

Perfil de Proyecto
Programa de Empresariado Social
Bolivia
Octubre de 2006

Título:	Servicios Empresariales Integrales para Pequeños Productores en el Altiplano.		
Número del proyecto:	BO-S1005		
Equipo de proyecto:	Dieter Wittkowski (SDS/MSM); Camille Ponce (COF/CBO); y Diego Buchara, (LEG/OPR)		
Organismo ejecutor:	IDEPRO – <i>Desarrollo Empresarial</i>		
Plan de financiamiento (US\$):	<u>BID</u>	<u>Local</u>	<u>Total</u>
Financiamiento	750.000	350.000	1.100.000
Coop. Técnica No Reembolsable	170.000	75.000	245.000
Total	920.000	425.000	1.345.000
Fuente de Recursos:	Ingresos Netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE)		

I. El Problema

- 1.1. Las ciudades principales de Bolivia están siendo receptoras de un gran contingente de población proveniente de las zonas rurales deprimidas del país, debido a la ausencia de oportunidades para la generación e incremento de ingresos de las familias que se dedican, principalmente, a la agricultura y ganadería en pequeña escala. No obstante, en estas zonas existen actividades económicas cuyo potencial de mercado puede hacer que se conviertan en alternativas locales a la migración. Una de las zonas de mayor pobreza y expulsión de población migrante y, por lo tanto, identificada como zona de intervención del proyecto, incluye la provincia Ladislao Cabrera del Depto. de Oruro y las provincias Antonio Quijarro, Daniel Campos y Nor Lipez del Depto. de Potosí, ambos del Altiplano boliviano.
- 1.2. Es una zona donde se cultiva quinua (producto de alto potencial alimenticio y de creciente demanda en el mercado local e internacional) y, de manera complementaria, se crían camélidos (cuya fibra y carne cuenta también con un alto potencial de mercado).¹ Sin embargo, más del 80% de la quinua se la produce de forma convencional (no orgánica)² y ambos rubros presentan bajos índices de productividad y se venden con poco o nulo valor agregado. Por otro lado, en la zona existen circuitos turísticos reconocidos internacionalmente, como son el Salar de Uyuni y la ruta turística entre el municipio de Pampa Aullagas (Ciudad Perdida), Salinas de Garci Mendoza (reserva de Alcaya), Llica (Chullpares) y Uyuni. Sin embargo, son poco explotados por la ausencia o deficiencia de servicios, entre otros, de albergues, alimentación, transporte, telecomunicación, poca o nula existencia de microempresas de guías turísticos y de producción de artesanía textil de fibra camélida.³
- 1.3. La zona del proyecto propuesto cuenta con una población total de 46.000 habitantes, 77% en el área rural y 23% en el área urbana. El 74% de esta población está en edad de trabajar y 39% es población económicamente activa. El idioma predominante es el aymará, seguido del español y, en menor

¹ La exportación de quinua se ha incrementado de US\$1.6 millones en 1997 a US\$5 millones en 2002. Por otro lado, entre el año 1990 y 2005, el valor generado por el sistema productivo de camélidos (fibra, carne y cuero) se ha incrementado en más de US\$10 millones, con un crecimiento acumulado del 55%.

² El precio en el mercado internacional de la quinua orgánica fluctúa entre US\$1.200 y US\$1.600 por tonelada. El precio de exportación hacia el Perú de la quinua convencional fluctúa entre US\$800 y US\$1.200 por tonelada

³ En la zona del proyecto, entre los años 1994 y 2004, el número de turistas registrados ha pasado de 4.858 a 47.003. El circuito que comprende el Salar de Uyuni y la Reserva de Fauna y Flora Eduardo Avaroa (circuito no único pero más importante de la zona del proyecto) recibió el 12% del total de turistas registrados a nivel país para el año 2004.

medida el quechua. La tasa de alfabetismo es del 83%, en promedio. La población pobre está por encima del 69% y la población en extrema pobreza supera el 32%.

1.4. Los **dos principales problemas** que se pretende enfrentar en el proyecto son:

- a) **Baja generación de ingresos** de las microempresas y familias campesinas por: (i) precios bajos que reciben como resultado del tipo y calidad del grano de quinua cultivada (convencional) y/o por el tipo y calidad de la fibra camélida producida; (ii) baja productividad de los factores de producción que tiene su causa en las características y medios utilizados en las actividades de cultivo, cosecha y post cosecha y/o en el manejo del hato ganadero y en las condiciones y medios utilizados para la obtención y acopio de la fibra camélida; (iii) procesos de agregación de valor de tipo artesanal o poco tecnificados; (iv) imperfecciones que se producen en las relaciones comerciales por falta de conocimiento y de capacidades de negociación de los productores y acopiadores; (v) desconocimiento de mercados, canales y estrategias de comercialización de productos con valor agregado; y (vi) la ausencia de actividades económicas complementarias que aprovechen el alto potencial turístico de la zona y que permitan diversificar los riesgos de la actividad agropecuaria.
- b) **Baja disponibilidad de recursos monetarios (liquidez)** de los pequeños productores, por retrasos en los pagos realizados a los productores de parte de los intermediarios. La más notable es el prolongado tiempo que transcurre entre la entrega del producto al comprador y la recepción del pago. Ello resta condiciones de negociación de precio por parte del productor, ya que el mismo está dispuesto a recibir un precio mucho menor por un pago inmediato contra entrega del producto, e impide que cuente con liquidez suficiente para gastos familiares y de reposición de herramientas e insumos para su actividad.

1.5 A pesar de que, en el área rural de los departamentos de Oruro y Potosí, como oferentes de crédito se encuentran varias entidades microfinancieras⁴, las estimaciones realizadas sobre la población no atendida⁵ supera la cifra de 10.000 clientes con una demanda de alrededor de US\$17 MM., y con una importante concentración en las provincias seleccionadas para el proyecto. Además, la oferta existente se orienta exclusivamente a prestar servicios tradicionales de microcrédito y no así a prestar servicios integrales (que incluyan servicios financieros innovadores y a la medida de las necesidades de los clientes y servicios de desarrollo empresarial) los cuales minimizan el riesgo y apoyan a una mejor utilización del crédito⁶.

II. La Solución Propuesta

- 2.1. No obstante la incidencia de pobreza en la región, los pequeños productores constituyen el eslabón primario de cadenas productivas cuyos productos son exportados a mercados externos y, por tanto, están en actividades con potencial de generación de ingresos que pueden mejorar su calidad de vida.
- 2.2. El problema de *baja generación de ingresos*, será enfrentado a través de la dotación de recursos financieros (créditos a iniciativas empresariales de individuos y/o grupos de productores asociados)⁷ y

⁴ PRODEM FFP, ANED, CIDRE, CRECER, FADES, FONCRESOL, FUBODE y SARTAWI, con un monto de cartera mayor a US\$7,5 MM. y alrededor de 14.000 clientes atendidos al mes de Junio de 2006.

⁵ Se estima que aproximadamente el 20% de la población total, en número de familias, demanda crédito u otras formas de financiamiento para sus actividades económicas.

⁶ La experiencia ha mostrado que un sistema de financiamiento de encadenamientos productivos es más eficiente no solamente porque provee capital de trabajo allí donde falta, sino porque resuelve buena parte de las asimetrías de información y costos de transacción, dado que una de sus características es que funciona con diferentes grupos de información (productores, agroexportadores, vendedores de insumos, ferias de ganado, etc.).

⁷ IDEPRO ha tenido experiencia con “crédito a iniciativas empresariales realizadas por grupos de productores asociados con un fin específico”, con resultados positivos.

asistencia técnica, de manera integrada y complementaria, en operaciones que tengan como objetivo *la mejora de la productividad y/o el incremento de los precios de venta de los bienes y servicios producidos*. Esto implica la ejecución de acciones tales como: (i) la tecnificación de procesos, a través del financiamiento para la adquisición de tecnología para el cultivo, cosecha, post cosecha, esquila, acopio y otros, además de las capacidades para su mejor utilización; (ii) la mejora de los productos, a través del financiamiento para el pago de servicios de certificación orgánica para el grano de quinua en las zonas del proyecto y/o para la producción de fibra de menor micronaje (más fina); (iii) la agregación de valor a través del financiamiento para instalación y/o mejora de plantas de transformación primaria del grano de quinua y de la fibra de camélidos y a través de servicios de asistencia técnica, ya sea en forma directa y/o como contraparte de programas de apoyo productivo en el área rural; y (iv) asistencia técnica para el incremento de capacidades de negociación, identificación de mercados, implementación de canales de comercialización y estrategias comerciales y productivas.

- 2.3. También se enfrentará el problema de *baja disponibilidad de recursos monetarios* (liquidez), a través de la provisión de recursos financieros, bajo modalidades de crédito acordes a los diversos requerimientos de capital, como crédito prendario tipo “warrant”, línea de crédito u otros, *que se adapten a los flujos de las actividades económicas financiadas y que faciliten la vinculación de los sujetos de crédito con otros actores* (transformadores, comercializadores intermediarios y/o exportadores) en mejores condiciones que las que se establecen sin el proyecto, a partir del apoyo con servicios complementarios como la asesoría y la asistencia técnica.⁸
- 2.4. Los problemas antes mencionados tendrán, como solución complementaria, el *apoyo al desarrollo de servicios turísticos* relacionados y/o complementarios a su actividad principal y que aprovechen las potencialidades turísticas de la zona. A partir de la identificación de oportunidades de implementación o fortalecimiento de servicios turísticos se otorgará el crédito, así como el soporte técnico a través de asesoría y/o asistencia técnica.
- 2.5. El monto total del proyecto es de US\$1.345.000, de los cuales de US\$1.100.000 serán destinados a cartera de crédito, con US\$750.000 de financiamiento reembolsable aportados por el Banco⁹ y US\$350.000 aportados por IDEPRO. El saldo, US\$245.000, financiados por el Banco en US\$170.000 como cooperación técnica no reembolsable y por IDEPRO en US\$75.000, serán destinados a: (i) la contratación de asesores empresariales que realizarán el diagnóstico, la evaluación de la capacidad de endeudamiento y los planes de mejora para los clientes¹⁰; (ii) honorarios de consultores especialistas que efectuarán, a requerimiento y de manera temporal, la asistencia técnica requerida e identificada en los planes de mejora de los clientes; (iii) la contratación de un consultor medioambiental para analizar y mitigar los riesgos ambientales del proyecto; (iv) equipos, auditorías y evaluaciones del proyecto; y (v) costos de arranque, viajes y operación de una nueva oficina en la región de influencia del proyecto.
- 2.6. **Resultados Esperados.** La proyección financiera preliminar muestra que estos recursos permitirán atender a aproximadamente 700 clientes con más de 1.000 operaciones de crédito hasta el tercer año. El 100% de los clientes atendidos habrá incrementado su disponibilidad de recursos monetarios para

⁸ En el ámbito de las innovaciones, se probarán, en una escala ampliada, productos financieros "a medida" de las actividades económicas financiadas, que vienen del entendimiento de los flujos financieros de las cadenas productivas a las cuales pertenece la población objetivo del proyecto, así como del diagnóstico inicial del cliente, y que se traducen en condiciones de acceso diferenciadas en términos de plazos, periodicidad en la amortización, características de las garantías e intervención de otros actores (compradores de productos, proveedores de insumos). Asimismo, se validará la estrategia de otorgar a los servicios financieros, el valor agregado de la asesoría para la identificación de necesidades en servicios no financieros y los mecanismos para financiar el acceso a los mismos, con el objetivo de lograr mejoras importantes en las actividades económicas.

⁹ El monto destinado al fondo de crédito se ha definido con base en la demanda de crédito identificada en la zona del proyecto. Se prevé que los recursos del Banco serán prestados a una tasa anual del 5% y un plazo no mayor a 7 años.

¹⁰ De acuerdo al caso, el diagnóstico puede ser un diagnóstico rápido ó un diagnóstico integral que incluye todas las áreas funcionales de la empresa y el proceso administrativo y que está incorporada en un paquete tecnológico desarrollado por IDEPRO en la perspectiva de integrar servicios financieros y de desarrollo empresarial en procesos planificados.

fines productivos y al menos un 20% de la población atendida habrá incrementado el monto de sus ingresos de manera sostenible a través de crédito, asesoría empresarial y servicios de asistencia técnica. Asimismo, se habrá logrado la autosuficiencia de la oficina instalada en la zona del proyecto.

III. El Mecanismo de Ejecución y Aspectos Institucionales

- 3.1. El ejecutor del proyecto, *IDEPRO – Desarrollo Empresarial*, está legalmente constituido como una asociación civil sin fines de lucro con sede en la ciudad de La Paz. Las actividades de IDEPRO se iniciaron en julio de 1991 con la implementación de servicios financieros y de desarrollo empresarial a la microempresa, orientados a estabilizar sus niveles de empleo y mejorar el uso de sus recursos. Actualmente IDEPRO presta servicios de microcrédito en 2 ciudades capitales (Tarija y Cobija) y 2 centros poblados en el departamento de Pando (Puerto Rico y Filadelfia) y servicios de desarrollo empresarial y servicios integrados en todo el país a partir de sus oficinas ubicadas en 4 ciudades capitales (La Paz, Cochabamba, Oruro y Santa Cruz) y El Alto. Su experiencia es tanto urbana como rural, con servicios directos y también en el marco de proyectos de fortalecimiento empresarial, innovación tecnológica y agronegocios.¹¹ Con este proyecto, se pretende complementar esta experiencia de IDEPRO, con nuevos servicios integrados (financieros y de desarrollo empresarial) en nuevas zonas rurales.
- 3.2. Su misión es “desarrollar estrategias integrales de intervención, prestando servicios de calidad y de alto impacto para que la micro, pequeña y mediana empresa sea más productiva y competitiva en el contexto sectorial y regional”¹². El eje estratégico de la institución se orienta a constituir una oferta de servicios integrales y complementarios, tanto financieros como de desarrollo empresarial. Con esta estrategia, se proyecta que la sostenibilidad de los servicios financieros y de asesoramiento empresarial de la nueva oficina en la zona del proyecto estará garantizada por los ingresos generados por la cartera de crédito generado.
- 3.3. Al mes de diciembre de 2005 IDEPRO contaba con una cartera de crédito de US\$3,6 millones, activos de US\$7,9 millones, y patrimonio de US\$2,3 millones. En los últimos tres años ha generado ingresos anuales de alrededor de US\$1,6 millones, y terminó el ejercicio fiscal de 2005 con ganancias de US\$223.000.

IV. Aspectos Especiales

- 4.1 Durante el análisis del proyecto, el Equipo de Proyecto pondrá especial atención en el análisis de los siguientes aspectos: (i) el dimensionamiento del proyecto basado en la demanda identificada por los productos financieros y no financieros propuestos en las áreas de influencia del proyecto; (ii) los términos y las condiciones financieras del componente de financiamiento; (iii) la demanda de los productos y servicios producidos por los beneficiarios del programa y se capacidad de repago ; (iv) el nivel y origen de contraparte a ser aportado por la institución ejecutora; y (vi) mecanismos de seguimiento y control de la sostenibilidad ambiental de las operaciones financiadas.

¹¹ IDEPRO ejecutó un proyecto financiado por el FOMIN, entre los años 1999 – 2003, orientado a mejorar la competitividad de los microempresarios urbanos de Bolivia, a través de un mejor acceso a los servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asesoría e información) en nueve ciudades del país, habiendo logrado una evaluación satisfactoria del mismo a través del cumplimiento de los patrones de desempeño. Adicionalmente, el proyecto permitió a IDEPRO iniciar el proceso de especialización sectorial que hoy en día le permite atender con servicios específicos a diferentes sectores priorizados por la institución.

¹² IDEPRO ha definido otorgar servicios especializados a ocho cadenas, respetando la priorización del Estado Boliviano, entre las que se encuentran la cadena de quinua, camélidos y turismo y donde se encuentran especialmente incluidas poblaciones de menores recursos (base productiva ancha de las cadenas).

4.2 **Impactos Ambientales y Sociales y Medidas Propuestas:** IDEPRO se encuentra incorporando a su gestión el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mismo que cuenta con un área de gestión medioambiental que será analizada en el marco de la operación del proyecto. Se establecerá si IDEPRO cuenta con políticas y procedimientos para determinar los riesgos ambientales de las operaciones que financia y, de no ser así, se definirán las medidas correspondientes, en el marco de lo previsto en las Guías para el Análisis de Impacto Ambiental y Social para Operaciones del Banco para la Microempresa (2003). Adicionalmente, se establecerán los mecanismos para asegurar que los beneficiarios tomen las medidas pertinentes para mitigar los impactos ambientales, así como se establecerán los mecanismos de seguimiento y reporte.

4.3 Se prevé la elaboración del proyecto de acuerdo al siguiente calendario:

Aprobación de Perfil:	octubre 2006
Misión de Análisis:	noviembre o diciembre 2006
CRG:	enero 2007
Directorio:	febrero 2007

Aprobado por: Antonio Vives, SDS/PEF

Fecha: 13 de octubre del 2006