

Desarrollo de la Cadena de Camélidos



Mejorando empresas, transformando vidas

Programa de la Cadena de Camélidos

Serie Nuestra Experiencia No. 4 – 2009

Autores:

Carmen Castro y Mauricio Estivariz

Edición:

Elfid Torres y Oswaldo Segura

Fotos:

Archivo FUNDES

Diagramación:

Zona Creativa S.A.

Misión FUNDES:

Promover e impulsar el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina.

La Serie Nuestra Experiencia tiene como objetivo sistematizar el conocimiento acumulado por FUNDES en la implementación de proyectos a lo largo de América Latina.

Oficinas de FUNDES:

FUNDES Internacional

Tel. (506) 2209-8300
email: internacional@fundes.org

FUNDES México

Tel. (52) (55) 5663-0303
email: mexico@fundes.org

FUNDES Guatemala

Tel. (502) 2428-5500
email: guatemala@fundes.org

FUNDES El Salvador

Tel. (503): 2526-6300
email: elsalvador@fundes.org

FUNDES Costa Rica

Tel. (506) 2234- 6359
email: c_rica@fundes.org

FUNDES Panamá

Tel. (507) 236-0433
email: panama@fundes.org

FUNDES Colombia

Tel. (571) 606-9250
email: colombia@fundes.org

FUNDES Venezuela

Tel. (58212) 263-0115
email: venezuela@fundes.org

FUNDES Bolivia

Tel. (5914) 4-526-701
email: bolivia@fundes.org

FUNDES Chile

Tel. (562) 230-1400
email: chile@fundes.org

FUNDES Argentina

Tel. (5411) 4799-8259
email: argentina@fundes.org

SERIE NUESTRA EXPERIENCIA | N° 4
Abril, 2009

Desarrollo de la Cadena de Camélidos

Carmen Castro

Mauricio Estivariz

Ficha resumen

Ficha 1

Nombre del programa	Programa de Desarrollo de Proveedores Asociativo Productos Camélidos
Tipología	- Desarrollo sectorial - Desarrollo asociativo - Desarrollo de proveedores
Ubicación	Bolivia en los ejes territoriales: • La Paz-Ulla Ulla. • La Paz-Sajama. • Cochabamba-Ayopaya.
Problema / oportunidad	Bajo nivel de ingresos de la población rural del altiplano.
Fecha realización	Octubre 2005 a junio 2006
Número de empresas involucradas	49
Actores	- FUNDES (ejecutor) - CAF (financiador) - COPROCA (patrocinador) - AIGACAA (patrocinador) - Productores (beneficiarios)
Resultados	- Disminución en el costo de producción (19%) - Aumento en el margen de comercialización (>200%) - Aumento en ventas y producción (30.4%) - Ahorro en uso de energía (99% en cardado e hilado) - 433 productores capacitados

Índice

I. El contexto	9
A. Producción agropecuaria: camélidos	11
1. Demanda de los productos camélidos	13
2. Oferta de los productos camélidos	14
B. Institucionalidad producción camélidos	14
1. Sector Público	15
2. Instituciones Financieras	15
3. Organismos No Gubernamentales	16
4. Asociaciones empresariales	17
5. Organismos de cooperación internacional	17
II. El proyecto	19
A. El problema	19
1. El problema fundamental	19
2. Árbol de problemas (análisis causa-efecto)	19
B. El Programa	19
1. Antecedentes	19
2. Objetivos	23
3. Etapas	23
4. Tipología del programa	26
5. Actores involucrados y roles	27
6. Recursos	27
III. Los resultados	29
A. Indicadores de resultado del programa	29
1. Indicadores de impacto logrados	30
2. Indicadores de proceso logrados	31
IV. Las conclusiones y los aprendizajes	33

I. El contexto

Bolivia es un Estado independiente y soberano situado en el centro-oeste de América del Sur con un territorio 1,098,581 km². Limita al norte y al este con Brasil, al sur con Paraguay y Argentina y al oeste con Chile y el Perú (ver figura 1). Es, junto con Paraguay, uno de los dos países de Sudamérica sin litoral marítimo. Es también el octavo más extenso en el continente americano y el vigésimo séptimo a nivel mundial.

La capital oficial y sede del poder judicial es Sucre y la sede del gobierno (poder ejecutivo y legislativo) es La Paz. Bolivia se subdivide en 9 departamentos, 112 provincias, 327 municipios y 1,384 cantones. La población total del país es de 8,274,321 siendo el departamento más poblado el de La Paz con 28% de

los habitantes en dicho territorio. Cuenta con una población rural del orden del 37.6%.

A nivel económico, al analizar la estructura del PIB para el 2007 y la participación de sectores económicos se observa por orden de importancia que la industria manufacturera participa con el 17% (siendo la actividad más importante los alimentos 6%), en segundo lugar está la agricultura² con 14% (actividad primordial los productos agrícolas no industriales con 6% y los productos pecuarios con 4%), finalmente el tercer lugar lo ocupa la extracción de minas y canteras con 11% de participación (dentro de la cual extracción de gas natural y petróleo crudo es la más relevante)³. La rama económica

Ubicación Bolivia

Figura 1



1 Cuadro Principales indicadores económicos de Bolivia y Colombia 2007 (p). Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2007. La Paz - Bolivia.

2 Incluye agricultura, silvicultura, caza y pesca.

3 Cuadro PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 1988 – 2007. Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA de Bolivia. 2008. La Paz-Bolivia.

Cuadro 1 Datos principales de Bolivia

Territorio:	1,098,581 km ²
Capital:	Sucre, La Paz
Población:	8,274,325 ²⁰⁰¹
Población x área:	- Urbana: 62.4% - Rural: 37.6%
Departamentos:	Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz, y Tarija.
Idiomas oficiales:	- Español - Quechua - Aimara - Guaraní y otras 33 lenguas
PIB Total (nominal):	USD 13,395 millones ¹
Participación PIB:	Industria Manufacturera - 17% Agricultura - 14% Extracción minas y canteras - 11%
PEA Total:	3,600,732 Proyección 2005
PEA por Sector:	Agricultura - 38.9% Industria Manufacturera - 8.8% Extracción minas y canteras - 2.1%
Unidades empresariales:	501,567 establecimientos

que más empleo provee a nivel de país es la agrícola con el 38.9% de la población económicamente activa incorporada en este sector donde la mayoría son hombres (41%). Esta información general es presentada en el cuadro 1.

El aparato productivo descrito en el párrafo anterior se caracteriza por presentar una economía dual donde coinciden un segmento moderno y un segmento tradicional⁴.

En el segmento moderno están las empresas transnacionales y las empresas nacionales grandes, caracterizándose además por la presencia de nuevas tecnologías, un alto nivel de productividad, eficiencia administrativa y gerencial, son generalmente intensivas en capital y ahorradoras de fuerza de trabajo. La producción está destinada fundamentalmente al mercado externo, destacándose sectores como hidrocarburos, minería, soja y derivados

y productos forestales; en el sector servicios las telecomunicaciones, energía eléctrica y transporte ferroviario.

El segmento tradicional, está compuesto esencialmente por las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales urbanas y pequeños productores, campesinos y comunidades rurales. Son empresas fundamentalmente familiares, con escasa administración y gerenciamiento empresarial. Su producción está orientada al mercado interno, fundamentalmente local, con rentabilidades bajas debido a los bajos precios en que ofertan sus productos, a su vez, por su baja calidad.

No existe consenso en el país sobre el número de empresas por segmento ni su definición⁵, pero para tener una idea de la importancia de los segmentos tradicional y moderno, se tomaron los datos elaborados por FUNDES Bolivia⁶, en base a estimaciones

4 Bolivia: situación y perspectivas de la MIPYME y su contribución a la economía. Autores: Dionisio Borda y Julio Ramírez. Junio 2006. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, Estados Unidos.

5 Definición operativa para la MIPYME en Bolivia: (i) Microempresa de 1-9 ocupados; (ii) Pequeña Empresa de 10-19 ocupados; (iii) Mediana Empresa de 20-49 ocupados; (iv) Gran empresa de 50 a más. Fuente: Construyendo el desarrollo a través de la PYME: la experiencia Boliviana. Autores: Emilio Zevallos y Enrique Velasco. FUNDES Internacional. San José-Costa Rica; La Paz- Bolivia. Junio 2003

6 Construyendo el desarrollo a través de la PYME: la experiencia Boliviana. Autores: Emilio Zevallos y Enrique Velasco. Fundes Internacional. San José-Costa Rica; La Paz- Bolivia. Junio 2003.

del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA)⁷, sobre el número de unidades empresariales operando en Bolivia, donde se considera que existen 501,567 unidades económicas, su estructura por tamaño se presenta en el cuadro 2.

A. Producción agropecuaria: camélidos.

El sector de agricultura, silvicultura, pesca y caza participó con un 14% del PIB nacional en 2007 (ver cuadro 3) ocupando el segundo lugar luego del sector manufacturas. Su tasa de crecimiento para el mismo año es del 3.5% siendo una de las actividades con mayor dinamismo sectorial. El subsector agrícola colabora con el 44% del PIB sectorial, el subsector pecuario en un 29% y los productos agrícolas industriales con el 19%. Un 39% de la Población Económicamente Activa (PEA) se dedica a actividades del sector agrícola con cifras cercanas a 1,4 millones de empleados.

Se estiman en 660 mil las pequeñas unidades de producción campesina, que controlan entre 20 y 25 millones de hectáreas de las cuales cultivan solo 700 mil hectáreas, muchas de baja calidad y con severos problemas de erosión y desertificación. Estas unidades campesinas cuentan con una población aproximada de 1,7 millones de habitantes distribuidos principalmente en el Altiplano⁸, los Valles Andinos de los departamentos de La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca, Tarija y el extremo occidental de Santa Cruz (figura 2). Este sector, que si bien se caracteriza por su falta de acceso a oportunidades tecnológicas y de financiamiento, por deficientes prácticas fito y zoosanitarias genera alrededor del 60% del valor bruto de la producción agrícola y la mayor parte de los productos de consumo alimenticio.

El sector rural andino reúne en las tierras del Altiplano un total de 2,5 millones de camélidos de los cuales 2,2 millones son llamas y 0,3 millones son alpacas, la distribución por departamento es mostrada en el cuadro 4. La economía del sector camélido presenta en la actualidad tasas de crecimiento (en valor) que han alcanzado en promedio un 4 % anual en la década de los 90 y del 3% en el 2000. En diez años el sector camélido duplicó su participación en el PIB de Bolivia, contribuyendo actualmente con el 0.6% del PIB. Esta participación

Unidades empresariales por segmento

Cuadro 2

No.	Segmento	% Unidades Empresariales
1	Microempresa	99.6
2	Pequeña Empresa	0.2
3	Mediana Empresa	0.065
4	Gran Empresa	0.05

Fuente: Construyendo el desarrollo a través de la PYME: la experiencia Boliviana. Autores: Emilio Zevallos y Enrique Velasco. Fundes Internacional. San José-Costa Rica; La Paz- Bolivia. Junio 2003.

Agricultura, silvicultura, pesca y caza: participación PIB 2007

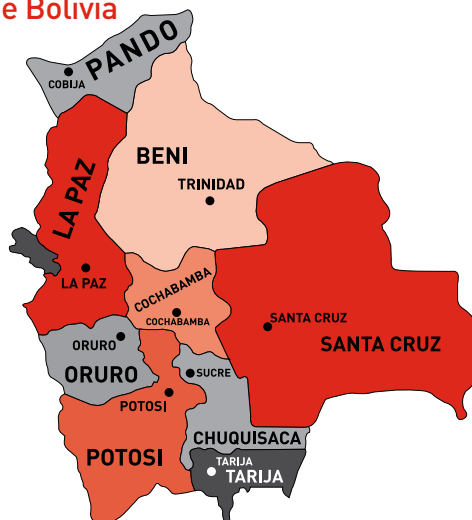
Cuadro 3

No.	Actividad Económica	% PIB total del país
1	Agricultura, silvicultura, pesca y caza	14
2	Productos agrícolas no industriales	6
3	Productos agrícolas industriales	3
4	Coca	0
5	Productos pecuarios	4
6	Silvicultura, caza y pesca	1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). La Paz, Bolivia. 2007.

Mapa de Bolivia

Figura 2



7 LARRAZABAL, H. 1995. Microempresa vs. Pobreza [1995]. Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario -CEDLA. Bolivia.

8 El altiplano es una unidad fisiográfica e hidrográfica que abarca el Perú, Bolivia y Chile. El altiplano boliviano está situado en medio de las cordilleras Occidental y Oriental, que comienza en el norte en el Abra de la Raya (Perú) a 14° 30' aproximadamente y continúa hasta el paralelo 21° 51' para ingresar a la Puna de Atacama en Chile

Cuadro 4 **Número de cabezas de ganado camélido por especie según departamento 2006**

DESCRIPCION	2006
LLAMA	2,183,826
La Paz	717,585
Cochabamba	53,015
Oruro	650,433
Potosí	762,793
ALPACA	262,229
La Paz	151,61
Cochabamba	5,733
Oruro	76,792
Potosí	28,094
TOTAL	2,446,055

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). La Paz, Bolivia. 2006.

está principalmente asociada a los sub sectores de ganadería y fibra con 33% cada uno, carne fresca y seca con 25% y cueros con 9%.

Para el 2003, el país de mayor importancia en la producción camélida fue el Perú que poseía el 73% de alpacas y 27% llamas. Bolivia poseía el 89% de llamas y el 11% de alpacas⁹ (ver gráfico 1). Se puede apreciar que de las aproximadamente 3.3 millones

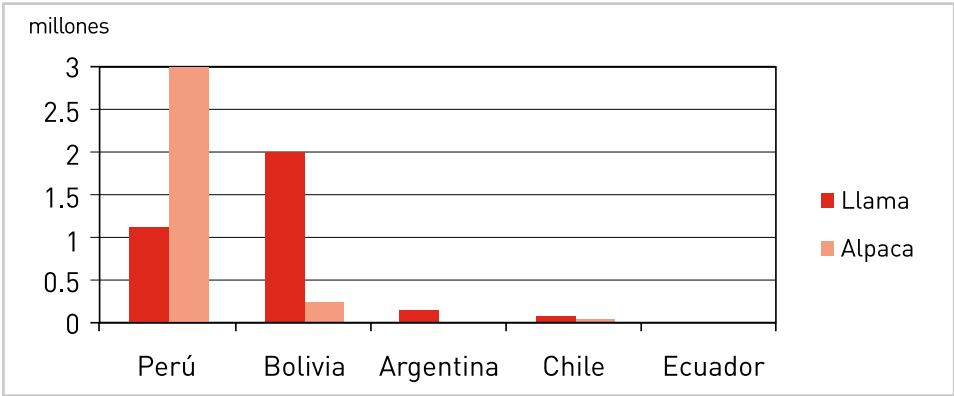


Alpacas de diferentes colores donde predomina el café.

de llamas existentes en todo el mundo, Bolivia contaba con el 60% colocando al país como el primer productor en esta especie.

La crianza y producción de llamas y alpacas en Bolivia es una actividad eminentemente campesina. Esta ganadería constituye una de las principales actividades productivas e involucra a aproximadamente a 54,000 familias. El impacto de la actividad productiva de camélidos en el ingreso económico de los productores es muy importante, puesto que la producción de fibra, carne y cuero aportan en promedio general US\$ 488 por año a la economía familiar campesina. En particular el aporte de la fibra es de US\$ 203 anual. Estos aportes a la economía familiar son muy importantes, más aún cuando se toma en cuenta que el PIB per cápita actual del país es de US\$1,000.00, estando el promedio de la población del occidente boliviano por debajo de este monto.

Gráfico 1 **Población de camélidos Suramericanos en la Región Andina: 2003**



Fuente: Delgado, 2003.

9 La población de camélidos suramericanos está conformada por: llamas, alpacas, vicuñas y guanacos. Siendo las llamas y alpacas la especie con mayor población en la región.

En cuanto a la industria de transformación, el personal empleado en los establecimientos de la industria derivada de los productos de camélidos recibe una remuneración anual de US\$ 1692, ingreso mayor al PIB per cápita actual y muy superior al nivel de ingresos de los actores del primer eslabón.

Por su parte los comercializadores perciben un ingreso mensual promedio de US\$ 60.25, lo cual les genera un ingreso de US\$ 723 al año, que es importante si se considera que este es un ingreso adicional a otras actividades de comercialización que realizan.

Aproximadamente 159,234 personas (en promedio tres personas por cada una de las 54 mil familias) se dedican a la crianza de alpacas y llamas; 6,902 personas son empleadas en la industria textil y de confecciones, y se estima que operan en actividades de comercialización alrededor de 500 intermediarios, lo cual hace un total de 166,636 empleos directos generados por el sistema de los camélidos, representando el 4.6% de la PEA del país, ratificando su importancia social como fuente de ingresos para extensas zonas del altiplano boliviano.

urbanas- sólo el 35% del total vive en centros con más de 200 mil habitantes. No obstante, la tasa de crecimiento de las poblaciones urbanas es mayor a la tasa de crecimiento de la población, debido a la migración de las zonas rurales a las urbanas.

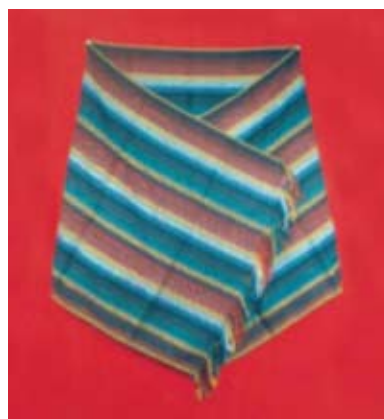
Otro dato interesante a considerar para dimensionar la demanda interna de productos de camélidos es el requerimiento global de hilado por año para el sector de la confección, que asciende a aproximadamente 160 toneladas, de los cuales el 87% es ofertado por la industria textil peruana y el 13% restante es cubierto por la industria textil boliviana.

A nivel internacional, la exportación legal de fibra de alpaca se caracteriza por un amplio énfasis en el envío de materia prima. La exportación de productos terminados se concentra en su mayoría en artesanías.

Entre las gestiones 2000 y 2003 se registraron 130 envíos de fibra y productos terminados en alpaca. De acuerdo al gráfico 2 durante el 2000, 2001 y 2003 se ha experimentado un descenso leve y un incremento de 22 puntos porcentuales para la ges-

1. Demanda de los productos camélidos

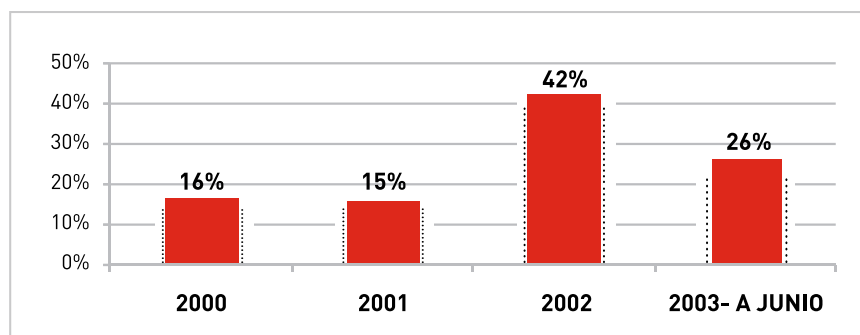
El tamaño y grado de sofisticación del mercado interno de textiles y prendas de vestir, es relativamente bajo en Bolivia. A pesar que Bolivia tiene una población de 8.2 millones de habitantes, la mayoría tiene muy baja capacidad adquisitiva debido a que el PIB per cápita anual es de aproximadamente US\$ 1,000.00 uno de los más bajos de América del Sur de acuerdo con cifras del año 2004. Se estima que 70% de la población es pobre y que el 20% de la población urbana tiene más de la mitad del ingreso nacional. Aunque la población es mayoritariamente urbana -62% vive en áreas clasificadas como



Manta, producto terminado

Evolución de las exportaciones de fibra anual (tasa de crecimiento)

Gráfico 2



Fuente: Informe de Diagnóstico, Programa de Desarrollo de Proveedores. Octubre 2005. Bolivia: Número de envíos al exterior de fibra y producto terminado de alpaca.

tión 2002. Los principales mercados destino son Italia, Perú y Estados Unidos por orden de importancia (ver gráfico 3)

Las exportaciones de fibra de alpaca, como se mencionó con anterioridad, se caracterizan por ser enviadas para su uso como materia prima, ya sea en forma de tops como en fibra sucia para su beneficio en el exterior. Es importante notar, que los países que recibieron la mayor cantidad de exportaciones, en su mayoría recibieron lana peinada de alpaca. Los países minoritarios como China, Francia y Canadá recibieron productos terminados como ser: chompas, chales y chalinas. EE.UU e Italia recibieron ocasionalmente productos terminados.

2. Oferta de los productos camélidos

Actualmente Perú es el productor número uno de fibra de alpaca a nivel mundial. La oferta peruana en el mercado mundial de fibras textiles de camélido alcanza entre 3,000 y 4,000 toneladas por año, de las cuales se exporta el 80%, con un ingreso aproximado a los 20 millones de dólares.

El hilo peruano de alpaca sigue apoyándose en su reputación; sin embargo, Australia, China y

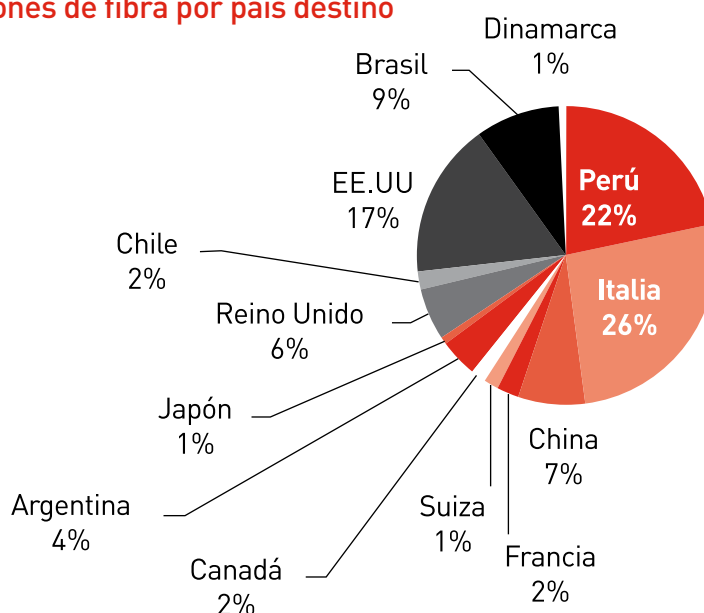
Nueva Zelanda, que en 1991 y 1992 importaron de Perú ejemplares de camélidos para su reproducción masiva, tienen hoy unas 300,000 alpacas, sometidas a proceso genético para mejorar la calidad de la lana. Y se espera que dentro de 10 años tengan más del doble de las que tiene actualmente Perú, con lo cual el liderazgo del mercado podría cambiar.

Los principales exportadores Bolivianos (en términos de número de envíos) son las empresas: BONANZA y ALTIFIBER, ambas enviaron únicamente fibra de alpaca como materia prima. Los productos terminados enviados al exterior de origen Boliviano provienen de empresas dedicadas al trabajo artesanal como ARTESANIAS AT y ARTESANIAS ILLIMANI.

B. Institucionalidad producción camélidos

En Bolivia existen más de 35 organizaciones trabajando en fomentar el desarrollo del sector camélido incluyendo entidades de gobierno, instituciones financieras, organizaciones no gubernamentales, asociaciones empresariales y organismos de cooperación internacional. A continuación se listan las principales y su rol en el apoyo del sector camélido.

Gráfico 3 Exportaciones de fibra por país destino



Fuente: Informe de Diagnóstico, Programa de Desarrollo de Proveedores. Octubre 2005.

1. Sector Público

Instituciones de Gobierno que apoyan al sector camélido

Cuadro 5

No.	Nombre entidad	Labor
1	Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios y Organismos Dependientes (MACA)	Impulsa las actividades productivas del sector agropecuario del país, a través de políticas de fomento y unidades operativas (programas y programas), destinados a apoyar las actividades de los productores rurales con el objetivo de incrementar sus niveles productivos, así como su competitividad en el mercado local e internacional. Se destaca el apoyo que se brinda en el ámbito de la capacitación e implementación de infraestructura productiva a través del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria SIBTA, la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario FDTA y el Programa de Apoyo Productivo Rural.
2	Ministerio de Desarrollo Económico y Organismos Dependientes	Impulsa el desarrollo de la producción y la competitividad de productos bolivianos, promoviendo su obtención, comercialización y exportación. De esta forma, se ha creado entidades de apoyo a este tipo de desarrollo, tal el caso del Sistema Bolivia de Productividad Y Competitividad (SBCP), la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) y el Servicio de Asistencia Técnica (SAT).
3	Prefecturas departamentales	Apoyan y financian Programas y Programas, a través de sus respectivas Direcciones Departamentales de Desarrollo Productivo. Para el sector camélido tienen diferentes acciones, las cuales se hallan basadas principalmente en la asignación de recursos a los Servicios Departamentales de Agricultura y Ganadería (SEDAG).
4	Gobiernos Municipales	Actúan determinando los requerimientos de mejora en diferentes canales y a cofinanciar (como contraparte local) diferentes programas de capacitación e implementación de infraestructura productiva, que son principalmente apoyados por recursos provenientes de organismos internacionales a través de Programas Gubernamentales y Organizaciones No Gubernamentales.

2. Instituciones Financieras

Instituciones Financieras que apoya al sector camélido

Cuadro 6

No.	Nombre entidad	Labor
1	ANED (Asociación Nacional Ecuémica de Desarrollo)	Son agentes económicos que apoyan fundamentalmente al sector de la pequeña y media empresa, poniendo especial atención a los eslabones de transformación y comercialización de productos de camélidos. Los créditos que otorgan pueden ser individuales o asociativos, con garantía personal o hipotecaria, lo cual definirá los intereses y montos a ser prestados.
2	PRODEM (Promoción de la Micro Empresa)	
3	UNITAS (Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social)	
4	FIE (Fondo de Iniciativas Económicas)	
5	PRORURAL (Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural)	
6	FADES (Fondo de Apoyo al Desarrollo Empresarial)	

3. Organismos No Gubernamentales

Se desempeñan en tres ámbitos: investigación, asistencia técnica y asociaciones gremiales del sector.

Cuadro 7 ONG que apoya al sector camélido

No.	Ámbito	Nombre entidad	Labor
1	Investigación	Programa CIGAC (Programa de Capacitación e Investigación en Ganadería Campesina), manejado por las Universidades Estatales de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Potosí (UMSA, UMSS, UATF)	Se dedican a la investigación referida principalmente a reproducción, mejoramiento y producción de fibra y carne de llamas.
2		Universidad Católica Boliviana, principalmente mediante la Unidad Académica Campesina de Tiahuanaco	
3		Universidad Técnica de Oruro con la Facultad y el Centro Experimental Condoriri	
4		PROMARENA (Programa de manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos)	
5	Asistencia Técnica	Investigación Social y Asesoramiento Legal Potosí (ISALP-Potosí)	Se desenvuelven principalmente en el campo de la asistencia técnica en la cría de camélidos, la implementación de infraestructura productiva, el manejo y conservación de recursos naturales; el apoyo en comercialización de productos y subproductos; especialmente el fortalecimiento institucional, colaboración en la temática de género y aspectos legales
6		ASAR-Cochabamba; Project Concer International-Oruro_Cochabamba (PCI)	
7		Programa Regional de Camélidos Sudamericanos (PRORECA)	
8		Bolivia Competitiva en Comercio y Negocios (BCCN/USAID)	
9		Grupo Asesor en Manejo de Medio Ambiente (GAMMA)	
10		Equipo de Desarrollo Agropecuario y Social (EDAS)	
11		Centro de Vigilancia Epidemiológica (CEVEP)	
12		Centro de Ecología y Desarrollo Rural Agropecuario (ECODES)	
13		Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)	
14		Fundación Contra el Hambre (FH)	
15		Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Alpaca)	
16		FUNDES Bolivia	

4. Asociaciones empresariales

Gremiales del sector camélido

Cuadro 8

No.	Ámbito	Nombre entidad	Labor
1	Asociaciones del Sector	Asociación Regional de Criadores de Camélidos (ARCCA),	Fomentan la organización y participación de los productores de camélidos en las distintas fases de la cadena de agregación de valor. Así como, y en forma exitosa, algunas asociaciones han adquirido financiamiento de créditos para invertirlos en la mejora de la producción, transformación y comercialización de fibra y carne
2		Asociación Integral de Ganaderos de Camélidos de los Andes Altos (AIGACAA)	
3		Asociación Regional Integral de Ganaderos en Camélidos de los Altos Andinos del Norte de La Paz-ISQANI	
4		Asociación de Productores y Comercializadores de productos Cárnicos de Camélidos (ACOPROCCA)	
5		Asociación Nacional de Productores de Camélidos (ANAPCA)	
6		Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC)	
7		Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs)	

5. Organismos de cooperación internacional

Bolivia cuenta con el apoyo de numerosos organismos internacionales, que contribuyen al desarrollo de las áreas rurales, brindando apoyo financiero y técnico a programas y programas que fortalecen la base productiva, la organización económica y la infraestructura de los servicios públicos de las zonas de producción pecuaria. Entre los cuales se destacan:

Organismos de Cooperación Internacional que apoyan el sector camélido

Cuadro 9

No.	Nombre entidad	Labor
1	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	Cooperación Financiera
2	Fondo Internacional para el Desarrollo Agropecuario (FIDA)	
3	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	
4	Banco Mundial (BM)	
5	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND)	
6	Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Cooperación Técnica

II. El proyecto

A. El problema

1. El problema fundamental

Bajo nivel de ingresos de la población rural del altiplano.

2. Árbol de problemas (análisis causa-efecto)

Dentro de la planificación para el diseño del Programa, se ha desarrollado un trabajo en equipo y participativo entre todas las partes para elaborar un Árbol de Problemas existentes en los ejes territoriales que fueron identificados como principales proveedores de fibra de camélidos:

- Eje Territorial de La Paz-Ulla Ulla (Provincias Franz Tamayo, Bautista Saavedra y Camacho, zona norte del Departamento de La Paz): Cota-pampa, Ichucollo, y Antaquilla.
- Ejes Territoriales de La Paz-Sajama (Sur de la Provincia Pacajes del Departamento de La Paz y el Norte de la Provincia Sajama del Departamento de Oruro) y de Oruro-Turco: Cosapa y Turco.
- Eje Territorial de Cochabamba-Ayopaya (Provincia Ayopaya del Departamento de Cochabamba): Calientes y Viscacha

Este análisis de problemas fue un paso previo para lograr una definición realista y clara de los objetivos, a medio y largo plazo, y poder establecer una base para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

A juicio del grupo que diseñó el programa el principal problema de esta zona y sus actores se centra en “el bajo nivel de ingresos de la población

rural del altiplano”. Esta situación, sus causas y efectos son diagramados en la figura 3.

Algunas de las causas que generan esta situación son: población desmotivada para la acción, dieta alimentaria desequilibrada, producción agropecuaria utilizada principalmente para auto-consumo, la población experimenta importantes pérdidas en ganado (alta mortandad), estancamiento económico familiar y desarrollo rural no-sostenible.

En el ámbito de los efectos que derivan de estos elementos se lograron señalar por parte del equipo: la poca capacidad empresarial desarrollada, la no existencia de políticas de desarrollo adecuadas a la zona y población, un sistema agropecuario y agroindustrial poco competitivo, débil inserción de los agricultores en el mercado agropecuario y agroindustrial, así como escaso desarrollo de la industria de transformación, la mayoría de trabajo se queda en un nivel artesanal.

B. El programa

1. Antecedentes

La Cadena de Camélidos es de gran importancia en la economía Boliviana por la cantidad de personas que dependen económicamente de esta actividad, aproximadamente 166,636 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 en los sectores de menores ingresos del país.

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

Figura 3 **Árbol de problemas**

es que el 90% está por encima de los 3,500 metros sobre el nivel del mar, 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.

La estructura y funcionamiento de la cadena productiva de los Camélidos Domésticos (llamas y alpacas) están caracterizados por la conformación de cadenas complementarias entre los productos y subproductos que provienen de la crianza de esta ganadería en su eslabón primario y que luego van adquiriendo características específicas y complementarias al momento de integrarse con los demás eslabones que conforman el Sistema.

Las actividades básicas que dan origen a la oferta de fibra, principalmente, son la esquila y la saca anual; actividades económico-productivas que conforman el sistema de manejo de la unidad de producción.

La esquila de llamas y alpacas proporciona fibra, que se incorpora al mercado libre de la oferta y demanda mediante un primer nivel de transacción entre los productores e intermediarios; estos últimos la hacen llegar a la industria textil, que una vez procesada en productos intermedios como tops, hilo y telas, pasará al sector de la confección de tejido de punto y plano, cuyos productos finales son comercializados en mercado nacional e internacional.

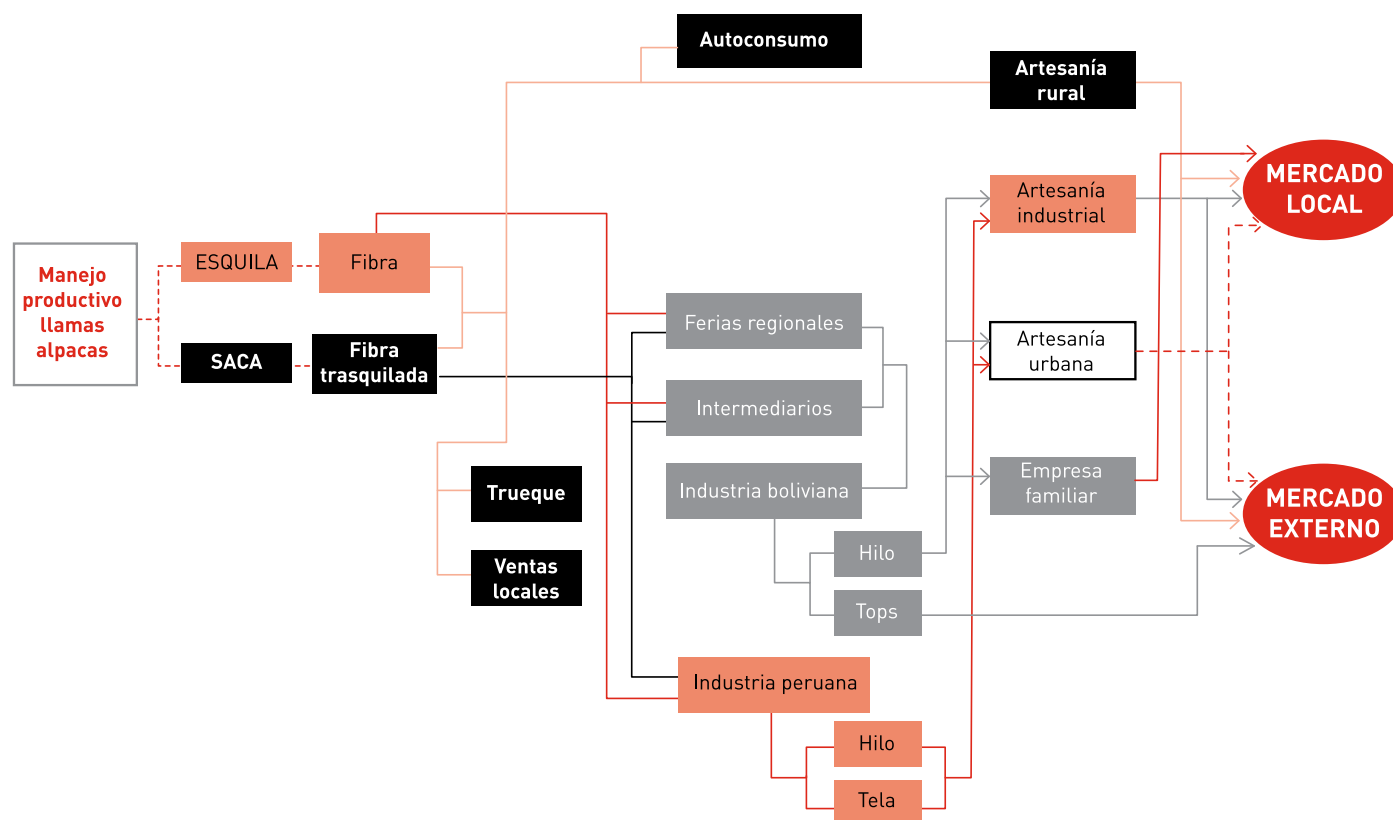
La fibra que se obtiene de la piel de llamas y alpacas sacrificadas se conoce con el nombre de fibra muerta o trasquilada; la cual se inserta en el sector de hilados artesanales y en el sector textil industrial.

En esta cadena productiva, se observa la presencia de la industria textil peruana, la misma que juega un rol complementario importante a dos niveles: como comprador de fibra y como principal vendedor de hilo de alpaca en el sector de la confección de exportación.

En la figura 4 se presenta el funcionamiento de la cadena productiva de los camélidos:

Cadena productiva del sector camélido

Figura 4

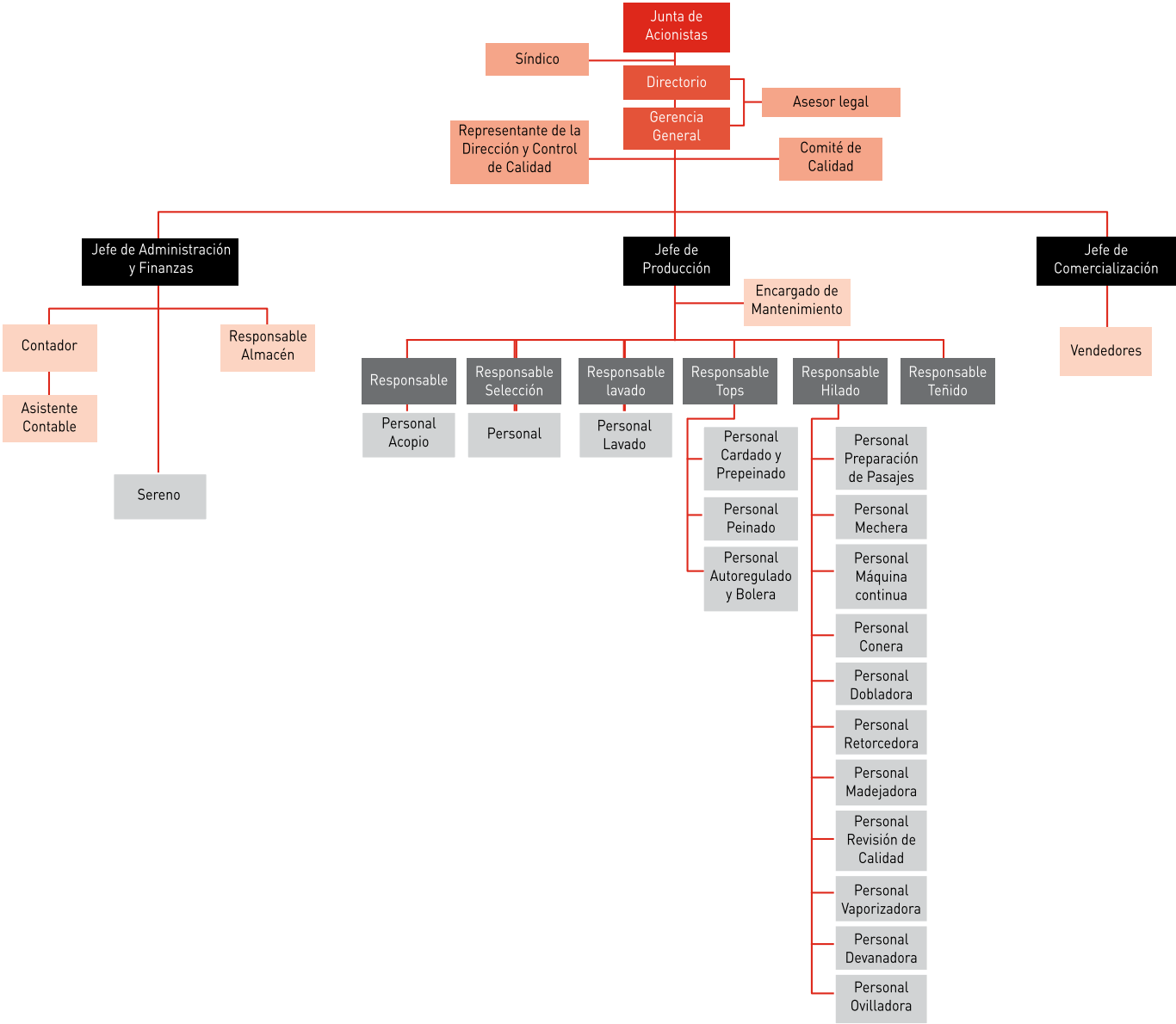


Ante toda la problemática y potencialidad del sector, FUNDES decidió trabajar sobre un encadenamiento productivo constituido principalmente por micro y pequeños productores ganaderos, sin limitar el abordaje a una perspectiva social, concentrándose en la cadena productiva como tal y en el entramado social que la soporta. El desafío del programa fue enfrentar desde un enfoque directo de encadenamiento productivo al sistema constituido por una de las tres principales empresas de la industria textil boliviana de la fibra de camélidos, la **Compañía de Productos de Camélidos S.A. (COPROCA)** y sus proveedores de fibra,

conformados por 1,200 familias de pequeños productores ganaderos.

COPROCA, que para efectos del modelo representa la Empresa Líder o Articuladora (la figura 5 contiene su estructura organizativa); es una empresa 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.

Figura 5 Estructura organizativa de COPROCA



Para atender a una población y organizaciones con las características descritas arriba, FUNDES decidió implementar dos metodologías comprobadas como exitosas para abordar la problemática desde el enfoque de encadenamientos: desarrollo de proveedores y simultáneamente desarrollo asociativo. Con la primera se buscaba la integración productiva vertical entre la empresa líder (COPROCA) y sus empresas proveedoras; y con el enfoque de redes se pretendía generar una articulación productiva horizontal entre los proveedores de fibra buscando unirlos a partir de un fin común.

La empresa líder como intermediaria del cliente final 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 programa de desarrollo de proveedores asociativo posee un enfoque sistémico integral, que se manifiesta en una cadena de valor. Desde este punto de vista, la metodología toma especial preocupación por los tres procesos principales de esta cadena de valor; estos son: los procesos comerciales, productivos y los relacionados a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Asimismo, COPROCA en el rol de Empresa Líder analizó sus procesos internos de “Gestión de Proveedores”, constituidos por políticas, procesos /procedimientos e instrumentos que regulan la relación de negocios entre la empresa líder y sus empresas proveedoras.

Finalmente, y de manera preponderante, el programa contempló además un trabajo intensivo sobre los nodos de proveeduría de la cadena de valor, esto es el desarrollo de las empresas proveedoras o productoras de fibra de camélidos en aquellos aspectos que eran críticos para la eficiencia, calidad y rentabilidad de todo el entramado productivo.

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 se materializó en actividades concretas y prácticas que iban en directo beneficio e impacto sobre los negocios involucrados: i. con COPROCA en el mejoramiento de sus procesos de producción, comercialización y de RSE, así como el desarrollo de competencias por parte de los operarios y/o directivos que ejercen funciones operativas y estratégicas en la empresa líder; y ii. con los productores de camélidos en un programa de transferencia de conocimiento y de tecnología en manejo de pradera, manejo de fibra y sanidad animal.

2. Objetivos

General

Incrementar los ingresos de las familias de pequeños productores ganaderos del altiplano que proveen fibra a una de las principales empresas de la industria textil boliviana, a través de un programa de desarrollo de proveedores asociativo que busca fomentar la competitividad de las empresas operando en los eslabones de proveeduría, producción y comercialización de la cadena productiva del sector camélido.

Específicos

- Identificar oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Proveedores de COPROCA
- Determinar los estándares que deben ser objeto de evaluación y diagnóstico de proveedores, bajo criterios de competitividad internacional y en sintonía con los requerimientos de los clientes finales;
- Seleccionar 20 grupos de proveedores para el proceso de desarrollo asociativo;
- Determinar oportunidades de mejora de los grupos asociativos para cumplir los estándares de COPROCA y profundizar la caracterización y clasificación de los mismos;
- Implementar un plan de conformación de grupos asociativos proveedores y un plan de mejoramiento del sistema de gestión de proveedores;
- Implementar planes de consolidación de grupos asociativos;
- Lograr que las empresas apoyadas por el programa cumplan estándares de eficiencia y calidad de los insumos y productos.

3. Etapas

El programa de desarrollo de proveedores asociativo para COPROCA comprendió dos fases de ejecución: (i) la primera, el diagnóstico e implementación de planes de acción de corto plazo, y (ii) la segunda, la implementación de planes de acción de mediano y largo plazo. Se describe a través de la figura 6 las fases y procesos implementados

Fase de diagnóstico e implementación de planes de acción a corto plazo.

En esta primera fase se implementaron diagnósticos empresariales tanto a COPROCA, como a las comunidades de proveedores, se estructuraron recomendaciones y se diseñaron planes de mejora a corto y mediano plazo.

Figura 6 Fases del Programa



Como parte del diagnóstico de COPROCA se desarrollaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico del Sistema de Gestión de Proveedores
- Diagnóstico ambiental
- Diagnóstico de seguridad industrial y
- Diagnóstico comercial

Adicionalmente se realizaron talleres de co-construcción con los micro-productores de camélidos, con el objetivo de tomar conocimiento de sus necesidades, sus problemas puntuales, su percepción de COPROCA, del mercado y de la posibilidad de mejorar en conjunto con la empresa. Estos talleres se realizaron con la presencia de representantes de AIGACAA, COPROCA, FUNDES Bolivia y FUNDES Internacional, y se desarrollaron en las siguientes comunidades (ver figura 7):

- Ejes Territoriales de La Paz-Ulla Ulla (Provincias Franz Tamayo, Bautista Saavedra y Camacho, zona norte del Departamento de La Paz):
 - Cotapampa

- Ichucollo
- Antaquilla
-

- Ejes Territoriales de La Paz-Sajama (Sur de la Provincia Pacajes del Departamento de La Paz y el Norte de la Provincia Sajama del Departamento de Oruro) y de Oruro-Turco:

- Cosapa
- Turco

- Eje Territorial de Cochabamba-Ayopaya (Provincia Ayopaya del Departamento de Cochabamba)

- Calientes
- Vizcacha
-

En esta fase se desarrollaron las siguientes actividades aplicando en todos los casos herramientas de desarrollo empresarial de FUNDES:

- a. Diagnóstico Estratégico a COPROCA
- b. Diagnóstico al Sistema de Gestión de Proveedores de COPROCA
- c. Caracterización de los Proveedores
- d. Diagnóstico Comercial a COPROCA

Mapa de Bolivia: territorio atendido con el programa

Figura 7



- e. Diagnóstico de Producción de COPROCA
- f. Diagnóstico de Responsabilidad Empresarial de COPROCA
- g. Selección de los Micro proveedores que participan del Programa
- h. Diagnóstico Grupal a las Comunidades de Productores
- i. Síntesis y Determinación de las Iniciativas Estratégicas a Implementar en la Segunda fase

en la relación con sus clientes. Buscando incidir en las siguientes oportunidades de mejora:

- Optimización del proceso productivo con un enfoque de mejoramiento de procesos y medidas de producción más limpia. De esta

Fase de implementación de planes de acción de mediano y largo plazo

Como resultado de la primera fase de diagnósticos, se obtuvieron conclusiones y recomendaciones de mejora en tres niveles: (i) al interior de COPROCA y clientes, (ii) relativas al Sistema de Gestión de Proveedores (relación COPROCA – proveedores) y (iii) al interior de las comunidades productoras de fibra. Cada una de las mejoras se transformó en planes de acción que permitiesen revertir la situación diagnosticada. Los planes se propusieron en tres ámbitos: al interior de la empresa líder, en la relación de la empresa líder con sus proveedores y



Práctica taller de sanidad animal (Cosapa, Oruro)

Testimonios de éxito

Santos Poma, Gerente General de COPROCA

“El conjunto de actores que intervinieron en el proyecto fue el principal factor de éxito del programa, sobretodo el compromiso que hubo de parte de todas las personas que intervinieron en este programa”

forma se pretendió optimizar el uso de recursos y minimizar el impacto al medio ambiente. Esto implicó capacitar en primer lugar a la gerencia en el uso de instrumentos de apoyo a la toma de decisiones, y en la definición de estrategias acorde con las condiciones del mercado.

- Perfeccionamiento de la relación, comunicación y coordinación de la empresa líder con los productores, valiéndose de la relación mercantil entre COPROCA y AIGACAA y de la disposición de las comunidades de reactivar la relación comercial con COPROCA. Para lo anterior se implementaron Centros de Acopio en las comunidades, lo cual no sólo permitiría una mejor comunicación y coordinación con todos los actores, sino que mejoraría la competitividad de COPROCA frente a los intermediarios peruanos que operan en la zona.
- Implementación de reformas a nivel de políticas de compras y de precios en COPROCA.
- Definición de estrategias y planes de acción que llevaran a solucionar los problemas diagnosticados en el área comercial y en la relación con clientes en COPROCA, a través de la implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*), desarrollando un mapa estratégico para las siguientes sub-áreas prioritarias:
 - Producto
 - Capacidad de Respuesta
 - Fuerza de Ventas
 - Servicio Post Venta
 - Promoción
 - Difusión
 - Marketing



Taller de manejo de fibra (Cosapa, Oruro)

Para esta fase se desarrollaron las siguientes actividades:

- a. Diseño e Implementación del nuevo Sistema de Gestión de Distribuidores
- b. Diseño e Implementación de Planes de Acción en el Proceso Comercial
- c. Diseño e Implementación de Planes de Acción en el Proceso de Responsabilidad Social Empresarial
- d. Diseño e Implementación de Planes de Acción en el Proceso Productivo
- e. Diseño e Implementación de Pilotos de Centro de Acopio
- f. Diseño de la Transferencia Tecnológica
- g. Transferencia Tecnológica, Capacitación y Asistencia Técnica de los Productores
- h. Evaluación de Resultados y de Impacto Preliminares

4. Tipología del programa

El programa se desarrolló bajo un triple enfoque articulando a los pequeños productores ganaderos como primer eslabón de la cadena productiva de camélidos con la empresa líder “articuladora”. Las tres orientaciones fueron: (i) desarrollo de proveedores, (ii) desarrollo asociativo y (iii) desarrollo sectorial.

- **Desarrollo de proveedores:** el enfoque de desarrollo de proveedores apuntó a fortalecer la cadena de abastecimiento, aumentando los estándares de insumos y servicios, agilizando la respuesta de entrega, y disminuyendo los costos de transacción y logística. Para tal fin se trabajó en el fortalecimiento de las empresas micro-proveedoras y en una mayor eficiencia de la coordinación entre la Empresa Líder y estas unidades de proveeduría. El desarrollo de proveedores tuvo un enfoque integral, haciéndose cargo tanto de la Empresa Líder, como de sus proveedores, para de esta forma, mejorar la competitividad del conjunto y alcanzar un estándar de nivel internacional tanto en productividad, gestión de negocios, gestión ambiental, calidad u otro ámbito crítico para el desarrollo del negocio.

Desarrollo asociativo: se implementó la metodología de Desarrollo de Programas Asociativos buscando identificar y potenciar complementariedad y sinergias entre empresas (en este caso los pequeños productores ganaderos) que pertenecen a una misma cadena de valor, aun cuando sean competidoras. En la práctica se operó como si

todas las empresas del programa asociativo convergieran mancomunadamente para el cumplimiento de un objetivo. Fue así posible diseñar e implementar una estrategia integrada que focalizo el abastecimiento de materia prima hacia la empresa líder COPROCA.

- **Desarrollo sectorial:** el énfasis sectorial radicó en la atención exclusiva de actores que

participan en la cadena productiva del sector camélido bajo la filosofía de un desarrollo pecuario sostenible

5. Actores involucrados y roles

En el programa participaron cinco actores con roles y compromisos claros en cada una de las etapas de ejecución (figura 8):

Actores que participaron en programa y roles

Figura8

CAF	COPROCA	AIGACAA	Productores (ganaderos)	AIGACAA
• Financiador	• Patrocinador	• Patrocinador	• Beneficiarios	• Patrocinador

CAF, fue la entidad contratante y financiadora del 75% del valor del programa. Además brindó apoyo y asesoría técnica durante la ejecución del mismo.

COPROCA, jugó un doble rol como entidad contratante que financia el 2% del valor total del programa y también como beneficiaria en ambas fases del programa buscando el mejoramiento de sus procesos de Producción, Comercialización y de Responsabilidad Social Empresarial, así como el desarrollo de competencias por parte de los operarios y/o directivos que ejercen funciones operativas y estratégicas en la empresa.

- **AIGACAA y Productores Ganaderos**, patrocinaron el programa con aporte en especie que representó el 23% del valor total del programa. Fueron microempresarios que proveían de fibra de los camélidos a la empresa líder. Microempresas de carácter familiar, principalmente de origen *aymara* y *quechua* que desarrollaban esta actividad como medio de subsistencia. La cría de estas especies y transformación de sus productos es estratégica

para la seguridad alimentaria y generación de ingresos de estas familias, consideradas como de bajo potencial en la economía de mercado.

- **FUNDES**, fue la entidad ejecutora del programa a través de una alianza estratégica con la Corporación Andina de Fomento (CAF), con el patrocinio de COPROCA, AIGACAA y la misma CAF para implementar el programa. Para ello FUNDES se valió de metodologías propias, desarrolladas a partir de las mejores prácticas empresariales identificadas en los 25 años de atención del sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en América Latina.

6. Recursos

FUNDES en el marco de su alianza estratégica con la CAF, COPROCA y AIGACAA obtuvo financiamiento de la CAF para llevar a efecto el programa “Programa de Desarrollo de Proveedores Asociativo” para la Compañía de Productos de Camélidos S.A (COPROCA), bajo el esquema de financiamiento del cuadro 10.

Financiamiento del Programa de Desarrollo de Proveedores Asociativo Productos Camélidos (USD \$)

Cuadro 10

No.	Entidad	Efectivo	Especie
1	CAF	75,000.00	
2	COPROCA	2,175.00	
3	AIGACAA		22,825.00
	TOTAL	77,175.00	22,825.00

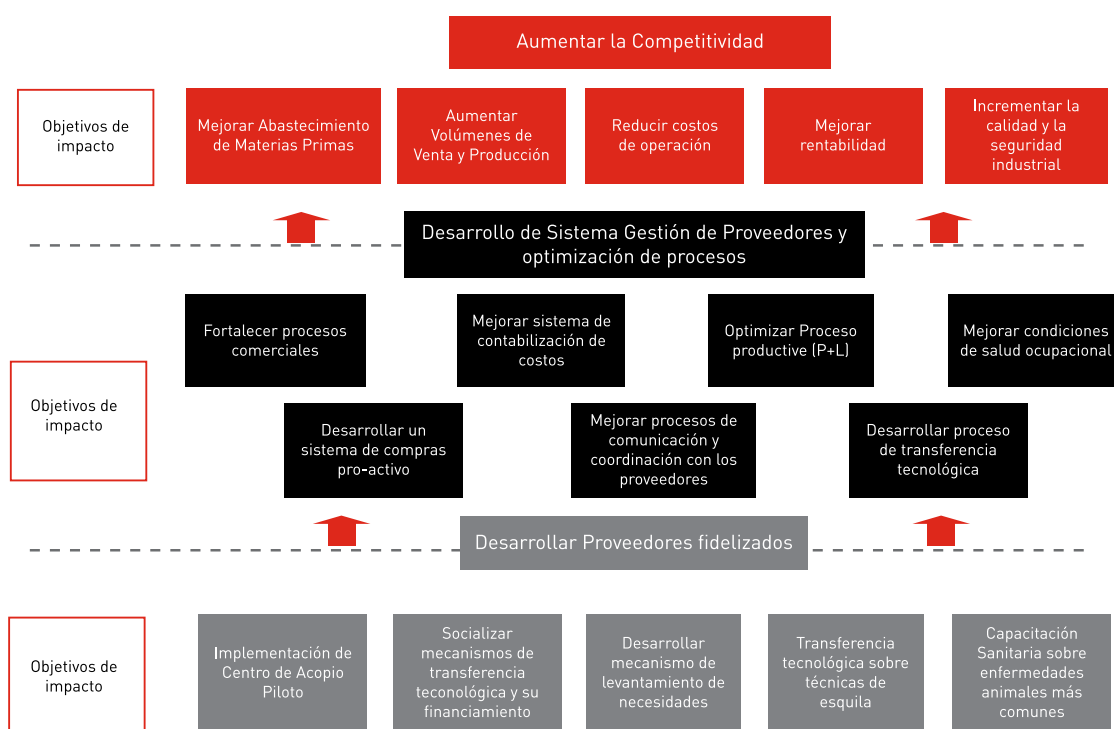
III. Los resultados

A. Indicadores de resultados del programa

Los objetivos proyectados para el programa se listan en la figura 9 diferenciando aquellos de proceso y de impacto:

Objetivos proyectados en el programa

Figura 9



Testimonios de éxito

Santos Poma, Gerente General de COPROCA

“El logro más importante de este programa fue solucionar el problema del acopio de la materia prima y dar un posicionamiento a COPROCA entre los asociados de AIGACAA.”

A continuación se presentan los principales resultados de la evaluación de impacto preliminar realizada durante la ejecución del proyecto. Esta metodología no consideró Grupo de Control y se realizó a través de una comparación directa de la evolución del entramado productivo en función de los objetivos e indicadores definidos para el programa.

1. Indicadores de impacto logrados

Los indicadores se muestran en el cuadro 11.

Cuadro 11 Indicadores de impacto logrados

No.	Indicadores	Área	Indicador Inicial ¹⁰	Indicador final ¹¹
1	Ahorro en el costo de producción unitario.	Situación económica	Inicio: Ago/05 26 \$/Kg	Final: 21 \$/ Kg
2	Incremento en el margen unitario de comercialización.	Situación económica	Inicio: Ago/05 -0.70 \$/Kg	Final: 0.57 Bs/Kg
3	Aumento en volúmenes de venta y producción	Situación económica	Aumento del 25% en las ventas al final del primer año.	Incremento en un 30.43% de ventas al final del programa

¹⁰ Indicador inicial: para algunos indicadores es la situación encontrada al iniciar la intervención o la meta planificada de cambio (incremento o disminución).

¹¹ Indicador final: es la medida encontrada al desarrollar la evaluación de impacto en Junio de 2006, casi 1 año después de haber iniciado la ejecución.

2. Indicadores de proceso logrados

Los indicadores se muestran en el cuadro 12.

Indicadores de procesos

Cuadro 12

No.	Indicadores	Área	Indicador inicial	Indicador final
1	Ahorro de agua por kg de fibra lavada (en litros)	Producción (Selección)	Inicio: Ago/05 40 m³/2500 Kg. de fibra lavada	Final: Jun/06 40 m³/2500 Kg. de fibra lavada
2	Ahorro de energía necesaria para calentar el área (en BTUs).	Producción (Cardado)	Inicio: Oct/05 414.935,2 BTU/mes	Final: Jun/06 3.185,9 BTU/mes
3	Ahorro de energía necesaria para calentar el área (en BTUs).	Producción (Hilado)	Inicio: Oct/05 420.448,5 BTU/mes	Final: Jun/06 3.228,3 BTU/mes
4	Desarrollar un sistema de abastecimiento de compras pro-activo	Proveeduría	Incremento en un 15% de abastecimiento	Incremento en un 25% del abastecimiento.
5	Mejorar procesos de comunicación y coordinación con los proveedores	Proveeduría	El 40% de los productores de la comunidad conozcan los requerimientos específicos de COPROCA	El 60% de los productores de la comunidad conocen los requerimientos específicos de COPROCA
6	Implementación de centros de acopio	Proveeduría	2 personas de cada comunidad seleccionada estén informadas sobre los procedimientos de funcionamiento del centro de acopio.	- 3 personas de cada comunidad seleccionada están informadas sobre los procedimientos del centro de acopio. - 3 centros de acopio funcionando
7	Asistencia técnica y capacitación a ganaderos	Proveeduría	400 ganaderos fortalecidos con acciones formativas	433 ganaderos fortalecidos con acciones formativas
8	Fortalecimiento de procesos comerciales	Comercialización	Participación de mercado del 10%	Incremento en la participación del mercado al 13% con 4 nuevos clientes de importancia para COPROCA.

Es importante señalar que uno de los principales logros de implementación de este Programa lo constituyen los **Centros de Acopio** para lo cual se diseñó la entidad con sus políticas, procesos/procedimientos e instrumentos de soporte, además de la capacitación necesaria a los operarios que lo administrarán. Los

Centros de Acopio han sido implementados como un mecanismo proactivo. Con esto se ha aumentado la eficiencia de la cadena, ahorrando tiempo y recursos al momento de comercializar la fibra y garantizar su aprovisionamiento, con la ventaja para COPROCA de fidelizar a los proveedores a lo largo del tiempo.

4. Conclusiones y Aprendizajes

El programa fue desarrollo con normalidad, a pesar que durante su ejecución se presentaron eventos significativos en el país. Gran parte del éxito del programa radicó en el liderazgo del directorio, empleados y trabajadores de COPROCA, quienes depositaron su confianza en los consultores de FUNDES para llevar a cabo las recomendaciones técnicas que se han implementado. Y por supuesto el involucramiento de las comunidades y sus productores en las transferencias técnicas y capacitaciones.

El diseño de la transferencia tecnológica fue crítico al momento de implementar las capacitaciones y asistencias técnicas. Durante la ejecución de estas actividades se presentaron las previstas reacciones de parte de los micro-productores, quienes manifestaron una inercia cultural de realizar estas faenas conforme a la tradición familiar.

El trabajo en las comunidades exigió el despliegue de una logística importante para llegar hasta los lugares apartados con la asistencia técnica. Todo el esfuerzo fue entendido y bien valorado por las comunidades, quienes participaron activamente a las actividades. Fue muy importante la identificación de los líderes de las comunidades, pues ellos son los que promueven al interior de sus comunidades la participación.

Las intervenciones sobre el encadenamiento productivo de camélidos fueron abordadas no solamente desde una perspectiva de gestión empresarial, sino que fue necesario entregar valor agregado a los productores de camélidos en relación a las preocupaciones inmediatas externadas por las comunidades; y aun para los temas de mejoramiento de las competencias de gestión de los ganaderos fue necesario desarrollarlas de forma práctica. En este sentido las metodologías de FUNDES de formación empresarial y de co-construcción contribu-

yeron significativamente en la consecución de los objetivos del proyecto.

Las actividades realizadas con los productores ganaderos, administrativos y directivos de COPROCA, desde un enfoque integral pragmático, han devenido en resultados de negocios significativos, evidenciados en el cumplimiento de los objetivos de aumentar la productividad y rentabilidad del negocio integrado.

Extrapolando a la trama productiva, se evidencian mejoras en las condiciones de vida de los productores, sus familias y las comunidades. Se pudieron percibir cambios de actitud respecto a su quehacer, modificando prácticas de pastoreo, organización y de trabajo.

COPROCA evidentemente se encontró al final del proyecto sobre una curva de crecimiento sostenido, el proyecto logró fortalecer sus procesos principales. Desde el proceso comercial fue posible evidenciar crecimientos en ventas de dos dígitos. El proceso productivo que los Centros de Acopio permitieron acumular más materia prima (acopiando 8 toneladas en época de baja y 20 toneladas en época de esquila) y de mejora calidad. Esto abre las posibilidades para una acción comercial hacia los mercados externos.

Se vuelve importante continuar con los esfuerzos de fortalecimiento de la cadena productiva de camélidos. Así mismo, se comprobó el éxito de un modelo de desarrollo asociativo de productores de camélidos que puede ser replicado en otras comunidades del altiplano boliviano y por otra parte se abordar el trabajo con las comunidades desde un enfoque de desarrollo económico local, que considere el involucramiento del sector público, los líderes comunitarios y la población directamente involucrada en este sistema productivo.

Testimonios de éxito

Santos Poma, Gerente General de COPROCA

“El haber analizado la cadena de valor ha enseñado que se debe dar la misma importancia y atención a cada uno de sus eslabones es decir que tanto los proveedores de materia prima como los clientes tienen la misma importancia y requieren el mismo tipo de atención, por lo tanto se aprendió a cuidar la atención a todos los actores de todos los eslabones de la cadena productiva.”

Agradecimientos

FUNDES Bolivia quiere manifestar su agradecimiento a personas e instituciones que permitieron la realización de este importante proyecto.

Agradecemos a la Corporación Andina de Fomento no sólo por el financiamiento que otorgó a este proyecto sino por la predisposición de su personal para colaborar con el desarrollo y culminación de este importante aporte para el sector agropecuario, industrial y comercial de camélidos en Bolivia.

Este trabajo ha sido posible gracias a la participación de directivos y socios de AIGACAA cuyo aporte ha sido vital para el desarrollo de nuestras actividades, apoyo que se ha traducido en organizar a los asociados, proveerles de equipamiento, colaborar en las visitas a las distintas poblaciones y apoyar a técnicos del proyecto.

Un especial reconocimiento al Directorio de COPROCA, a su Gerente General y a la planta administrativa y técnica de la fábrica quienes han permitido el trabajo de nuestros profesionales y han colaborado en la adopción de medidas para el mejoramiento de la producción en la empresa.

Igualmente agradecemos a nuestros consultores y técnicos quienes han aportado con su experiencia y conocimiento que han permitido que el proyecto haya tenido resultados exitosos.

Serie Nuestra Experiencia

1. **Creciendo con El Turismo** (Venezuela)
2. **Desarrollo de proveedores: Siderúrgica Huachipato** (Chile)
3. **Programa de Comercio Detallista** (México)
4. **Desarrollo de la Cadena de Camélidos** (Bolivia)
5. **Redes Empresariales para la Internacionalización** (Colombia)
6. **Arme-Fácil de MASISA** (Venezuela)
7. **Forestal Mininco** (Chile)
8. **Programa de Fomento a la Empresarialidad** (El Salvador)
9. **Simplificación de Trámites** (El Salvador, Costa Rica, Bolivia)

25 años Impulsando el desarrollo de la MIPYME en América Latina

FUNDES es una organización privada sin fines de lucro, que siguiendo su misión ha promovido e impulsado el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en América Latina por 25 años.

Desde su inicio, **FUNDES** ha sido una organización pionera y visionaria en la región. Su contribución ha marcado la pauta para el desarrollo de un mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en América Latina; y ha sido un actor indispensable para situar el fortalecimiento de la MIPYME en la agenda del desarrollo –como complemento a los esfuerzos para reducir la pobreza– entre gobiernos, sector privado y organismos internacionales y de la cooperación internacional, presentes en la región y con los cuales **FUNDES** se asocia para llevar a cabo su misión



FUNDES Bolivia

Oficina Central-Cochabamba
Av. Salamanca No. 644
Apartado Postal 991
Cochabamba, Bolivia

Tel.: (591) 4-4-526701 / 02 / 03

Fax: (591) 4-4-526699

e-mail: bolivia@fundes.org

Oficina La Paz
Av. Sánchez Lima Esq. Belisario Salinas
Edificio Abaroa (Mezzanine)

Tel.: (591) 2-2-424845, 2-2-415670

Fax: (591) 2-2-424545

Oficina Santa Cruz
Avenida Los Cusis No. 2090

Tel.: (591) 3-3-437974 / 75

Fax: (591) 3-3-436400

FUNDES Internacional

La Asunción de Belén, Heredia
(del puente Francisco J. Orlich,
150 mts al Oeste 300 mts al sur)

Tel.: (506) 2209-8300

Fax: (506) 2209-8399

e-mail: internacional@fundes.org

www.fundes.org