exterior (Francia es el mayor consumidor).

El precio del tallo llamó la atención de los productores del Chapare, quienes vieron la posibilidad de recibir buenos ingresos. La competencia era enorme, ya que la oferta estaba por debajo de la demanda.

El PDP ejecutó un proyecto de siembra de plantines, enmarcado en el FPB, para garantizar la sostenibilidad de la producción.

Sin embargo, debido a la crisis económica mundial, el precio de venta del palmito cayó estrepitosamente, porque la gente dejó de comprar alimentos suntuarios.

Cecilio Ramírez Quispe Productor de palmito Ivirgarzama, Cochabamba

"He sido uno de los primeros productores de la zona, ya estoy más de 15 años, y siempre hemos tenido ayuda. Pero como se ha ido USAID ya no contamos con ésta. En cuanto al PDP nos han ayudado con semilla, plantines, herbicidas y manejo de fertilizantes. Antes las empresas venían a buscar el palmito hasta nuestras casas, ahora ha dado un giro. Nosotros tenemos que buscar a las empresas. Nosotros teníamos el compromiso de entregar una cierta cantidad de palmitos a Alimenta, pero no fue así. Aún así, nos sigue ayudando el PDP con la venta de plantines. La verdad estamos muy preocupados porque el precio bajó y la venta también".



Germán Casassa, PDP

"El año pasado, los plantines (de palmito) se han vendido a 70 centavos cada uno. Este año nadie quiere comprar ni siquiera a 30 centavos cada uno. Pero los costos de producción son los mismos, las pérdidas son para todos los que se han involucrado en la producción de plantines".



Proyectos: 1

Familias atendidas: 23

Municipios involucrados: 1 (Toledo)

PDP: 23 programas de transferencia tecnológica; 15 con el Fondo Rotatorio.

Productos: caña de azúcar.

Ejecutor: Prodem

El proyecto está en ejecución. La empresa requirió la siembra de 50 hectáreas de caña de azúcar, en Oruro.

Sólo se logró sembrar 38 hectáreas. El resto de los agricultores de Toledo no se animó a correr el riesgo con un producto desconocido para ellos, según comprobaron los técnicos del PDP.

El trabajo fue muy difícil, incluso dos agricultores dejaron el trabajo a medias y desistieron de la siembra. El terreno escogido no estaba en buenas condiciones, el suelo era muy duro, unos dos tractores quedaron dañados cuando preparaban los surcos.

En todo caso, la caña de azúcar es más resistente que la quinua, su potencial alimenticio es muy bueno y está conquistando mercados internos y externos.

Desiderio Uría, Secretario de Hacienda de la Asociación Agropecuaria Los Andes

"Estoy contento. Nuestros terrenos ahora están trabajando. Antes, los asociados no prestaban atención a estos terrenos. Es un empujón inmenso el que nos está dando el PDP. Es bueno que la capacitación sea continua, porque ya tenemos un pre contrato con Saite y no podemos fallar. El único problema son los tractores. De todas maneras hay varios socios que están interesados en sembrar caña de azúcar."



Idelfonso Cayojas, secretario de Agricultura y Maquinaria de la Asociación Agropecuaria Los Andes

"Ojalá siga adelante este programa, porque nosotros estamos poniendo de nuestra parte. Lo único que nos retrasa es el tractor. Es difícil conseguir un tractor y, además, nuestros terrenos son duros. Como Asociación pediríamos la ayuda para comprar un tractor, es fundamental para trabajar y cumplir con los compromisos. Yo solicitaría más ayuda y capacitación."



BODEGAS Y VIÑEDOS LA CONCEPCIÓN



Proyectos: 3

Familias atendidas: 50

Municipios involucrados: 2 (Uriondo y Tanja).

PDP: 50 programas de transferencia tecnológica; 40 de necesidades sociales; 29 con el fondo rotatorio.

Productos: uva.

Ejecutor: Prodém.

La empresa solicitó que se desarrollara un PDP para sus proveedores de uva (variedad Moscatel de Alejandría). Esta fruta sirve para elaborar singani (Rujero).

El PDP tuvo dos objetivos: ampliar la frontera agrícola (media hectárea por cada productor) y uso de insumos químicos para luchar contra las plagas.

La Concepción buscó convertirse en el único cliente de los proveedores, pero el Programa se opuso. El principal cliente de los agricultores es el mercado nacional (60% de la cosecha), que adquiere esta uva para consumo de mesa.

El PDP impulsará un proyecto de compra de ponchos antigranizo con el programa de nuevas microfinanzas (SEMBRAR).

Carmelo Mendoza Valle La Concepción Sector Chocloca

"La ayuda que nos brindan nos sirve desde la preparación de la tierra. Es importante esta metodología, porque siempre nos han ofrecido ayuda, pero sólo para cosechar uva y no siempre tiene calidad. Entonces se amuna el vino o el singani. Me han apoyado desde el abono hasta los remedios, pero necesitamos la malla contra granizo. He aumentado los viñedos a una hectárea y media. Tenemos que aprovechar esta ayuda tan grande que nos brindan. Espero que perdure".



Ema Ruiz Valle La Concepción Sector Chocloca

"Yo estoy sorprendida, nunca me han ofrecido ayuda. Ahora de vieja sí. Me han ayudado con productos agroquímicos, abonos y asistencia técnica. He aprendido cosas nuevas e interesantes que les enseñaré a mis hijos y nietos, porque ellos son los herederos de los viñedos. Ya me he animado a crecer, ahora tengo una hectárea y media y ya está planificada otra hectárea más. Pero yo necesito malla para el granizo. Un año estaba a punto de cosechar y un granizo me hizo perder todo, fue muy doloroso".



ASOMEX



Proyectos: 9

Familias atendidas: 675

Municipios involucrados: 23 (Mairana, Villa Serrano, Tinquipaya, Villa Vaca Guzmán, Padilla, Betanzos, Monteagudo, Puna, Camiri, San Lucas, Cuevo, Huacareta, Machareti, Incahuasi, Huacaya, Camargo, Culpina, Entre Ríos, Las Cerreras, Villamontes, Carapani, Yacuba y Tupiza).

PDP: 675 programas de transferencia tecnológica, 363 con el fondo rotatorio, 200 de patrimonialización; 30 con necesidades sociales; y 1 con el FPB.

Productos: fréjol, haba y mani.

Ejecutor: Prodem, BID.

La empresa intentó comercializar mani (Chaco). Pero no tuvo éxito porque no conocía el mercado de este producto.

Asomex quebró y Gracebol y Assex asumieron sus negocios. Bajo este paraguas continuaron los PDP de fréjol (Chuquisaca) y habas (Potosí).

El PDP impulsó la producción de fréjol rojo en zonas no tradicionales (Chuquisaca). El PDP de habas consiguió mejorar la calidad del producto (más grande) e hizo una transferencia de tecnología muy sencilla e importante. Dotó de zarandas a los productores, que aprendieron a seleccionar sus habas y venderlas a precios más elevados.



Erlan Claros. PDP

"LA BOLIVIA OCULTA"

"El PDP ejecutado en las comunidades de Las Liguinas (Chuquisaca, en las cercanías de Camargo) descubrió un país insospechado para los técnicos del Programa. Decenas de poblaciones están asentadas en una quebrada a la que sólo se puede acceder a pie o a lomo de mula, en recorridos que superan las cuatro o cinco horas de caminata.

Los comunarios viven aislados del resto del país y sus ingresos económicos son muy bajos. Cuando varios agricultores se animaron a sembrar semillas de fréjol, que serían aprovechadas en los sembradíos de Santa Cruz, el mundo cambió para ellos. La tierra es muy sana, hay un buen río que humedece los suelos y esto garantiza el éxito de las cosechas.

Algunos agricultores recibieron un pago superior a los 15 mil bolivianos por la primera campaña. Después de estos resultados, muchos proveedores se sumaron al proyecto. Aquí trabajamos con un técnico de Santa Cruz que enseñó a las señoras a cocinar una diversidad de platos con fréjol. Él era un poco gordito y sufría con las caminatas, pero no se amedrentaba, porque era un hombre de campo. Una vez decidió llegar a una comunidad que estaba a cuatro horas y nos dijo que llevaba una botella de alcohol (para beber), pero el guía le dijo: 'Qué bien ingeniero, porque después de mucho caminar duelen las piernas y el alcohol nos va a ayudar'. ¡El pobre puso una cara!

En esta zona comenzamos a trabajar con los promotores locales. Estas personas eran hijos de los proveedores y tenían formación técnica en alguna rama de la agricultura. Como es un lugar casi inaccesible, los promotores locales visitaban a los proveedores y controlaban el avance del trabajo. En Camargo y Caranavi replicamos esta experiencia. Los promotores aprendieron a acopiar, elegir semillas, eran los dinamizadores de la economía en sus comunidades."

Saturnino Tejerina. Comunidad Yatina Condoriri (Las Liguinas)

"Me han colaborado con semilla, técnicas de trabajo y medicinas para las plantas, pero no estaba tan animado, porque yo trabajaba con mani y aji y me iba bien nomás. Comencé con media hectárea y ya tengo dos hectáreas. Este año sacaré más quintales de fréjol, sólo estoy esperando una lluvia. ¿Quién pensaría que se iba a producir fréjol aquí, que es tan lejos?"

ANDAR DE LOS LÍPEZ



Proyectos: 2

Familias: 23

Municipios: 1 San Agustín

PDP: 1 preincubación, 1 incubación

Productos: Crema Lipeña, mates (wira wira, pupusa, mezclador, paiko), turrónes de quinua con y sin chocolate, quinua en grano y hojuelas de quinua.

Ejecutor: PRODEM

Andar de los Lipez es un emprendimiento asociativo conformado por 18 mujeres y cinco hombres.

La asociación tiene el propósito de llegar a mercados de todo el país y a Chile, ya que el municipio de San Agustín, en Potosí, se encuentra cercano a éste.

VENTA DE SERVICIOS



DENSIFICACIÓN ELÉCTRICA

Proyectos: 12

Familias atendidas: 752

Municipios: 4 (El Alto, Tupiza, Uyuni, Potosí).

Ejecutor: Prodem

Intervención: 100% necesidades sociales.

AWASHANI

Proyectos: 1

Familias atendidas: 45

Municipios: Tupiza

Ejecutor: Prodem

Intervención: 100% transferencia tecnológica.

La venta de servicios no corresponde a un Programa de Desarrollo de Proveedores en el sentido estricto del modelo creado por la Fundación. Al contrario, son consultorías realizadas por el equipo, a petición de organizaciones que confían en las cualidades de este equipo de trabajo.

CAPÍTULO VI

LOS PIES SOBRE DOS MUNDOS



La demanda de los proveedores de materia prima derivó en la creación de un instrumento nuevo e impensado por el PDP: El Fondo Productivo de Base (FPB), una instancia del equipo que apoya en la conformación de microempresas de proveedores interesados en incursionar en otros niveles de la cadena productiva. La Fundación establece una sociedad accidental con una microempresa y la alianza dura hasta que la microempresa ha estabilizado sus negocios con la venta de sus productos.

LOS PIES SOBRE DOS MUNDOS

Durante la ejecución de los programas en el área rural, el equipo del PDP detectó que varios de los proveedores, tras cumplir las metas de perfeccionamiento de su trabajo, sentían interés por abarcar otras modalidades de generación de dinero. Por ejemplo, conformar microempresas para agregar valor agregado a la materia prima, o vender insumos a otros agricultores.

Sin embargo, estas personas no tenían el capital suficiente ni los conocimientos para crear una empresa; así que surgió la idea de fundar sociedades accidentales, en el marco del Fondo Productivo de Base (FPB).

El PDP aporta capital (maquinaria, equipos, insumos o dinero) a personas o familias que realizan algún tipo de inversión (fuerza de trabajo, dotación de terreno, adquisición de crédito u otros).

La sociedad se disuelve cuando el PDP ha recuperado su inversión. La recuperación del aporte de la Fundación se cumple a través de una tasa de retención, que no es otra cosa que

la retención de un porcentaje de las ventas. De esta manera, el Programa ideó una modalidad de intervención que lo convirtió en constructor de dos mundos diferentes, pero ligados entre sí: capacitación para proveedores y capacitación para microempresarios.

Esta idea nació con los proveedores de palmito incluidos en los PDP de Alimenta. Como se mencionó con anterioridad, este tallo tenía mucha demanda. Empero, la producción cochabambina era insuficiente (eso provocaba un cuello de botella) y, además, los proveedores no tenían plantines para repoblar sus terrenos. Para solucionar esta carencia, varios agricultores conformaron una sociedad accidental con el objetivo de construir viveros de producción de pimpllos que serían vendidos entre los demás productores. Sin embargo, las dificultades del mercado internacional han orillado al borde del fracaso este plan.

De todas maneras, la experiencia fue positiva y pudo ser replicada en otras regiones del país.

EL FONDO PRODUCTIVO DE BASE Y SUS INTERVENCIONES

El FPB aplica su modelo de trabajo con los proveedores de cuatro empresas en siete intervenciones.

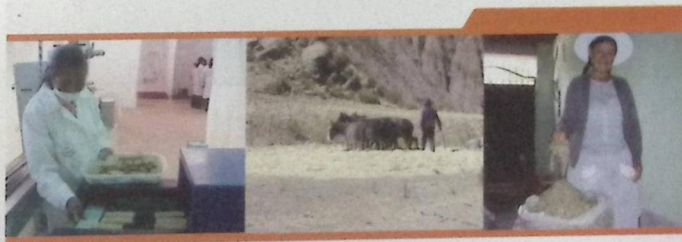
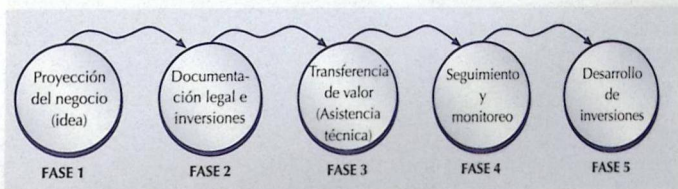
Naturaleza 2	Asomex 1	Multiagro 2	Alimenta 2
--------------	----------	-------------	------------

EL MODELO DEL FPB

Como ha ocurrido con todas las herramientas ideadas por el PDP, el FPB también ha construido, en el camino, sus propias modalidades de atención a las personas interesadas en conocer nuevos caminos productivos.

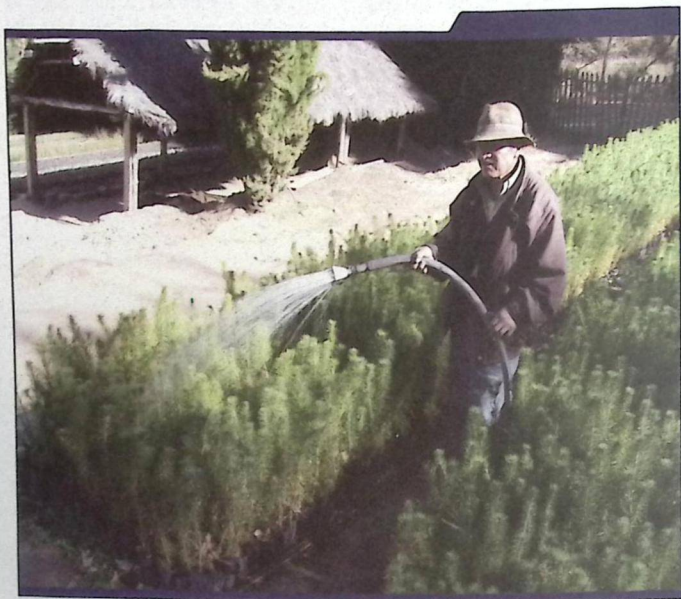
Con esta nueva experiencia, el Programa ha comprobado que los productores no tienen conocimientos suficientes para poner en marcha una microempresa. Con el fin de garantizar la realización de los proyectos, el modelo del FPB trabaja con cinco fases:

- **Fase 1.** Surgimiento de la idea: interesados y FPB analizan la posibilidad de éxito de la iniciativa.
- **Fase 2.** Documentación legal e inversiones: se verifica qué requerimientos legales debe cumplir la microempresa y cómo se realizará la distribución de inversiones entre FPB y trabajadores.
- **Fase 3.** Transferencia de valor: el PDP ejecuta las intervenciones de asistencia técnica definidas en la Fase 2.
- **Fase 4.** Seguimiento y monitoreo: El programa verifica el desarrollo del proyecto, cómo está cumpliendo sus objetivos o si precisa algún apoyo extra.
- **Fase 5.** Desarrollo de inversiones: Es la etapa de recuperación de la inversión, la microempresa vende sus productos al mercado, que ya fue asegurado por el Programa.



CAPÍTULO VII

UN NUEVO NOMBRE PARA LAS MISMAS ILUSIONES



El PDP inició un nuevo modelo de trabajo en 2008, que es el resultado de la evolución del Programa hacia la Fundación SEMBRAR (Servicios y Microfinanzas Brindados en Áreas Rurales). Ésta trabaja en el área de las microfinanzas rurales, a través de la entrega de microcréditos, apoyo en la comercialización y asistencia técnica a clientes campesinos que no están relacionados con empresas ligadas a la Fundación SOLYDES.

UN NUEVO NOMBRE PARA LAS MISMAS ILUSIONES

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) enfrenta otro reto en su camino de atención a los pequeños productores del área rural. El equipo inició en 2008 un proyecto piloto enmarcado en un novedoso modelo de aplicación de las herramientas del Programa.

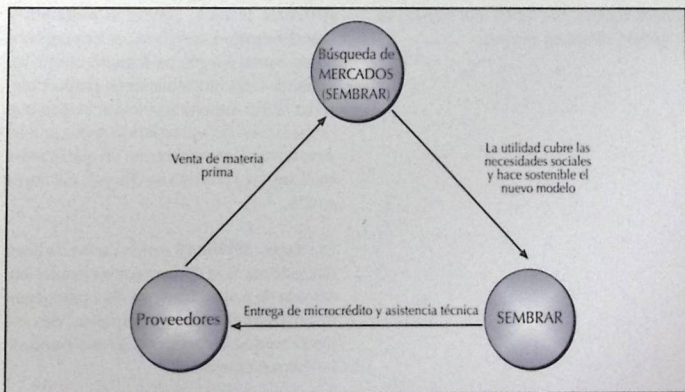
Este modelo recibió el nombre genérico de nuevas microfinanzas rurales y será manejado por la Fundación SEMBRAR (el equipo del PDP). Esta modalidad de trabajo se inspira en los tres elementos que componían el Fondo Rotatorio (PDP, productores y empresa).

La diferencia reside en que los proyectos del PDP no se aplicarán con el intermedio de las empresas, con el propósito de que el esfuerzo de los proveedores no corra el riesgo de quedarse sin acceso a los mercados

en caso de que la organización tenga algún problema económico.

Por este motivo, SEMBRAR no sólo ejecutará las herramientas del PDP (asistencia técnica), sino que también se encargará de buscar mercados para la materia prima –tarea que ya cumple con casi todos sus proyectos– para garantizar el éxito de la inversión campesina.

Otra diferencia entre SEMBRAR y el Fondo Rotatorio, es que el primero prestará dinero en efectivo a los proveedores de materia prima, quienes devolverán el monto al concluir el ciclo de comercialización de la materia prima. Este pago garantizará la sostenibilidad del modelo y la ejecución de programas de Necesidades Sociales.



TRABAJO IN SITU

Otra innovación del modelo **SEMBRAR** es que el Programa tendrá más presencia en el área rural. Una de las debilidades del PDP es que el equipo no está permanentemente en las zonas donde trabaja. En parte, porque se trata de un grupo reducido.

Para superar esta deficiencia y evitar la dispersión de esfuerzos, **SEMBRAR** trabajará con una modalidad adoptada por el PDP cuando se relacionó con los proveedores de fréjol, principalmente, y haba en segundo lugar (Asomex). Debido a las condiciones geográficas de Chuquisaca (dificultad de acceso a Las Liguinas) el PDP abrió unas oficinas que llamó Centros de Operación, que eran espacios habilitados en cuartos arrendados a algún miembro de la comunidad. En ese predio, el equipo tenía maquinaria para alquilar (sembradoras), muestras de semilla y un espacio para los procesos de formación (seminarios o talleres).

En esta nueva etapa, **SEMBRAR** habilitará un espacio similar, pero mucho más completo, porque se ha previsto la instalación de Internet y otros equipos que faciliten el manejo de insumos y dinero en efectivo.

PLAN PILOTO DE SEMBRAR

Con el nuevo modelo, **SEMBRAR** inició en 2008 un plan piloto con 150 familias de Guarayos (Santa Cruz) y Puna (Potosí).

Las condiciones de producción en ambos lugares son diferentes y esto permitirá conocer las capacidades de respuesta de los proveedores de todo el país:

- En Guarayos, el tamaño promedio de la propiedad es de 50 hectáreas y el campesino produce en un espacio de 5 a 10 hectáreas.
- En Puna, el tamaño promedio de la propiedad es de 5 hectáreas y el campesino produce en un espacio de no más de dos hectáreas.

El ciclo agrícola todavía no concluyó. Sin embargo, el equipo comprobó que los clientes están contentos con el servicio ofertado y entregado por **SOLYDES SEMBRAR**.

Un informe de **SEMBRAR**, de abril de este año, señala que la **combinación entre asistencia técnica, acceso al mercado y financiamiento** es apreciada por los pequeños productores, porque ha logrado cubrir los vacíos de otras modalidades de producción, al dar mayor importancia a la actividad que ocupa la base de la producción. Y una prueba de esta situación es el hecho de que la mora en el área de Puna está en 0% y en Guarayos en 2%.

En síntesis, **SEMBRAR** camina sobre la línea dibujada por el PDP, pero avanza fortalecida, cargada de conocimientos y lista para seguir desarrollándose en compañía de los productores agricultores, con quienes comparte las mismas esperanzas.

ANEXO I

ANEXO I

ÍNDICE PARA ELABORAR PROYECTOS

1. Resumen Ejecutivo del Proyecto

- o Presentación concisa y completa de los objetivos, resultados e impactos (ecológicos, económicos y sociales) esperados del proyecto, la estrategia operativa y el proceso de formulación participativo llevado a cabo.

2. Antecedentes Institucionales de los Solicitantes, Población Objetivo y Facilitadores

- o Datos generales/institucionales del solicitante, haciendo énfasis en su experiencia respecto al producto tratado en el proyecto.
- o Datos generales/institucionales de la población objetivo indicando el nivel de formalización de los mismos, número de integrantes, experiencia y demás información relacionada al producto tratado.
- o Fecha de fundación y legalización del facilitador, disponibilidad y composición del equipo técnico y administrativo, experiencia y trayectoria en el área temática abordada y datos básicos de los últimos proyectos ejecutados.

3. Antecedentes, Situación Actual, Problemática y Justificación del Proyecto

- o Localización del proyecto (localización geográfica y geopolítica).
- o Antecedentes que originan la relación entre los solicitantes, población objetivo y facilitadores partiendo de atrás hacia delante en el tiempo.
- o Concepto del negocio establecido, sus

estrategias, sus fuentes de ingresos, ventajas comparativas, competitivas y otros.

- o Breve descripción de los aspectos tecnológicos, socioeconómicos, socioculturales y ambientales de la situación actual, partiendo de lo general a lo específico.
- o Descripción del problema y la forma en que perjudica al adecuado desarrollo del negocio establecido.
- o Breve descripción de las razones que justifican la realización del proyecto y de la situación deseada, indicando los principales cambios verificables intentados con la implementación del proyecto dentro de la situación específica.

4. Estrategia del Proyecto y Plan de Ejecución

- o La estrategia del proyecto deberá contener la descripción concisa de los objetivos del proyecto, los resultados esperados y las actividades necesarias para lograr los resultados (Marco Lógico).
- o Descripción de la forma en que el proyecto ayudará a la implementación óptima del plan de negocios.
- o Además deberá contener la descripción de los indicadores que expresan los cambios deseados en cuanto a actores, tiempo, lugar, cantidad y calidad, las fuentes de verificación de dichos indicadores y los riesgos para la implementación del proyecto.
- o Nro. Productores
- o Cantidad de Recursos
- o Productividad
- o Cantidad Producida
- o Valor del producto/Precio de comercialización
- o Ingreso (familiar o general)
- o Detallar el cronograma de actividades y

las responsabilidades para poder cumplir con los resultados y objetivos del proyecto.

5. Estrategia de Implementación del Proyecto. Participantes y formas de participación

Formas de participación en la planificación e implementación, mecanismos de toma de decisiones.

Alianzas estratégicas de implementación
Por qué y con qué actores del entorno institucional (al margen de los participantes) del área temática del proyecto se pretende formar alianzas para la implementación del proyecto y cuáles serían los roles, responsabilidades y aportes de las partes.

Insumos y modalidades de implementación

- o Justificación de los insumos necesarios para la implementación.
- o Estructura organizativa para la implementación técnica y administrativa.
- o Disponibilidad de personal y responsabilidades.
- o Modalidades de utilización de los fondos solicitados y disponibilidad de fondos o prestaciones de contrapartida, para la implementación del proyecto.

6. Impactos Ecológicos, Económicos y Sociales

- o Analizar, describir y formular los impactos ambientales, económicos y sociales deseados y perseguidos con la implementación del proyecto.
- o Analizar y describir los impactos del proyecto a favor del plan de negocios o encadenamiento. En este punto se debe detallar la propuesta de valor que el proyecto logrará sobre el negocio establecido.

7. Análisis de Factibilidad y Sostenibilidad

- o Demostrar la viabilidad técnica, económica y sociocultural de la innovación o alternativa tecnológica propuesta.

- o Analizar el efecto multiplicador potencial de la innovación en la economía local y demostrar en qué manera los gastos recurrentes podrán cubrirse de manera sostenible una vez concluido el financiamiento externo del proyecto.
- o Análisis de mercado, de la competencia existente y de los riesgos del mercado y del producto. Es decir, demostrar las oportunidades, potenciales, indicadores recientes y características del mercado objetivo, las ventajas competitivas y los canales de distribución y venta del producto

8. Seguimiento, Evaluación y Sistematización

- o Indicar quién será responsable del seguimiento interno y externo del proyecto y cuál será el procedimiento a seguir en la sistematización de las experiencias del proyecto.

9. Presupuesto del Proyecto

- o El presupuesto deberá responder al total de los recursos económicos necesarios para la implementación del proyecto y deberá estructurarse por rubros de gastos detallando el origen de los recursos. El aporte solicitado, las contribuciones de contrapartida del ejecutor, las prestaciones de los usuarios participantes y los aportes de otras instituciones.
- o Análisis económico y financiero del proyecto por productores y por plan de negocios.

MIEMBROS DEL CONSEJO FIDUCIARIO

1.	Sr. Fernando Romero Moreno	Presidente
2.	Sr. Fernando Illanes de la Riva	Vice Presidente
3.	Sr. Gonzalo Paz Pacheco	Secretario
4.	Sr. Fernando Anker Arteaga	Vocales
5.	Sr. Carlos Iturralde Ballivián	Vocales
6.	Sr. David Blanco Zabala	Fiduciario
7.	Sr. Jorge Crespo Velasco	Fiduciario
8.	Sr. Alberto Iturralde Ballivián	Fiduciario
9.	Sr. Enrique Herrera Soria	Fiduciario
10.	Sr. Jorge Balcázar Aranibar	Fiduciario
11.	Sr. Álvaro Flores Paz Campero	Fiduciario
12.	Sr. Carlos Hugo Molina Saucedo	Fiduciario

COMITÉ EJECUTIVO

1.	Sr. Fernando Romero Moreno	Presidente
2.	Sra. María Elena Querejazu Vidovic	Directora de Operaciones
3.	Sr. Juan Carlos Iturri Salmón	Director de Desarrollo y Coordinación Estratégica
4.	Sr. Marco Antonio Paredes Pérez	Director de Administración y Finanzas
5.	Sra. Ana María Miranda de Sahashi	Asesora Legal
6.	Sr. Jonny Fernández Rioja	Gerente de Empresas
7.	Sr. José Mallea Castillo	Gerente de CAPCEM
8.	Sr. Rolando Sahonero Ortisi	Gerente de PDP



Fundación Solidaria y Desarrollo Productivo Sostenible

www.solydes.org

La Paz:

Av. 14 de Septiembre N° 5080, Obrajes
Telf. (591-2) 2787866 - Fax (591-2) 2787898
Calle Pedro Salazar N° 509, Sopocachi
Telf. (591-2) 2419252 - Fax (591-2) 2415999
Casilla 5394

Santa Cruz:

Calle Motacú N° 2470 Av. Alemana
Telf. (591 -3) 3120276