



**PROPUESTA DE PONENCIA
IX FORO INTERAMERICANO DE LA MICROEMPRESA**

Título:

**Desarrollo de la Cadena de Camélidos del Altiplano Boliviano,
mediante un enfoque de Programa de Desarrollo de Proveedores y
Asociatividad Empresarial**

Autor:

FUNDES BOLIVIA

Sesión Temática:

Desarrollo Empresarial 2: estrategias para acceder a los mercados

Fecha:

Mayo 2006



I. RESUMEN EJECUTIVO

La Cadena de Camélidos es de gran importancia en la economía Boliviana por la cantidad de personas que dependen económicamente de esta actividad, aproximadamente 73,000 actores entre productores, intermediarios y asalariados; con una amplia distribución geográfica. Es una actividad tradicional heredada ancestralmente, su aporte al PIB nacional es solo del 0,6%, pero concentrado principalmente en los sectores de menores ingresos del país.

La cadena de camélidos esta compuesta por la producción de fibra y carne de llama y alpaca. La cantidad total de camélidos sudamericanos que existe en el mundo asciende a 7,870.102 cabezas, de las cuales el 52% se encuentra en el Perú y el 38.2% se encuentra en Bolivia. De los 3,000,378 camélidos domésticos de Bolivia, el 15% corresponde a alpacas) y el 85% corresponde a Llamas. Se puede apreciar que de las aproximadamente 3,300,000 llamas existentes en todo el mundo Bolivia cuenta con el 77% colocando al país como el primer productor en esta especie.

El primer eslabón de la cadena corresponde a la cría de estos animales, que se realiza en la zona occidental del país en la cual intervienen los departamentos de La Paz, Potosí, Oruro, Cochabamba y Tarija. La principal característica de esta zona es que el 90% está por encima de los 3500 ms.n.m, con condiciones climáticas por lo general adversas o extremas. La crianza de camélidos en Bolivia se practica bajo un sistema de producción extensivo, donde la administración es familiar. El manejo propiamente dicho del rebaño es realizado con la participación de todos los miembros de la familia.

Decidir trabajar sobre un encadenamiento productivo, constituido principalmente por micro y pequeños productores ganaderos, puede en primera instancia pretender abordarse solamente desde una perspectiva social, lo que implica no concentrarse en la cadena productiva como tal si no en el entramado social que la soporta. El desafío del proyecto es enfrentar desde un enfoque directo de encadenamiento productivo al sistema constituido por la Compañía de Productos de Camélidos S.A.; COPROCA; y sus proveedores de fibra, conformados por 1200 familias de pequeños productores ganaderos.

COPROCA, que para efectos del modelo representa la Empresa Líder o Articuladora; es una cooperativa emergente desde las raíces de la cultura de los criadores de llamas y alpacas de Bolivia, quienes actúan como accionistas, organizados como Asociación Integral de Ganaderos en Camélidos de los Andes Altos (AIGACAA).

El relacionamiento comunitario, típico de la cultura andina, ha facilitado la constitución de COPROCA, transformándola en un eslabón relevante de la cadena productiva de los camélidos. Su rol es de articular a los productores de fibra de camélidos, fabricar el hilo y distribuirlo a los diferentes puntos de ventas del país.

El origen de todos los problemas en la cadena productiva de camélidos es la atomización, la dispersión y la mala vinculación entre actores. Esta situación impide claramente que éstos puedan asociarse y afrontar empresarialmente, aprovechando economías de escala, el mercado textil de fibra de camélidos.

El trabajo que se presenta forma parte de un proyecto ejecutado por FUNDES y financiado por la Corporación Andina de Fomento, CAF, en el marco de una alianza estratégica. El proyecto se denomina “Programa de Desarrollo de Proveedores Asociativo” para la Compañía de Productos de Camélidos S.A (COPROCA), y tiene como objetivo principal diseñar e implementar un programa que contribuya a elevar los estándares de calidad, productividad y gestión de las empresas proveedoras de COPROCA.

La Metodología del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de FUNDES simplifica las formas de implementación, pues focaliza la intervención como un sistema aislado de otros componentes externos. Parte concibiendo a todo el sistema productivo como una organización dinámica extendida, constituida por una empresa Líder o Articuladora y un conjunto de proveedores involucrados a lo largo de su cadena de valor.

La empresa Líder, quien a modo de intermediaria del cliente es la que establece los estándares de producto y de producción hacia sus proveedores, promueve el fortalecimiento de la cadena y el desarrollo de las empresas proveedoras que la componen. De esta forma, es posible que la cadena en su conjunto y las empresas alcancen y cumplan efectivamente con dichos estándares.

El enfoque sistémico integral se manifiesta en una cadena de valor. Desde este punto de vista, la metodología toma especial preocupación por los tres procesos principales; estos son: Los procesos Comerciales, Producción y de Responsabilidad Social. Asimismo realiza un análisis e intervención sobre el proceso de “Gestión de Proveedores de COPROCA”, que está constituido por políticas, procesos /procedimientos e instrumentos que regulan la relación de negocios entre la empresa líder y sus empresas proveedoras. Finalmente contempla además un trabajo intensivo sobre los nodos de proveeduría de la cadena de valor, esto es el desarrollo de las empresas proveedoras.

El propósito del proyecto fue implementar dichas estrategias a partir de la conformación de grupos asociativos relativamente homogéneos por familias de proveedores, que permitan a las microempresas alcanzar economías de escala en su trabajo diario, aunando esfuerzos para cumplir los estándares requeridos por la COPROCA.

Este modelo de trabajo puede aparecer académico y divorciado de la realidad del encadenamiento productivo, sin embargo este es solo el soporte metodológico de fondo, orientado a resultados específicos de productividad y rentabilidad, pero el trabajo propiamente

tal con los integrantes de la cadena, se materializó en actividades concretas y prácticas que iban en directo beneficio e impacto sobre su negocio.

El programa de desarrollo de proveedores para COPROCA comprendió dos fases de ejecución: la primera el diagnóstico e implementación de planes de acción de corto plazo y una segunda de implementación de planes de acción de mediano y largo plazo.

Esto ha significado los siguientes productos o entregables del proyecto:

1. Política de acercamiento entre COPROCA y comunidades de AIGACAA definida implementada y con 3 comunidades adicionales con intención de trabajo con COPROCA.
2. Se diseñaron, editaron y distribuyeron dos boletines informativos con más de 900 ejemplares de COPROCA hacia las comunidades. Mas del 70 % de los proveedores de COPROCA socios de AIGACAA recibieron los boletines informativos.
3. Se creó un Departamento de Ventas y se capacitó a tres personas de manera especializada.
4. Se diseño y consensuó con COPROCA y AIGACAA el proceso de transferencia tecnológica en manejo de praderas, esquila y manejo sanitario.
5. Se desarrolló un sistema de contabilidad de costos diseñado a la medida de COPROCA y se ha capacitado a 4 personas en su manejo.
6. Documento con una secuencia de encendido de máquinas.
7. Sistema de ablandamiento de agua instalado en el caldero. Esto logró reducir la dureza del agua del caldero en cero, y consumo de energía eléctrica menores a los períodos anteriores.
8. Se capacitaron a 15 operarios sobre los riesgos identificados durante todo el proceso productivo y la importancia del uso de equipos de protección personal.
9. Se diseñó un manual de manejo de productos químicos y se han capacitado a 4 operarios que pueden oficiar como monitores de otros más. Hoy más del 30% de los operarios usan los equipos de protección personal.
10. COPROCA realizó un cronograma anual de visitas a las comunidades para el levantamiento de necesidades de transferencia tecnológica (capacitación, servicios e insumos) que ya está operando. De hecho se han implementado algunos mecanismos de trueque de fibra por alimentos en el Altiplano.

Los resultados obtenidos son:

1. Se incrementaron las ventas en mas de un 30%
2. Incremento de 180% del acopio de materia prima a COPROCA
3. Tiempo de respuesta hacia los clientes bajó de 60 a 10 días en promedio.
4. Aumento de la calidad de la materia prima recibida, manifestada como hilos de camélidos rechazados por los clientes
5. 300 productores asistidos en: manejo de praderas, manejo de fibra y sanidad animal. Desde un enfoque comunitario, 20 ganaderos de cada comunidad participan en el programa de asistencia técnica, y se ha trabajado en siete comunidades.

Las actividades realizadas con los productores ganaderos, administrativos y directivos de COPROCA, desde un enfoque integral pragmático, han devenido en resultados de negocios significativos, que mirado solamente como encadenamiento productivo ya ha evidenciado el cumplimiento del objetivo de aumentar la productividad y rentabilidad del negocio integrado.

Extrapolando a la trama productiva, se pueden mostrar mejoras en las condiciones de vida de los productores, sus familias y las comunidades que constituyen. Se puede percibir un cambio de actitud respecto a su quehacer, modificando prácticas de pastoreo, organización y de trabajo; ven de manera más nítida que sus animales y recursos de pastoreos son en la práctica unidades productivas a las cuales deben procurar obtener el mayor beneficio.

El impacto del proyecto enfocará la medición en cada una de las áreas de intervención - según los objetivos específicos basado en indicadores que fueron acordados con los diferentes stakeholders del proyecto. Se diseñaron indicadores que permitirán captar el impacto del proyecto en los siguientes niveles:

- i) Cambios en las prácticas empresariales / productivas;
- ii) Mejoras en sus procesos; e
- iii) Impactos finales en las dimensiones:
 - i. desempeño económico;
 - ii. situación social;
 - iii. producción más limpia.

II. AUTORES DE LA PONENCIA

II.1. LESLIE CLAROS – FUNDES BOLIVIA

Leslie Claros es Gerente General de FUNDES Bolivia, especialista en el manejo, coordinación de operaciones de proyectos de consultoría y capacitación como: Diagnósticos Integrales, Programas de Vinculación Empresarial, Mercadeo y Ventas, Estudios de Mercados, Planes de Negocios, Balanced Scorecard, Cadenas Productivas, programa de Simplificación de Trámites a nivel Municipal y Nacional.

Ocho años de experiencia acumulada trabajando con PYME's en Bolivia desde diferentes posiciones de liderazgo en FUNDES: Actualmente como Gerente General y anteriormente como Gerente Nacional de Operaciones, Gerente Regional Cochabamba y Jefe de Marketing.

Ha desarrollado su especialidad en desarrollo sostenible; análisis sectorial (madera, cuero, quinua, camélidos y artesanías); manejo de metodologías de capacitación mediante el desarrollo procesos educativos estructurados.

II.2. EDUARDO VEGA - FUNDES INTERNACIONAL

Eduardo Vega Castillo, Coordinador de Proyectos Regionales de América Latina de la Gerencia Internacional de Investigación y Proyectos de FUNDES Internacional; es chileno, ingeniero civil industrial, con especialización en gestión tecnológica y servicios de desarrollo empresarial aplicado a las PYME. Los últimos ocho años, se ha desempeñado en FUNDES Internacional: como gerente de desarrollo y transferencia, gerente de servicios de consultoría, director metodológico y de proyectos, responsable de la sub área de gestión del conocimiento y aprendizaje.

Le ha correspondido liderar e implementar proyectos de desarrollo metodológico y de transferencia de servicios de desarrollo empresarial a consultores y facilitadores en los 10 países de la Red FUNDES: De manera particular le ha correspondido la sistematización metodológica del Programa de Desarrollo de Proveedores. Ha dirigido proyectos de vinculación empresarial como programas de desarrollo de proveedores y de distribuidores en México, Centro América, Bolivia, Argentina y Chile; ha trabajado en iniciativas estratégicas con la Cámara Departamental de la Pequeña Industria y Artesanía de Santa Cruz de la Sierra, CADEPIA - Bolivia. Recientemente fue jefe de proyecto, por FUNDES, del proyecto del Banco Mundial “Grupos Focales Desarrollo Competitivo de la MIPYME, Políticas de Apoyo y CAFTA”, que se ejecutó en 5 países centroamericanos; es el responsable del desarrollo del componente Enterprise Project Management, EPM, de la nueva plataforma tecnológica de FUNDES y está abocado como contraparte técnica al diseño y desarrollo de la estrategia de alianzas estratégicas de la Red FUNDES.