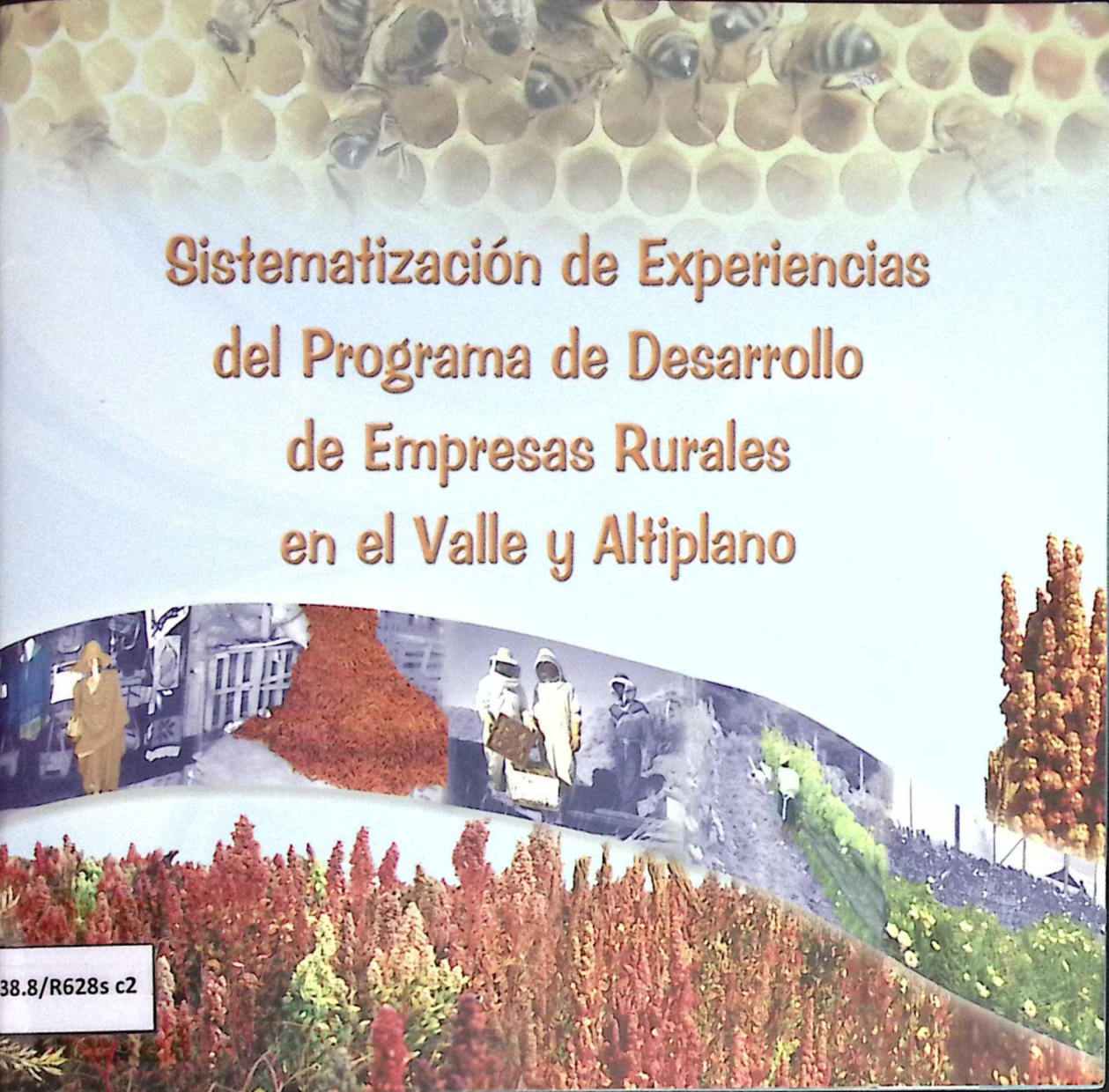




Sistematización de Experiencias del Programa de Desarrollo de Empresas Rurales en el Valle y Altiplano

Contenido

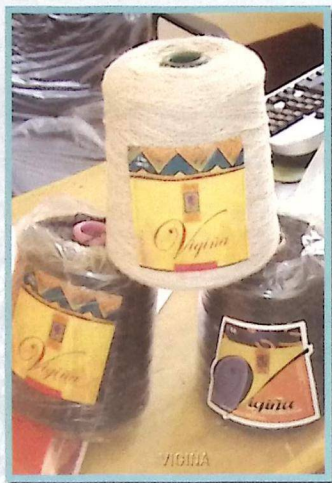
Contribuyendo la formación y el desarrollo micro-empresarial rural	3
1. El “DER”, apoyando al desarrollo de empresas rurales agropecuarias	4
2. Alcance geográfico del “DER”	5
3. Inversiones realizadas por el “DER”	6
4. Síntesis descriptiva de la experiencia del “DER”	7
5. La metodología aplicada por el “DER”	8
A) Ámbito de acción del DER	8
B) Beneficiarios elegibles	9
C) Criterios de selección	10
D) Inversiones elegibles y modalidad de financiamiento	11
E) Etapas del proceso de aprobación y ejecución de proyectos “DER”	12
6. Experiencia de Capacitación en Servicios de Desarrollo Empresarial “CASDER”	15
7. Sostenibilidad/Viabilidad de las microempresas	16
8. Estrategia de relacionamiento micro-empresarial	18
9. Estrategia de intercambio empresarial y captura tecnológica	20
10. Desarrollo de “Cultura de negocios” con experiencia “DER”	22
11. Microempresa “La Vallegrandina s.r.l.”	26
12. Microempresa “La Rinconada”	28
13. Microempresa “El Buen Chef (PAIM S.A.)”	30
14. Microempresa “Haba Foods”	32
15. Microempresa “EIPEA s.r.l.”	34
16. Microempresa “VIGIÑA”	36
17. Lecciones aprendidas	38

1. EL “DER”, APOYANDO AL DESARROLLO DE EMPRESAS RURALES AGROPECUARIAS

Los Gobiernos de Bolivia y Dinamarca acordaron una segunda fase del programa APSA el año 2005, cuyo componente III de *Apoyo al Sector Privado Agropecuario* abarca tres sub-componentes, siendo uno de ellos el *Desarrollo de Empresas Rurales y Servicios de Desarrollo Empresarial (DER)*, que tuvo como objetivo “fortalecer las capacidades empresariales y la calidad de proveedores de servicios en el desarrollo empresarial”. Para su operación y gestión, tiene como Entidades Ejecutoras a las Fundaciones Valles y Altiplano (gestiones 2005 - 2010).

El DER definió una estrategia de *apoyo a emprendimientos rurales* en la perspectiva de promover el surgimiento de pequeñas empresas en áreas rurales del país, con economías deprimidas pero con potencial productivo.

Las FDTAs tuvieron el reto de generar una *cultura de aporte* de los socios, donde los recursos de contra parte fueron en efectivo. Para infraestructura y equipamiento 50% y 15% para asistencia técnica y capacitación, con un techo máximo de aporte del DER de 30.000 \$us.



2. ALCANCE GEOGRÁFICO DEL “DER”

La ejecución de acciones del DER en siete departamentos del país (Cochabamba, La Paz, Oruro, Potosí, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija), tuvo como resultado el apoyo a 53 microempresas.

MICROEMPRESAS APOYADAS POR “DER”:



DEPARTAMENTO	Total
• Cochabamba	10
• La Paz	4
• Oruro	11
• Potosí	12
• Santa Cruz	4
• Chuquisaca	8
• Tarija	4
Total	53

Los rubros de apoyo más solicitados por los socios fueron el agrícola con 68%, fibra y artesanías con 15% y otros (vid, miel, leche, charque de llama, etc.) con 17%.

MICROEMPRESAS POR RUBRO:	DER VALLES	DER ALTIPLANO	Total	%
Quinua en grano y derivados		10	10	18,9
Procesadoras de ají y maní	9		9	17,0
Fibra y artesanías (camélidos)		8	8	15,1
Procesadoras de fruta y hortalizas	8		8	15,1
Haba		5	5	9,4
Flores	2		2	3,8
Condimentos	2		2	3,8
Otros (Vid, miel, leche, charque, etc)	4	5	9	17,0
Total	25	28	53	100,0

3. INVERSIONES REALIZADAS POR EL “DER”

La inversión realizada por el DER en el periodo 2005 -2009, para el apoyo a microempresas rurales del país, fue mayor a 2.23 millones de dólares.

INVERSIONES REALIZADAS:	DER VALLES	DER ALTIPLANO	Total	%
Aporte DER	713.389	669.003	1.382.392	61,9
Aporte Socios (Contraparte)	449.465	400.988	850.453	38,1
Total \$us	1.162.854	1.069.991	2.232.845	100,0

Fuente: Informes DER Valles y Altiplano, 2009. Elaboración AR



El beneficio logrado con el apoyo del “DER” de forma directa, corresponde a **4.572 familias** (donde el **42% son mujeres**) y de forma indirecta a más de 8.000 familias. Cabe resaltar que cinco microempresas, están conformadas solamente por mujeres con 94 socias (La Vallegrandina-Santa Cruz, Quinua Flor-Oruro, Agroiinsa, Awashani y Pronasa en Potosí).

NÚMERO DE SOCIOS:	DER VALLES	DER ALTIPLANO	Total	%
Socias Mujeres	1521	401	1922	42,0
Socios Hombres	2260	390	2650	58,0
Total	3781	791	4572	100,0

Fuente: Informes DER Valles y Altiplano, 2009. Elaboración AR

4. SÍNTESIS DESCRIPTIVA DE LA EXPERIENCIA DEL “DER”

El principio

- Idea inicial cuando se diseñó el programa (DER), supuso la existencia de microempresas rurales

La experiencia

- La constatación en campo, mostró que como máximo, se podían encontrar emprendimientos en un estado incipiente de conformación

El diseño

- El DER definió una estrategia de apoyo a los emprendimientos rurales en la perspectiva de promover el surgimiento de pequeñas empresas (asociativas 66%, familiares 26.4% e institucionales 7.5%)

La aplicación

- La estrategia central de apoyo se concentró en el fomento de buenas prácticas de gestión de empresas rurales, buscando la gobernabilidad y sostenibilidad de las mismas

El producto

- Producto de esta estrategia, 70% de las empresas apoyadas por el DER cuentan con elementos sólidos de gestión empresarial rural (mejoras en volumen, gestión, calidad y venta de productos)

El efecto

- Esta ruta de trabajo del DER, ayudó a considerar entre los socios la adopción de una cultura empresarial rural, traducida en elementos como el aporte en efectivo de los beneficiarios

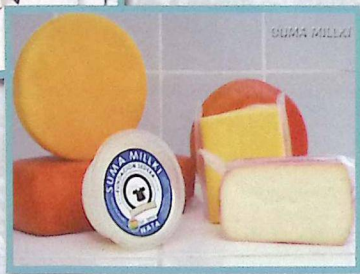
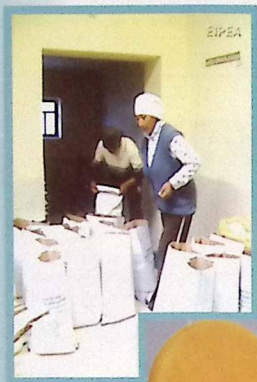
El futuro

- El desafío que se plantea ahora, es la necesidad de generar una cultura de negocios, desarrollo del concepto de intercambio empresarial y el negocio a negocio, que serían los instrumentos para el trabajo futuro. El uso de estas herramientas, considera un sistema de autoevaluación y acreditación empresarial rural

5. LA METODOLOGÍA APLICADA POR EL “DER”

A) ÁMBITO DE ACCIÓN DEL DER

- Una de las acciones principales del DER, fue el “*Fortalecimiento de microempresas rurales agropecuarias*”, especialmente en temas relacionados a *gestión productiva, económica, financiera, administrativa y desarrollo de mercados*.



- El “*Mejoramiento de la oferta de servicios de desarrollo empresarial*”, fue otro aspecto de trabajo importante del DER, a través de la elaboración e implementación de *planes de negocios* viables; ejecución del programa de capacitación en Servicios de Desarrollo Empresarial (CASDER); entre otras.

B) BENEFICIARIOS ELEGIBLES

- Fueron aquellas "Organizaciones económicas campesinas y microempresas rurales" que cumplan los requisitos (constitución legal, provisión de materia prima, mercados potenciales para el producto, contraparte en efectivo, etc.), sean estas asociativas, familiares o con participación accionaria institucional.



"Las microempresas asociativas, son las que acceden con mayor facilidad a financiamiento; pero son las que con mayor dificultad logran sostenibilidad en el tiempo"

C) CRITERIOS DE SELECCIÓN

Entre los criterios de selección, priorizados por el DER, fueron:

- *Existencia de procesos de transformación agropecuaria*
- *Actividad económica con potencial de mercado y generadora de empleo*



- *Conciencia ambiental y de género*
- *Gestión administrativa y recursos de contraparte*

El mejoramiento de acceso a mercados durante la ejecución de proyectos, permitió iniciar contactos bajo el modelo B2B (negocio a negocio), adaptado a la realidad de las microempresas.

D) INVERSIONES ELEGIBLES Y MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (contraparte en efectivo del 15%)

- Gestión Administrativa (diagnóstico, contabilidad, elaboración del plan de negocio, etc.)
- Gestión de Calidad y Mercado (diseño, implementación, envases, posicionamiento, ferias, etc.)
- Producción y/o Transformación Industrial (despejar cuellos de botella, mejora de procesos, etc.)
- Gestión Logística y Acceso a Información (provisión de materia prima, insumos e información)



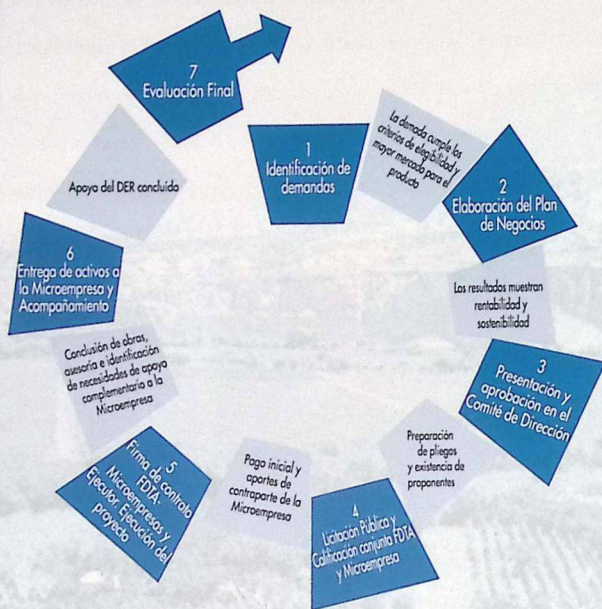
INVERSIONES FÍSICAS (contraparte en efectivo, no menor al 50%)

- Maquinaria y Equipos (adquisición, renovación)
- Infraestructura (construcción, refacción, ampliación)

Financiamiento máximo de \$us 30.000 por proyecto, con recursos del DER.



E) ETAPAS DEL PROCESO DE APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS “DER”



- La decisión de ejecutar los proyectos con apoyo de terceros y exigir contrapartes en efectivo (no en materiales locales o mano de obra), se constituyeron en *factores de éxito* para la calidad y cumplimiento oportuno de los proyectos.

Los tiempos de aprobación del proyecto fueron relativamente largos, afectaron la disponibilidad oportuna de la contraparte y el periodo de ejecución de los mismos. Una mejora en este aspecto sin eliminar dichas instancias, es ajustar su operación bajo el principio de *responsabilidad delegada* a la institución ejecutora.

Paso 1. Identificación y pre-aprobación de demandas

- Realizado a través de talleres participativos con asociaciones, propietarios, instituciones; se priorizaron aquellas que requerían apoyo en consolidación, gestión, comercialización y complementación de líneas de producción.
- Comité de Dirección (pre-aprobación), conformado por el financiador, ejecutores y APSA II, para las demandas priorizadas: a) se autorizan recursos para elaborar los planes de negocio, b) visita conjunta a los proyectos y c) rechazo de propuestas que no cumplen requisitos.



Pasos 2 y 3. Elaboración del plan de negocios y aprobación de financiamiento

- El acceso a mercados “identificados con información de aparentes demandas insatisfechas”, no fueron reales al momento de ingresar al mismo, la solución fue generar estrategias de comercialización basadas en identificación de mayoristas o distribuidores (información real sobre demanda) y acciones para iniciar contactos con el modelo B2B.
- El DER y las empresas demandantes con apoyo de personal especializado, elaboran el Plan de Negocio en forma participativa.
- Los planes de negocios con demostrada viabilidad, son presentados, revisados y/o aprobados por el Comité de Dirección y posterior licitación pública nacional para contratación del oferente de servicios.

Pasos 4 y 5. Calificación de propuesta y ejecución del proyecto

- La calificación de propuestas, se realiza en forma conjunta la entidad ejecutora y el demandante (FDTA y Socio Empresario), tomando en cuenta experiencia y especialización del oferente.
- Los contratos de ejecución, fueron suscritos por la entidad ejecutora, demandante y oferente de servicios (Director de la FDTA, representante legal de la empresa rural y responsable de la ejecución).
- Algunas veces, la imposibilidad de contar con recursos de contraparte del demandante (depósitos en cuenta bancaria), inviabilizó el apoyo de proyectos con éxito potencial.



Pasos 6 y 7. Supervisión, acompañamiento y evaluación

- Las entidades ejecutoras (FDTAs) mediante sus equipos técnicos, realizaron las acciones de supervisión, seguimiento y evaluación de los proyectos, en estrecha coordinación con el demandante.
- Asimismo se llevó a cabo un acompañamiento posterior a la implementación del proyecto (menor a 8 meses), referidos a la construcción de obras civiles, instalación de equipos, apoyo en organización interna de la empresa y pruebas de mercado.

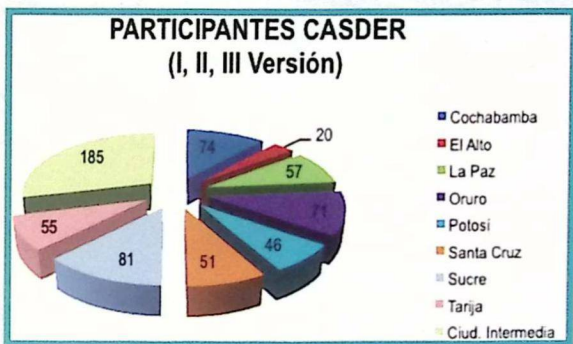
6. EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN EN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL “CASDER”

El programa “Capacitación en Servicios de Desarrollo Empresarial Rural” (CASDER), nace frente a la necesidad de fortalecer las capacidades de los oferentes de servicios a empresas rurales. Esta iniciativa se materializa a partir de 2007, gracias a las Fundaciones Valles, Altiplano y la Universidad Privada Boliviana (UPB), con el financiamiento de la Embajada de Dinamarca.

En el diagnóstico realizado a emprendedores rurales, potenciales demandantes del DER, se detectaron necesidades comunes de asistencia técnica y capacitación en:

Gestión administrativa; Gestión de calidad; Mercadeo y comercialización; Gestión logística y aprovisionamiento; Planificación y control de la producción; Gestión de financiamiento.

Durante las tres versiones ejecutadas del CASDER (2007-2009), se tuvieron 640 participantes en ocho ciudades capitales (Cochabamba, El Alto, La Paz, Oruro, Potosí, Santa Cruz, Sucre y Tarija) y nueve ciudades intermedias (Aiquile, Camargo, Challapata, Monteagudo, Patacamaya, Tupiza, Uyuni, Vallegrande y Comarapa).



Fuente: www.casder.net. Elaboración AR



7. SOSTENIBILIDAD / VIABILIDAD DE LAS MICROEMPRESAS

Cuando se analiza este aspecto, se enfatiza en la salud económica de la empresa y muchas veces se posterga el aspecto social y ambiental (que deberían examinarse con la misma importancia), siendo que estos tres aspectos hacen la sostenibilidad de la microempresa.

Sostenibilidad / viabilidad Social

Algunas debilidades identificadas, se refieren a la gestión organizativa (principalmente empresas asociativas), donde existen dificultades para contratar personal especializado (tema salarial) y se eligen a socios capacitados (hecho que mejora, pero no soluciona el problema); asimismo tener una contabilidad permanente (no siempre ocurre), provoca "disgustos" entre los responsables y socios cuando las cuentas no son claras, y cuando la microempresa es de varios socios (puede ser de todos y de nadie); estos aspectos influyen directamente en la viabilidad/inviabilidad de las microempresas (dependiendo del rumbo de las decisiones).



Sostenibilidad / viabilidad Económica y Ambiental

La falta de capital de operación puede ser fatal para la microempresa, siendo que son pequeñas y a veces el producto se entrega en consignación, por tanto si los periodos para recuperar el efectivo son muy largos, la microempresa tiene problemas. Varias de ellas, han superado este aspecto, con aportes de capital de los socios, acceso a créditos y reinversión de las utilidades; hecho que da mayor confianza a los socios, proveedores de materia prima y consolida la viabilidad económica de la microempresa.

Con relación a los efectos medioambientales que pueden causar las microempresas, se tomaron algunos indicadores y pocos recaudos, aún no se manifiestan problemas visibles al medioambiente, posiblemente por la cantidad y frecuencia de productos procesados.



8. ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO MICROEMPRESARIAL

Es importante analizar si la microempresa, ha logrado desarrollar institucionalidad como para considerarse un actor económico sólido en cuanto al nivel de formalidad/informalidad, políticas relacionadas con el sector, atomización de los entes de representación de los microempresarios, intentos de interrelacionarse y buscar espacios de beneficios mutuos con otras empresas. Esto permitirá concluir si la microempresa está dispuesta a establecer canales de relacionamiento, intercambio, apertura comercial, tecnológica y mental, para asumir el reto de crecer en la competencia, bajo condiciones de competitividad.

Para construir una estrategia que permita el establecimiento de relaciones de intercambio comercial entre empresas, es importante definir algunas etapas relacionadas a la identificación de mercados, productos y condiciones de relacionamiento empresarial:

Etapas I: Establecer un estado de situación de la microempresa, desde el punto de vista del emprendedor y con asistencia externa, para efectos de intercambio empresarial:

- a) *Definir la naturaleza de los emprendimientos.* Es preciso concretar un proceso de vinculación de los emprendimientos apoyados por el DER con otras empresas de la cadena, analizando su permanencia en el mercado, operaciones continuas en el año, organización interna y el tipo de producto a ofertar (para consumo final o producto intermedio).
- b) *Clasificar los emprendimientos por cadena productiva,* (permite establecer relaciones y áreas de trabajo comunes con otras empresas) e *identificar expectativas de los emprendedores* a posibles vinculaciones con otras empresas (a veces las expectativas de los emprendedores difieren de los promotores de las mismas).
- c) *Capacitar a emprendedores* en temas como relaciones empresariales o procesos de negociación, que permitan generar una cultura de intercambio basada en conceptos de competencia sana (la mayoría de los emprendedores, muestran una tendencia al aislamiento).



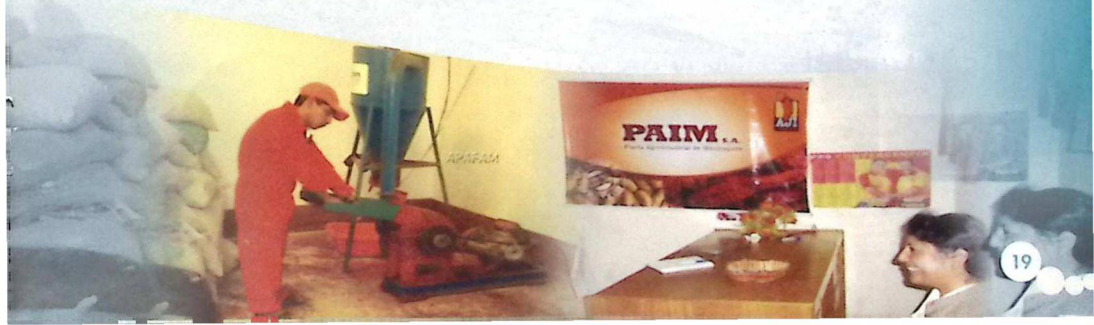
Etapla II: Analizar el entorno (actores), para establecer las condiciones que están fuera de la competencia de los emprendedores, pero que pueden influir en las posibilidades de intercambio empresarial:

- a) El análisis del entorno institucional, sirve para identificar posibles obstáculos con que los emprendedores pueden tropezar.
- b) El análisis de entorno empresarial, busca identificar a posibles contactos bajo tres criterios: vinculación entre iguales (que permita intercambiar experiencias y tecnología); vinculación con posibles clientes (que permita a los emprendedores, adoptar condiciones para efectivizar intercambios) y una vinculación con intermediarios (que permita conocer y utilizar estos servicios de manera eficiente).

Etapla III: Identificar productos generados por los emprendimientos apoyados por el DER (calidad, presentación, condiciones sanitarias, etc.), que permitan definir sus condiciones de competitividad:

- a) Identificar la oferta de los emprendedores apoyados por el DER, clarificar el volumen de producto, estándar de calidad en relación a similares en el mercado, capacidades de expansión y niveles de complementariedad, para el establecimiento de relaciones de intercambio entre emprendedores.
- b) Clarificar la demanda de los emprendimientos apoyados por el DER, los puntos más relevantes para efectos de intercambio, están centrados en innovaciones tecnológicas y mejoras en las capacidades de relacionamiento comercial.

Etapla IV: La información y aprendizajes acumulados, sirven para establecer mejores prácticas de los emprendedores y acceder a un intercambio en condiciones de igualdad y con posibilidad de aprovechar las ventajas comparativas y competitivas.



9. ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO EMPRESARIAL Y CAPTURA TECNOLÓGICA

La definición “del qué” para el intercambio empresarial, es un principio ineludible a cumplir para iniciar los contactos posteriores. Un primer principio tiene que ver con la identificación de intereses comunes de las empresas entre las que se propone un intercambio. El segundo principio es la caracterización de los participantes, para que el intercambio pueda favorecer futuros emprendimientos. Un tercer principio, es la transparencia en las intenciones de intercambio para establecer un objetivo común. El cuarto principio de relacionamiento entre empresas es la confidencialidad, bajo la lógica de emprendimientos conjuntos a futuro.

Etapa I. Examen interno de capacidades

- a) *Identificación de potencialidades y limitaciones de la propia empresa*, analizar posibilidades de expansión, mejoras en la calidad del producto y capacidades de innovación, contrastados con las limitaciones reales (problemas de comercialización, restricciones en el proceso productivo), para conocer el estado de situación del negocio.
- b) *Dimensionar el tamaño de la propia empresa*, considerar el volumen de producción real de la empresa en un proceso común, la calidad del producto (durabilidad, inocuidad, etc.) y las características del proceso de producción.
- c) *Diseñar el formato de presentación de la propia empresa*, porque la imagen de la empresa es un producto a vender (consultar con algún experto que ayude a diseñar y validar la imagen corporativa).
- d) *Definir las prioridades para el intercambio* con otras empresas, formular la pregunta “¿Para qué?” se desea el intercambio, “¿Qué beneficio se obtendrá del intercambio?” y “¿Se tienen las condiciones adecuadas mínimas para el intercambio?”, las respuestas apoyarán una agenda de intercambio estratégica.



Etapas II. Análisis de actores concurrentes con el proceso de intercambio y su costo

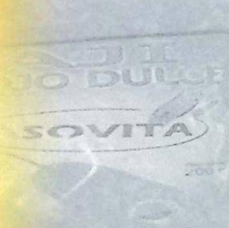
- a) *Análisis del entorno empresarial*, tomando en cuenta el carácter institucional, legal y normativo vigente en el país, así como las regulaciones ambientales o de carácter social (herramienta FODA).
- b) *Identificación de actores coadyuvantes*, para el intercambio empresarial (facilitadores de los contactos entre empresas). Estos actores pueden ser cámaras de comercio e industria, federaciones de microempresarios, etc.
- c) *Identificación de la empresa a contactar*, se debe realizar bajo algunos criterios como:
 - I) La característica de producción de la empresa, si es del mismo rubro, de rubro complementario, posible cliente o posible proveedor.
 - II) El tamaño de la empresa, si servirá para intercambio de experiencias o para incorporar innovaciones.
 - iii) El contexto en el que desarrolla sus actividades (el intercambio entre empresas con disparidades grandes, probablemente no genere conocimientos ni intenciones de negocios).
- d) *Cálculo de costos para el intercambio*, considerando la logística de intercambio (costos de traslados, permanencia, alimentación, mejora de imagen corporativa, etc.).



10. DESARROLLO DE “CULTURA DE NEGOCIOS” CON EXPERIENCIAS “DER”

a) Bases para la implementación y puesta en marcha de microempresas rurales (qué producir y para quién)

- La elección de los emprendimientos debe identificar claramente el QUÉ PRODUCIR y su correspondiente PARA QUIÉN (a qué mercado está destinado), independientemente al estado de desarrollo de la empresa. Las microempresas, que identificaron en su entorno a muchos competidores, concluyeron que se debe “producir lo que se vende” y no “vender lo que se produce”.
- El apoyo debe ser INTEGRAL y mantener la inclusión de servicios de desarrollo empresarial, complementariamente incluir el cofinanciamiento de infraestructura y equipamiento, para generar el cambio de mentalidad y acceder a conocimientos de gestión, organización y comercialización, asimismo reconocer que la formación técnica y la experiencia, son importantes en el desarrollo empresarial.
- Mantener la política de “subvenciones” a inversiones y servicios de desarrollo empresarial, bajo un análisis de porcentajes en función de sectores, cadenas u otros parámetros; este apoyo motiva a invertir en proyectos con retorno de mediano y largo plazo, que no ocurre normalmente en el sector agrícola.
- Promover la creación de empresas que empleen tecnología moderna, apropiada, de bajo costo e innovadora, con altos niveles de agregación de valor y producción limpia, para lograr estándares de calidad similares a empresas grandes.



b) Bases para la gestión de microempresas rurales (administración, procesos de producción, tecnología necesaria)

- Los servicios de desarrollo empresarial, destinados a la capacitación de microempresarios en gestión, administración, organización, producción, aprovisionamiento, control de calidad y acceso a información, deben ser parte del apoyo a empresas rurales. Resultados de acompañamiento, mostraron su importancia en la organización y desarrollo de microempresas.
- El alcance del apoyo en servicios de desarrollo empresarial, debe ser estructurado con nuevas metodologías y herramientas probadas durante el periodo de acompañamiento del DER. Esta experiencia compartida con profesionales que participaron en los cursos de capacitación, está siendo mejorada y probada en diferentes instancias y su aplicación es altamente recomendable.
- Dentro del diseño del apoyo individual, se debe considerar un periodo no menor a un año de acompañamiento, posterior a la puesta en marcha de los emprendimientos e incluir los recursos necesarios, a fin de asesorar en gestión empresarial que se constituye un “cuello de botella” y evitar la “mortandad de emprendimientos” en fases iniciales.



c)Estrategias de comercialización (ingreso de productos al mercado, segmentos de mercado, canales de distribución)

- Los servicios de desarrollo empresarial destinados a la capacitación de microempresarios en comercialización, deben ser parte fundamental del apoyo a empresas rurales. En la fase de implementación, se debe diseñar y probar una o varias estrategias comerciales antes de lanzar al "éxito" los nuevos productos, cumpliendo el adagio de "más vale la peor planificación que la mejor improvisación".
- El apoyo en comercialización, debe ser estructurado con base a nuevas metodologías y herramientas probadas en el periodo de acompañamiento; considerando que las estrategias comerciales son únicas para cada empresa, es posible emplear en el proceso de formulación los "hilos conductores" comunes para identificar metodologías adecuadas a cada microempresa.
- Dentro del diseño del apoyo individual, se debe considerar un periodo no menor a un año de acompañamiento posterior a la puesta en marcha de los emprendimientos, a fin de asesorar en estrategias de comercialización, que puedan abrir o consolidar nuevos mercados.
- Estructurar una campaña promocional para beneficio transversal de los emprendimientos rurales, destinada a resaltar las características naturales y sectoriales de los productos elaborados por microempresas, con limitaciones tecnológicas, dificultades de comunicación, etc., pero cumpliendo normas de inocuidad y calidad exigidas en los mercados formales. Es posible "explotar" promocionalmente este hecho y sensibilizar a los potenciales consumidores.

PRODUCTOS DEL CAMPO HASTA SU MESA, CON CALIDAD Y PRECIO JUSTO



d) Estrategias para alianzas comerciales (B2B)

- Las acciones de Negocio a Negocio (B2B) deben incluir NECESARIAMENTE valor agregado a materias primas, se tienen resultados de contactos iniciales entre empresarios, como apoyo a empresas con mercados consolidados.
- Priorizar solicitudes de apoyo, generadas de alianzas comerciales previas, preferentemente entre empresas con mercados desarrollados y microempresas rurales, que puedan realizar la provisión de bienes intermedios.
- Desarrollar mecanismos y/o metodologías para la calificación y posterior acreditación de las empresas rurales interesadas en participar en un B2B.
- Implementar en el acompañamiento, metodologías, herramientas desarrolladas y compromiso institucional. El DER ha logrado una cultura de negocios en las empresas rurales, pero que aún requiere consolidación.



11. TESTIMONIOS DE MICROEMPRESAS APOYADAS POR “DER”

A continuación se presenta la sistematización y testimonios, de algunas microempresas representativas del Valle y Altiplano: La Vallegrandina, La Rinconada, El Buen Chef, Haba Foods, EIPEA y Vigiña.

La Vallegrandina s.r.l.

(Productos artesanales, naturales y frescos)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio de Valle Grande, provincia Valle Grande del departamento de Santa Cruz, a una altura de 2030 m.s.n.m., precipitación anual de 656 mm y temperatura promedio de 17 °C.

La Vallegrandina, es una microempresa creada por 10 socias mujeres en el año 2000 y nace por la necesidad de aprovechar las potencialidades del valle, donde se cultivan frutales, hortalizas y granos en abundancia.

Inician la producción totalmente artesanal de mermeladas (400 - 600 frascos anuales de 200 a 350 g) en el domicilio de una de las socias (con todo prestado), aprovechando el conocimiento empírico de varias de ellas. El producto final presentado en frascos reciclados (pero limpios), eran comercializados en ferias locales y con buena acogida por los consumidores, ahí surge el sueño mágico de tener una "planta propia".

Por las condiciones de procesamiento, se reunían pocos meses del año cuando la fruta era abundante y el trabajo lo hacían por turnos. En las ferias, solamente algunas de ellas participaban y al retorno hacían una rendición de cuentas (frascos vendidos, mermas, precios, etc.) y las pocas ganancias que obtenían, las estimulaba a seguir creciendo y querer trabajar más meses del año y procesar más fruta.

Soporte del DER

Al igual que muchos productores/as, las socias de "La Vallegrandina" tuvieron referencias sobre el apoyo del DER y luego de varios encuentros, decidieron apoyar la elaboración del plan de negocios que les fortalecería en infraestructura, equipamiento y capacitación... **"el proyecto cayó como del cielo a la tierra"**, menciona emocionada doña Lucía.

Una vez aprobado el plan de negocios (2006 - 2007), tuvieron que juntar la contraparte "era muy fuerte, cada socia tenía que aportar 1.300 \$us, tuvimos que trabajar duro" y finalmente solamente siete socias pudieron quedarse en la microempresa, pero esperan por más socias en el futuro.

El presupuesto total del emprendimiento, fue de poco más de 46.000 \$us, donde las socias aportaron el 33,8% (inversión y capacitación), que les permitió tener una planta propia con el equipamiento necesario y la capacitación adecuada que les permitió mejorar la calidad de su producto (envases nuevos), etiqueta propia, mayor diversidad de productos (mermeladas, licores, yogur, etc.) y la capacidad de enfrentar nuevos desafíos como la provisión del desayuno escolar en parte del Municipio.

Asimismo, se implementó un sistema de contabilidad práctico, que permite conocer periódicamente su estado de pérdidas y ganancias.



Contacto: Maritza Calani Oña

Tel: (591) 76005437

Santa Cruz - Valle Grande

Situación actual

Actualmente ya se consolidaron como una microempresa S.R.L. (cuentan con Registro Sanitario, NIT), elaboran diversidad de productos (mermeladas, puré de frutas, licor de frutas, dulce de leche, yogur, etc.) y ofrecen servicios para diversos acontecimientos (reuniones, aniversarios, etc.) con productos propios o en asociación con otros proveedores, dependiendo del tipo de evento.

Uno de los problemas que presentan, es que disminuyó el número de invitaciones para participar en ferias y por tanto la venta de sus productos, están tratando de ingresar a mercados de Santa Cruz y Cochabamba, pero les falta el contacto o la persona "quien comercialice" en estos departamentos. La capacidad de acopio, procesamiento y comercialización llega de 1.000 a 1.500 frascos de 200 gr/año, logrando un producto final con calidad y precios competitivos, cumpliendo los requisitos de SENASAG y acopiando fruta de los productores de la zona, empleando temporalmente a todas las socias y eventualmente a 1 y 2 personas, dependiendo de la actividad.

Participan en licitaciones del Gobierno Municipal y aunque a veces no se gana "mucho", insisten en participar, a pesar de que hay personas e instituciones que no quieren que participen, pero ellas insisten y dicen que **"a pesar de todo no nos vamos a dejar y vamos a continuar"**, indica la Sra. Lucía con firmeza. Asimismo mensualmente, hacen una rendición de cuentas y tienen el apoyo "muy" eventual de una contadora que les ayuda a preparar sus documentos de descargo a la renta.

Lecciones aprendidas

- La perseverancia y la firmeza, hizo que podamos juntarnos y convertirnos en una asociación de mujeres emprendedoras.
- A veces, al asociarnos pura mujeres tenemos acceso a algunos recursos institucionales que apoyan a la mujer, pero al mismo tiempo creo que la "envidia" de otros, también nos perjudica "dicen que recibimos mucho apoyo y nos quieren obstruir".
- La necesidad de contar con dinero para contraparte, hizo que trabajáramos más porque teníamos "algo seguro". Tuve que hacer 100 muñecas en poco tiempo, ni yo misma lo podía creer (Sra. Lucía).
- Debemos organizarnos para trabajar por turnos y así, todos tener un ingreso similar.



"Lo más difícil fue conseguir la contraparte, pero al final lo más satisfactorio, cuando vimos nuestra empresa frente a nosotras"

La Rinconada

(Productos con sabor a casa y campo)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio de Comarapa, provincia Manuel María Caballero del departamento de Santa Cruz, a una altura de 1815 m.s.n.m., precipitación anual de 537 mm y temperatura promedio de 18°C.

La Rinconada, es una microempresa propiedad de la familia García. Inició su actividad por el año 1975, cuando el Ing. Agr. José García oriundo de las tierras templadas del valle Cochabambino (Tarata) prueba variedades de durazno en la zona, con resultados "excelentes", tanto así que decide renunciar a su trabajo y dedicarse completamente a la producción de fruta (durazno, frutilla) e indica con satisfacción **"yo nací en las ramas de los durazneros"**.

La producción de fruta era "abundante" y tenía buen mercado, con los años aumentaron los productores de fruta y consecuentemente la oferta, sobrepasando la demanda de fruta fresca. Por la década del 2000 y para no echar a perder la fruta fresca, deciden procesar artesanalmente y producir mermeladas, que se vendían localmente, obviamente sin un control de calidad "riguroso" en los procesos, sin equipos adecuados, no tenían un programa de producción y con dificultades en la contabilidad (sólo se hacían registros de ventas).

Soporte del DER

Esta iniciativa familiar se vio fortalecida el año 2005, cuando participaban en una feria local, donde mencionaron que la FDTA Valles tenía un programa de apoyo denominado DER (Desarrollo de Empresas Rurales).

Efectivamente se contactaron y siguieron los procedimientos necesarios (que tardaron pero llegaron) y pudieron concretar un plan de negocio para mejorar el procesamiento de productos innovadores (mermeladas de frutilla con tomate, piña con zapallo, durazno con zanahoria, higo, etc.). La inversión realizada, fue poco más de 37.600 \$us, donde el 33,5% fue contraparte de la microempresa (en efectivo para equipos y capacitación).

La inversión en equipos adecuados y la capacitación técnica en procesos y comercialización, permitió su consolidación como S.R.L., mejorar la capacidad de acopio, procesamiento y comercialización con el objetivo de lograr un producto de calidad y precio competitivos.

Asimismo, se implementó un sistema de contabilidad computarizado, que mensualmente es procesada por una contadora.

- Duraznos, Frutillas
- Queso Comarapeño
- Kijacha
- Dulce de Leche
- Dulces y Mermeladas
- Licor de Durazno



Contacto: Silvia García
Tel: (591 - 3) 346 6488
Santa Cruz - Comarapa

La Rinconada

Situación actual

Actualmente ya se consolidaron como una microempresa S.R.L., se está concluyendo el ajuste de procesos en la microempresa, con los equipos y en el camino siempre falta algo (por ejm. Necesitan otro caldero, más grande), falta mayor espacio para almacenar (frascos y producto), se trabaja en la presentación (etiqueta tipo exportación), participación en ferias, etc.

La capacidad de acopio, procesamiento y comercialización llega de 3.500 a 7.500 frascos al año de diferentes capacidades, logrando un producto final con calidad de exportación, cumpliendo requisitos necesarios (registro sanitario, código de barras, etc.), acopiando la fruta de los productores de la zona y empleando de forma permanente a 4 miembros de la familia, 2 personas externas y eventualmente entre 5 a 12 personas por época (indicando que cuando la fruta se satura el mercado y baja el precio, comienza la producción de mermelada).

El trabajo en la promoción del producto es diario, han participado en más de 70 ferias locales y nacionales, donde **"de 10 personas que prueban mermelada La Rinconada, 9 compran y uno es diabético"** (menciona Silvia García, actual propietaria de la microempresa), trabajamos 12 a 15 horas por día (porque es nuestra empresa) y queremos darle al cliente lo que pide, variedad, calidad y productos con **"sabor a casa y campo"**.

Cuentan con una contadora, que mensualmente hace el trabajo para cumplir con las exigencias de impuestos y conocer el estado de la microempresa. Asimismo continúan el trabajo en procesos de gestión empresarial, para su consolidación en el mercado (imagen empresarial, etiquetas de los productos, etc.).

Lecciones aprendidas

- Las oportunidades, nacen en las dificultades (cuando no sabían qué hacer con la fruta fresca, surgió la posibilidad de hacer mermeladas).
- La formación técnica (independientemente de ser específica o no en el rubro), no es indispensable, pero bien que ayuda en el desarrollo de la microempresa.
- El acceso a capital oportuno (mejor si es de un programa como el DER, que requiere contraparte) permite un desarrollo "rápido" de la microempresa.
- Conocer a los clientes, es importante en cualquier rubro, "nosotros conocemos y nos ganamos nuestros clientes uno a uno y de forma permanente, menciona la Sra. García).
- Las dificultades legales como el registro sanitario en SENASAG, tienen muchos requisitos (a veces difíciles de cumplir), pero lo más complicado es el tiempo que lleva el trámite (demasiado).
- El trabajo, mucho trabajo y la perseverancia, permiten conseguir las metas trazadas (Silvia García).



"Lo más duro de todo, es sacrificar a mi familia...dejar a mis hijos, a veces sin saber qué hacen. El resto es difícil, duro, pero lo hago con muchas ganas"

El Buen Chef

(PAIM S.A. - Planta Agrícola Industrial Monteagudo)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio de Monteagudo, provincia Hernando Siles del departamento de Chuquisaca, a una altura de 1138 m.s.n.m., precipitación anual de 794 mm y temperatura promedio de 20°C.

Nace como una Asociación de 25 pequeños productores de ají y maní (APROMAJI Sauces Pederal) el año 2001, con apoyo del Proyecto de Innovación Tecnológica agropecuaria de Fundación Valles (PITA), quienes brindaron asistencia técnica en producción primaria a los socios.

En ese entonces, la producción era individual y cada uno comercializaba sus productos "como podía", obteniendo muchas veces precios "muy bajos", dependiendo de la época en que vendía (Sra. Arancibia). Posteriormente se vio la necesidad de tener un brazo comercial (para vender el producto, de forma legal) y deciden conformar una microempresa para procesar y comercializar los productos de los socios y comienza la búsqueda de apoyo financiero para cumplir ese objetivo.

La Asociación, canalizaba algún apoyo técnico, pero cada socio era responsable de llevar su control de producción, ventas e ingresos, de acuerdo a sus posibilidades.

Aporte del DER

El deseo de tener una planta propia y la búsqueda incesante de apoyo para lograr este propósito, permitió contactarse con DER-Valles el año 2006, que les ofrecieron la posibilidad de hacer realidad ese sueño y conformar la Planta Agrícola Industrial Monteagudo (PAIM S.A.), tuvieron que unir dos asociaciones (Sauces y Pederal) a fin de cumplir con la contraparte, siendo finalmente 34 socios.

Uno de los aspectos más difíciles fue conseguir la contraparte de un total de 45.700 \$us, que correspondió al 35% y cada socio tenía que aportar 152 \$us en tres cuotas, pero había mucha desconfianza y por ello era "bien difícil" reunir el dinero, tardamos un año y cuando ya estuvimos por desistir, Transredes nos apoyó con la última cuota, "**así nos hemos salvado**", indica emocionada doña Ma. Elena. Con ello pudimos tener la infraestructura y equipos necesarios para procesar ají (polvo, triturado, pastas y salsas) y maní (deshidratado, confitado, turrone, etc.).

Asimismo, se apoyó en la implementación de un sistema de contabilidad, para conocer periódicamente el estado de pérdidas y ganancias.





Contacto: María Elena Arancibia

Tel: (591- 4) 6472576

Monteagudo - Chuquisaca

Situación actual

Actualmente la Microempresa cuenta con un Directorio y una Gerencia, que es responsable del funcionamiento.

El apoyo recibido del DER, permitió mejorar la calidad y variedad de productos, además el contar con Registro Sanitario, ya puede ingresar a diferentes puntos de venta (tiendas, mercados, supermercados y la posibilidad de exportación). Asimismo aumentó ligeramente el número de socios a 36, debido a que los precios de materia prima son preferenciales (mayores a la competencia en el mercado local, son puntuales en el pago y acopian la cantidad que el socio produce).

Además del mercado local, donde venden el 95% de su producto (Monteagudo y Sucre), inician la apertura de nuevos mercados en Santa Cruz, Cochabamba y realizan un envío "de prueba" a España (ají en pasta). Nosotros también compramos materia prima de otros productores, no tenemos problemas en procesar y comercializar nuestros productos (400 kg/mes ají molido en promedio, también procesamos a pedido), más bien nos falta producto para vender y estamos seguros que los nuevos mercados, nos van a consolidar como empresa en el futuro, menciona risueña doña Ma. Elena.

Actualmente trabajan dos personas fijas, siete eventuales y **"No tenemos problemas de que los socios quieran trabajar en la microempresa, más bien nadie quiere trabajar"** (Sra. Ma. Elena).

Asimismo la Asociación tiene un contador, quien realiza el informe económico al Directorio. La gestión 2008, se distribuyeron utilidades (Bs 80/acción/socio, a un total de 156 acciones).

Lecciones aprendidas

- Como Gerente, la responsabilidad de cumplir a los compromisos, incluso me obligaron a poner más dinero de mi parte y algunos socios "malinterpretan" el porqué tengo más acciones, pero si no cumplía, no había proyecto, dice nostálgica la Sra. Arancibia.
- Con el éxito de la microempresa, hubieron varias tentaciones políticas "quién no ha venido a buscarme", pero hemos preferido mantenernos al margen de la política, porque pensamos que es mejor para la empresa (Sra. Ma. Elena).
- El trabajo con los socios es difícil, porque nunca están conformes todos, pero también hay gente que reconoce y eso nos fortalece, hay muchas críticas, pero siempre tratamos de seguir adelante, indica nostálgica la Sra. Arancibia.
- Esta primera prueba de exportación, nos emociona a todos y ponemos nuestro máximo esfuerzo para que sea un éxito, queremos ser perseverantes.



"No me gusta el protagonismo, quiero que valoren por los hechos. Yo seguiré adelante con la empresa aunque sola, incluso si los socios ya no quisieran; no quiero que me digan ha intentado, pero ha fracasado"

HABA FOODS

(ALIMENTOS NUTRITIVOS DE LOS ANDES BOLIVIANOS)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio de Caracollo, provincia Cercado del departamento de Oruro, a una altura de 3772 m.s.n.m., precipitación anual de 414 mm y temperatura de 10°C.

Al ser la zona productora de haba (Caihuasi, Caracollo), donde la mayoría eran pequeños productores, surgió la iniciativa de formar una Asociación de Productores de Haba (ADEPHA OR) en el 2006, inicialmente con seis socios (todos emprendedores y con visión de crecimiento).

Inicialmente, comenzaron acopiando haba que comercializaban en ferias e incursionaron en la transformación y comercialización de haba seca (grano y semilla), haba frita, molida (lacteado y chocolateado de haba), aunque de una forma empírica. Ahí surgió la idea de hacer empresa, pero no tenían ninguna experiencia para ello. Al mismo tiempo el deseo de constituirse en la organización pionera en la producción de derivados de haba en el departamento de Oruro y llegar a ser el brazo operativo comercial de ADEPHA OR, les daba fuerzas para seguir trabajando.

El control de gastos y ventas realizaban en cada feria, llevaban registros mínimos necesarios que servía para hacer cuentas con los socios.

Soporte del DER

Esta iniciativa de emprendimiento y la necesidad de mejorar sus productos, los llevó a la necesidad de buscar oportunidades de apoyo y pudieron contactarse con el DER a través de la Fundación Altiplano. Al conocer las condiciones de apoyo del DER (contraparte en efectivo) fue difícil tomar la decisión como Asociación y al final fueron los socios familiares los que pudieron acceder a este emprendimiento, logrando hacer realidad el "sueño de tener una microempresa".

El deseo de contar con una microempresa familiar "Haba Foods", permitió aunar esfuerzos (esposa, hermano, hijos) para lograr el apoyo del DER y poder invertir 51.000 \$us, donde el aporte propio fue de 42%, logrando la construcción y el equipamiento necesarios para procesar haba y producir alimentos nutritivos, especialmente para los niños en edad escolar (habitas fritas), lacteado y chocolateado de haba para proveer parte del desayuno escolar.

Para participar en desayunos escolares, fue necesario obtener el Registro Sanitario, además del registro en Fundempresa y registro de comercio y exportación (con el asesoramiento del DER).





Contacto: Armando Rosales
Tel: (591) 76143332
Caracollo - Oruro

HABA FOODS

Situación actual

Actualmente se está consolidando como microempresa familiar (con todos los requisitos legales obtenidos) y tratando de penetrar más en el mercado y difundiendo que el caso de flatulencias que produce el haba, no es más que una mala combinación de alimentos y que no se debe solamente al consumo de este nutritivo alimento.

Los problemas en la implementación de la empresa (falta de profesionales especialistas en haba, equipo específico para procesar este producto tuvieron que ser superados paso a paso), a pesar de que algunos persisten como el tipo de energía eléctrica (trifásica) para el funcionamiento de algunos equipos.

Actualmente estamos procesando 2 qq por semana, contratamos personal eventual (5 personas por qq, para el pelado y selección), no podemos contratar personal permanente (aunque nos gustaría) porque las últimas normas del Ministerio de Trabajo son bien fregadas.

Ahora utilizamos toda el haba que producen los socios y también acopiamos de otros productores (porque necesitamos más), además estamos procesando quinua que combinamos con el haba y los productos son más nutritivos y aunque tenemos el registro de exportación, aún no tenemos clientes, pero estamos buscando y cuando tengamos más producción intensificaremos la búsqueda y nos contactaremos con otras empresas que ya exportan (menciona el Sr. Rosales).

Asimismo realizan al cálculo de costos de producción y llevan los registros necesarios que les permiten conocer su estado de ganancias y/o pérdidas y pronto instalarán un sistema de contabilidad.

Lecciones aprendidas

- La perseverancia y el esfuerzo de conseguir la contraparte (que no fue fácil) gracias a la flexibilidad del DER, permitió hacer nuestro sueño realidad... ahora todo ya es realidad y ahora todo depende de nosotros (menciona emocionado el Sr. Rosales).
- Una buena planificación de la inversión (infraestructura y equipos adecuados al tamaño de la microempresa), permitió captar los recursos necesarios y aportar la contraparte a la medida de la microempresa.
- La diversificación de productos de haba y quinua en diversas presentaciones, permitió tener mayores posibilidades de ventas (mayor mercado) y también ha generado mayores ganancias.



“Hacer lo que nos hemos propuesto, ni los locos lo hacen (porque la inversión era altísima), pero nos dimos cuenta que trabajando duro y con todos los socios, se puede lograr eso y mucho más”

EIPEA s.r.l.

(Empresa Exportadora e Importadora de Productos Ecológicos Andinos)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio Challapata, provincia Avaroa del departamento de Oruro, a una altura de 3715 m.s.n.m., precipitación anual de 346 mm y temperatura promedio de 8°C.

EIPEA, es una microempresa familiar rural legalmente constituida, que inició sus actividades el 2004 con el nombre de Quinua Real del Altiplano de Bolivia (QUINREALBO), comercializando principalmente quinua real sin procesar o seleccionar y una pequeña parte como quinua orgánica, mayormente a clientes nacionales.

Analizando el mercado creciente de la quinua orgánica y por la experiencia de más de cinco años en el mercado, deciden a partir del 2006, realizar un cambio de estrategia para priorizar mercados externos, constituyéndose legalmente el 2 de julio de 2006 con el nombre de EIPEA S.R.L., que les permite cumplir con los requisitos exigidos para la exportación de productos agrícolas, además de beneficiar a proveedores de las zonas de Sevaruyo, Salinas, Llica y poblaciones aledañas.

Este cambio exigió a la microempresa la incorporación de nuevos equipos, sistemas de selección, control de calidad y contabilidad, pero no contaban con todos los recursos necesarios, por tanto comenzaron a buscar opciones de crecimiento.

Soporte del DER

Esta necesidad de modernización para superar las limitaciones de procesamiento en infraestructura y equipamiento (realizados en forma manual en toda la línea de producción) y la falta de capital propio, permitió el contacto con DER Altiplano, quienes analizando las posibilidades y potencialidades de la microempresa, decidieron apoyar la elaboración y posterior financiamiento del plan de negocios.

Esto permitió el financiamiento de 59.000 \$us, donde el 49.5% fue aporte de contraparte en efectivo. Este apoyo permitió habilitar infraestructura adecuada/exigida para exportación de productos agrícolas, además de un mayor conocimiento de instrumentos, terminología, procedimientos, etc. para ejecutar operaciones de comercio exterior.

Asimismo se mejoró la Organización del área administrativa, productiva y delegación de funciones y responsabilidades en el trabajo de la microempresa, mejorando sustancialmente los procesos de procesamiento, acortando tiempos, maximizando la mano de obra y minimizando pérdidas, que permitieron enfrentar las demandas crecientes en cantidad y calidad del grano de oro de "Los Andes".



Contacto: Ángel Tito Panamá

Tel: (591) 71504288

Challapata - Oruro

Situación actual

Actualmente la microempresa, además de la producción propia, acopia quinua "orgánica" real bruta, de 28 familias productoras en la zona, a las cuales apoyan en gestión y costos de certificación orgánica de los procesos productivos (21 familias tienen certificación orgánica y 7 familias están en proceso de transición), además que debido a la demanda creciente de esta materia prima, mayor número de productores se dedican a esta actividad.

Debido a la tecnificación (censor óptico) de 20 señoras eventuales que hacían el trabajo de selección, actualmente sólo quedan ocho (de forma permanente), pero que permite lograr los estándares de calidad exigidos por los compradores, que cada vez son mayores.

Esta mejora en la calidad, permitió ingresar a mercados como el de EEUU, Francia y España y de 2 a 3 contenedores (20 tn/contenedor) que comenzaron exportando en 2006, durante la gestión 2009 lograron exportar cerca de 30 contenedores.

Este incremento vertiginoso, si bien fue apoyado por el equipamiento realizado, también es debido a que la microempresa paga mejores precios que en el mercado negro a sus proveedores certificados, quienes aumentaron de 30 (en 2003) a 200 en la gestión 2009, siendo la proyección para los próximos años de tener 500 proveedores, quienes reciben asistencia técnica permanente, de esta forma cumplir la meta de exportar 35 a 40 contenedores de quinua orgánica certificada.

Esta mejora sustancial en la actividad de la microempresa, conllevó a implementar un sistema de asistencia técnica y contabilidad permanentes.

Lecciones aprendidas

- La decisión más difícil para iniciar un emprendimiento o formación de una empresa, es la decisión de "hacer empresa en serio" y entregarse por entero en cumplir y hacer realidad este desafío (Sr. Tito).
- La meta es grande y no sólo debemos quedarnos ahí, hay mercado para la materia prima, pero ahora nuestro desafío es exportar la quinua transformada (con mayor valor agregado), para ello estamos trabajando juntos en equipo (socios, trabajadores y proveedores de quinua) y en beneficio de todos, menciona emocionado el Sr. Tito.
- Las dificultades siempre existen, especialmente al inicio por la poca experiencia, la falta de mercados definidos, falta de equipos, desconocimiento de procesos de exportación, todo eso a veces desanima, pero no hay que desmayar porque al final siempre se puede lograr salir adelante con esfuerzo, trabajo, dedicación y búsqueda de personas que conocen o ya han pasado por estos procesos (Sr. Tito).



"Lo más difícil para hacer exitoso un emprendimiento, es la decisión firme de hacer empresa y no desmayar en el camino"

VIGIÑA

(Hilo de fibra de llama con identidad territorial)

Situación inicial

Ubicada en el Municipio Uyuni, provincia Antonio Quijarro del departamento de Potosí, a una altura de 3660 m.s.n.m., precipitación anual de 182 mm y temperatura promedio de 10°C.

Vigiña es una microempresa conformada por cinco miembros de la familia Ayaviri, fue creada en 2003 con el objetivo de procesar fibra de camélidos para comercializar en forma de hilo. Los socios, cuentan con experiencia en la cría de camélidos, esquila, acopio de fibra, selección, descordado, clasificado, hilado y venta. Cuentan con ganado camélido (cerca de 700 llamas) y durante la campaña 2008 esquilaron y acopiaron cerca de 400 kg. de fibra bruta.

A partir del 2006, realizan la transformación de fibra de llama en hilo "semi-industrial", con diversos niveles de calidad (comercializado en ferias regionales) con un bajo margen de rentabilidad. Gracias a gestiones realizadas, han recibido el apoyo del Centro Inti (cooperación técnica) y establecieron acuerdos comerciales solidarios con el Consorcio López, que ha manifestado interés en apoyar el desarrollo productivo de hilo de llama de Vigiña. Dicho apoyo se refiere al financiamiento parcial de nuevas inversiones y la compra de la totalidad o gran parte de la producción de hilo, asegurando el mercado.

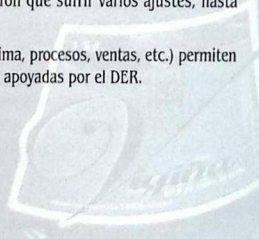
Aporte del DER

La participación en ferias y la información de técnicos del área, hizo que tomaran contacto con personal del programa DER-Altiplano y analizar la posibilidad de elaborar un plan de negocio para mejorar la transformación y comercialización de hilo de llama.

Estas gestiones tardaron un poco, pero se hicieron efectivas en un proyecto que tuvo un presupuesto superior a 37.800 \$us para infraestructura, equipamiento y capacitación, siendo el aporte de contraparte en efectivo, equivalente a 34.5% (para el cual tuvieron apoyo parcial del Centro Inti).

Uno de los tropiezos fue la falta de equipos específicos para el procesamiento de fibra de llama, hecho que demandó la fabricación de equipos "prototipo" que tuvieron que sufrir varios ajustes, hasta funcionar adecuadamente.

Asimismo la implementación de registros (compra de materia prima, procesos, ventas, etc.) permiten llevar una contabilidad en la microempresa, acciones que fueron apoyadas por el DER.





Contacto: Crisanto Ayaviri

Tel: (591) 72089145

Uyuni - Potosí

Situación actual

Actualmente la microempresa cuenta con ocho socios y está procesando fibra de llama, aunque algunos procesos no son los más adecuados (están esperando una nueva máquina cardadora) que actualmente es el cuello de botella ya que debería procesar 4 kg/día y procesa 1 kg/día, este hecho hizo que tengan materia prima acumulada, que esperan se procese pronto y puedan tener liquidez con la venta del hilo.

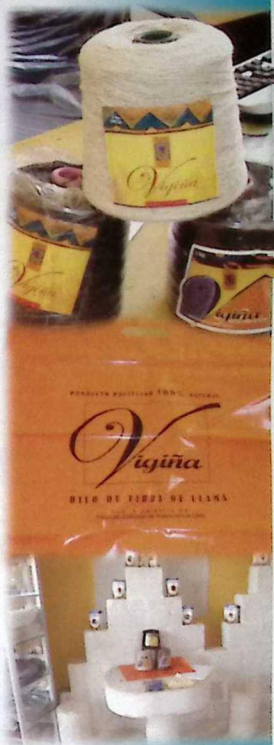
El trabajo familiar, actualmente no es pagado, porque "quieren capitalizarse" y están ahorrando para el nuevo equipo que necesitan incorporar en la microempresa. El rendimiento actual de una fibra de llama aumentó considerablemente (antes se perdía mucho, indica la Sra. Valencia) y de 1 kg de fibra obtienen 0.83 kg de hilo, asimismo comenzaron a identificar y valorar la calidad de la fibra e indican que la fibra de llamas "viejas" no es buena para hacer hilo.

"Hemos aumentado nuestra compra de materia prima (hasta Chile hemos entrado a comprar) porque no había oferta de fibra. El mercado de hilo de llama se viene fortaleciendo a nivel local (Uyuni) hay bastantes compradores (hicieron pedidos de 1500 kg/mes) y todavía nosotros no podemos producir esa cantidad, pero estamos trabajando para ello y en poco tiempo lograremos esa meta. Asimismo estamos comercializando a través del Consorcio Lépiz y por ahora no tenemos problemas de mercado" (Sr. Ayaviri).

Están analizando la posibilidad de producir prendas de llama, ya que tienen la materia prima (hilo) indican que podrían tener un mejor ingreso, para ello contarán con el apoyo de algún especialista en moda, ya que quieren ser una empresa líder de la región en el corto plazo.

Lecciones aprendidas

- El ingresar a procesar algún producto (como en este caso hilo de llama) es relativamente fácil, pero lo "grave" es cuando no hay equipos especializados para el trabajo, entonces se sufre mucho hasta lograr que el equipo trabaje como se requiere (prácticamente hay que crear la máquina), incluso los técnicos se hacen rogar (Sr. Ayaviri)
- Este proyecto, nos ha unido mucho más a la familia a los hermanos, porque ahora trabajamos todos para sacar adelante a la microempresa, porque es triste ver cómo algunas familias no se unen o se distancian (Sra. Valencia).
- Cuando comenzamos no sabíamos casi nada de fibra para hacer hilo, pero estamos aprendiendo (revisar bibliografía, leer, aprender de negocio) y estamos seguros de que lograremos el éxito que buscamos (producir más de 1500 kg de hilo/mes y prendas de vestir).



"Primero estuvimos decididos y dijimos que con ayuda o sin ayuda saldremos adelante con la empresa... cuando los equipos no funcionaban, dijimos "a qué nos hemos metido"... y cuando vimos salir el hilo fino, fue como una bendición"

Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas en la fase inicial del programa

- El programa Desarrollo de Empresas Rurales, permitió constatar la existencia de emprendimientos y apoyarlos en su transición a microempresas rurales, dinamizó la economía local comprometiendo a Gobiernos Municipales (compra de productos, aportes de contraparte, etc.), ofreció productos con calidad competitiva, logró la apertura de mercados locales, nacionales e internacionales, mejorando la economía de los socios microempresarios.
- El enfoque de género en los proyectos micro-empresariales apoyados por DER, tuvo resultados positivos en organizaciones productivas, revalorizando su fuerza de trabajo y elevando la autoestima como micro-empresarias emprendedoras.

Lecciones aprendidas en el proceso de selección de microempresas (demandas)

- Las actividades terciarizadas y la exigencia de contrapartes en efectivo, ocasionaron dificultades en las microempresas demandantes (por falta de liquidez), pero al mismo tiempo lograron un mayor compromiso de los socios, “garantizando” su viabilidad.
- El mayor número de socios en una microempresa no asegura una contraparte efectiva, tampoco su gobernabilidad, y muchas veces su viabilidad se hace mucho más difícil.
- Los tiempos empleados en los procesos de aprobación de las demandas deberían ser menores y sumamente ágiles a fin de no disminuir el “entusiasmos y deseos de invertir” de los demandantes y aprovechar las oportunidades presentes.

Lecciones aprendidas en la fase de ejecución de los planes de negocio

- La mejora en la presentación, diversificación y calidad de los productos, ha sido consecuencia de una lectura adecuada de las exigencias del mercado, generando un mayor compromiso de la microempresa para producir con eficiencia y competitividad.
- Las decisiones colectivas ayudan a establecer las condiciones de negociación cuando los representantes tratan con un comprador, pero no ayudan cuando por consenso se definen precios de materia prima, siendo que es la dinámica del mercado la que regula los precios.
- Se ha demostrado que la profesionalización en un emprendimiento no es necesaria (hace más la experiencia), pero al mismo tiempo se ha comprobado que las microempresas con líderes formados, presentan mejores resultados empresariales.

Lecciones aprendidas en la fase seguimiento y evaluación de microempresas

- Se ha comprobado que la conformación de “un brazo empresarial en una asociación”, “permite separar las actividades con y sin fines de lucro”, lo que es beneficioso para la vida y desarrollo de la asociación y la microempresa.
- Los cambios constantes y dinámicos en las exigencias del mercado muchas veces requieren sacrificios de la microempresa como mayor inversión, nuevos conocimientos, nuevas formas de trabajo, etc., y solamente aquellas que están dispuestas a adaptarse a estos cambios pueden sobrevivir en el tiempo.
- Del estudio se desprende la necesidad que tienen las microempresas de establecer vínculos consistentes con los agentes económicos que conocen el mercado y pueden negociar en él, de hecho la intermediación y la relación empresarial de negocio a negocio, puede ser a futuro un nuevo espacio de intervención para el desarrollo de empresas rurales.

*Consolidación de empresas del programa DER
y sistematización del Desarrollo de Empresas
Rurales (DER VALLES Y ALTIPLANO):*

Elaborado por:

ABEL ROJAS PARDO

Revisado y apoyado por:

(Secretaría APSA II) GUILLERMO MAGUIÑA

(DER - VALLES) ENZO PACHECO

(DER - ALTIPLANO) MAURICIO AVILA

Fotografías:

DER VALLES, DER ALTIPLANO, ABEL ROJAS



Fundación
Altiplano

www.fundacionaltiplano.org



FDTA
Valles

www.fdt-valles.org



EMBAJADA
REAL DE
DINAMARCA

www.amblapaz.um.dk