

Construyendo enfoques desde la práctica



**"No hay mayor compromiso
que arriesgar juntos"**


pro-rural
Asociación Boliviana
para el Desarrollo Rural

An abstract graphic composed of several overlapping, rounded, organic shapes in various shades of green. The shapes are arranged in a way that suggests a stylized, flowing form, possibly resembling a large letter 'C' or a series of connected loops. The colors range from a light, pale green to a slightly darker, more saturated green. The overall effect is soft and modern.

Construyendo enfoques desde la práctica

Índice

Presentación	4
I. Introducción	6
De la práctica a la construcción de enfoques: un camino de ida y vuelta.....	6
La historia.....	7
El origen: desde 1989 a 1999	7
El período 2000-2005.....	10
Desde el 2006 a 2011	11
La proyección a futuro	13
II. La evolución de los esquemas de intervención	15
Esquema inicial.....	15
Esquema no financiero mejorado	17
Esquema financiero.....	18
Hacia un modelo integrador.....	20
III. Conceptos clave del enfoque hacia futuro	22
A. Enfoque de cadenas (complejos) productivos.....	22
B. Rol facilitador de Pro-rural.....	23
C. Formación de capital: una opción estratégica.....	25
D. Reconocimiento de la heterogeneidad.....	26
E. Articulación de la oferta y la demanda	27
F. Trabajo de articulación de la producción primaria con el siguiente eslabón.....	28
IV. El desafío institucional a futuro	32

V. Apéndice: Síntesis de las Unidades Económicas apoyadas...	38
Antecedentes.....	38
a. Unidades Económicas según figura jurídica.....	40
Criterios de clasificación	40
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	42
Principales tendencias	42
b. Unidades Económicas según su función.....	43
Criterios de clasificación	43
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	43
Principales tendencias	44
c. Unidades Económicas según su nivel de agregación de valor.....	44
Criterios de clasificación	44
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	45
Principales tendencias	45
d. Según las exigencias de calidad de su mercado principal.....	46
Criterios de clasificación	46
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	47
Principales tendencias	47
e. Unidades Económicas según su valor de ventas	48
Criterios de clasificación	48
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	49
Principales tendencias.....	49
f. Unidades Económicas según su nivel de desarrollo	50
Criterios de clasificación	50
Número de Unidades económicas por criterio de clasificación.....	51
Principales tendencias.....	52

Presentación

La Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural (**Pro-rural**), se crea a fines del 2000, sobre la base del equipo operativo del Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (NOGUB–COSUDE), que apoyó ONGs y Organizaciones de Productores entre 1989 y 2000 con el desafío de desarrollar innovaciones, apoyando temas de desarrollo económico rural, micro crédito, metodología de planificación participativa a nivel micro regional, análisis crítico de los fondos rotativos, los aportes en efectivo de la población, y otros temas.¹

Desde su fundación como institución boliviana, se planteó desarrollar una alternativa al micro crédito rural –que para entonces ya empezaba a mostrar algunas limitaciones para apoyar al sector productivo–, planteándose específicamente el instrumento de capital riesgo. Y paralelamente, continuar con apoyos del sector no financiero, pero con productos también innovadores, como los Programas de Desarrollo de Proveedores. Para ello Pro rural trabaja con dos Áreas: de y Desarrollo Productivo y de Formación de Capital

El desafío institucional ha sido desarrollar conceptos, métodos e instrumentos que permitan contribuir de manera más efectiva al

¹ Ver las diversas publicaciones en el sitio www.prorural.org.bo.

desarrollo económico de la población rural, y no sólo apoyar acciones que sólo representen la solución temporal a situaciones que afectaban su economía y sus actividades productivas, y más bien apoyar y fortalecer los negocios que se generan a partir del espíritu emprendedor de la población rural o de empresas que trabajan con productos o servicios de origen rural, y también de las oportunidades económicas.

En esa línea, se han desarrollado los siguientes volúmenes: I. Evolución del Marco Conceptual, II) Aportes en efectivo, III) Mercados inclusivos, IV) Producción Orgánica, V) Ecoturismo, VI) Biocomercio.

En estos volúmenes, el Equipo Pro rural tiene el agrado de presentar esta capitalización de experiencias, entendiendo que la experiencia es un recurso, un capital, que la capitalización se ocupa de recuperarlo y darle valor. Se busca comprender procesos y entender mejor lo que se hace; se trata de identificar las experiencias, recogerlas, reconstruirlas, en un análisis abierto, más cualitativo, para a partir de ello extraer lecciones a futuro que sean consideradas por el conjunto de instituciones y profesionales públicos como privados, a fin de poder mejorar las intervenciones y lograr así una mayor eficacia e impacto para beneficio de la población con la que se trabaja.

La Asamblea, el Directorio, Director Ejecutivo y el personal directivo y operativo de Pro rural, agradece muy especialmente a todas las entidades financiadoras, entidades ejecutoras, y sobre todo la población atendida, por su permanente contribución al desarrollo de la experiencia, y a su sistematización.

I. Introducción



De la práctica a la construcción de enfoques: un camino de ida y vuelta

Es claro que toda institución necesita de un marco conceptual definido para orientar su trabajo; y en el desarrollo de cualquier tipo de instituciones, se evidencia además que ese marco está compuesto tanto por elementos explícitos como implícitos, y estos últimos suelen ser los más en muchos casos, además de ser a veces los más relevantes.

Además, en la dinámica de una institución que va trabajando permanentemente en la práctica y la cotidianidad –y sobre todo cuando un valor institucional es el de apoyar el desarrollo de innovaciones– el marco conceptual puede comprenderse como un resultado de procesos, que se va construyendo mediante la interacción dialéctica entre teoría y práctica, y que muestra la evolución de las ideas y conceptos que sustentan la intervención institucional.

Por tanto, lo que se presenta a continuación, en tanto resultado de proceso, es algo dinámico que fue modificándose y seguirá modificándose en la medida que se sigan desarrollando y profundizando las experiencias de campo.

Los conceptos que se presentan en este documento, podrán aportar al debate actual sobre la necesidad de avanzar de manera positiva y eficaz en el desarrollo económico, sobre todo de los productores rurales de las zonas pobres del país; pero al mismo tiempo, también está abierto a recibir observaciones, contribuciones y complementaciones.

La historia

El origen: desde 1989 a 1999

Pro-rural, se creó el año 2000, sobre la base del equipo operativo que trabajó en el Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación-COSUDE, el mismo que funcionó desde 1989.

En la etapa previa de NOGUB, se logró una vasta experiencia apoyando la ejecución de proyectos de desarrollo rural implementados por ONGs para lograr mejoras cuantitativas y cualitativas en la producción agropecuaria de productores rurales, en un contexto que venía signado desde 1985, con las reformas de primera, segunda, y tercera generación), estableciendo un achicamiento del estado, que el mercado sería el dinamizador de la economía, y dejar a la cooperación (tanto internacional como nacional, gubernamental y no gubernamental) el rol protagónico de enfrentar la pobreza (enfoque de “lucha” contra la pobreza).

Esa experiencia previa se ha constituido en un “terreno preparado y abonado” sobre el cual se han podido cosechar experiencias y aportar para lograr optimizar las propuestas de desarrollo que en el caso del equipo, básicamente era la capacidad de evaluar las

potencialidades de innovación de propuesta de terceros. Se ha tenido una amplia cobertura temática y geográfica, destacando los siguientes aprendizajes:

- Conocer –con el seguimiento de más de un centenar de proyectos– la realidad rural de los 9 departamentos del país. Esta visión dio una visión global de la problemática nacional, y permitió identificar ‘errores’ que se presentan de manera recurrente en las propuestas así como ‘aciertos’ con potencial de replicación.
- Conocer y relacionarse con la institucionalidad rural: ONGs grandes, medianas y pequeñas, sus redes, Organizaciones Económicas de Productores (tanto pequeñas dirigidas al mercado local como grandes exportadores), así como Prefecturas (hoy Gobernaciones) y Gobiernos Municipales.
- Haber podido verificar en campo, diferentes intervenciones temáticas para lograr efectos e impactos positivos en la población rural, y en una aplicación en contextos diversos:
 - Capacitación.
 - Formación productiva rural.
 - Asistencia Técnica
 - Infraestructura productiva (silos, establos, etc).
 - Micro riego
 - Producción de semilla
 - Desarrollo de nuevos cultivos (producción orgánica, ajo, etc).
 - Micro finanzas urbanas y rurales (básicamente micro crédito).²
 - Apoyo a Micro, Pequeñas y Medianas Industrias.
- Aplicar y evaluar diversos enfoques, para derivar en propuestas metodológicas:

2 Nogub/Pro-rural apoyó a varias entidades: las ONGs ANED, FADES, FIE, FUNBODEM, y promovió la participación de COSUDE en el capital accionario de los entonces Fondos Financieros Privados Caja Los Andes y FIE.

- Crítica a los Fondos Rotativos.³
 - La Planificación participativa a escala micro regional (una de las bases de la Ley de Participación Popular).
 - Metodología de aplicación práctica de Género en proyectos.⁴
 - Desarrollo de un esquema para la Sistematización, obteniendo lecciones aprendidas.
 - Aportes en efectivo de la población (una de las bases para la situación actual).
 - Análisis de sistemas agrarios (escuela del Profesor Mazoyer)
 - Análisis de la cadena productiva “siguiendo al productor y al camión”.
- Haber aprendido que el desarrollo económico en las condiciones que presenta el medio rural nacional, sólo puede darse en un contexto de acciones interinstitucionales, y como resultado de procesos de mediano y largo plazo. Un par de ejemplos: los productores tardan por lo menos 3 años en utilizar a plenitud un sistema de riego; y el desarrollo de las micro finanzas rurales requiere por lo menos de 10 años para constituirse en productos generalizados y probados.

3 El documento “11 razones para el fracaso de un fondo rotativo” fue traducido al inglés y francés, difundido en Centroamérica y algunos países de África, y se convirtió en el sustento para decidir cambiar la lógica asistencialista de algunas agencias de cooperación.

4 **“Metodología Práctica para la Incorporación de Género en Proyectos de Desarrollo Rural, Sistematización de la experiencia”** Rodolfo Soriano y María Renée Bejarano, PRO RURAL, La Paz, Bolivia, 2002.

“Metodología Práctica para la Incorporación de Género en Proyectos de Desarrollo Rural” Rodolfo Soriano y María Renée Bejarano, Documentos de trabajo de la Subsecretaría de Asuntos de Género, Ministerio de Desarrollo Humano y NOGUB-COSUDE, La Paz, Bolivia, 1997

“Hombres Y Mujeres: Aportes en Sectores y Actividades del Área Rural: datos de 50 comunidades en Bolivia” Rodolfo Soriano y María Renée Bejarano, para la serie Reflexiones para el desarrollo rural, NOGUB-COSUDE, La Paz, Bolivia, 1996.

“Hombres Y Mujeres: Aportes en Sectores y Actividades del Área Rural” Rodolfo Soriano y María Renée Bejarano, serie Reflexiones para el desarrollo rural, NOGUB-COSUDE, La Paz, Bolivia, 1995.

El período 2000-2005

Sobre ese bagaje de experiencias, y al momento de analizar la continuidad de la experiencia –pero en el marco de la finalización del apoyo suizo, se planteó una nueva institucionalidad boliviana, bajo la forma de una entidad sin fines de lucro.

Para inicios de la década del 2000, y ya como Pro-rural, el contexto nacional era básicamente el mismo (aunque se fueron volviendo críticas las dinámicas sociales hasta el 2003), aunque después de más de 10 años apoyando ONGs y algunas Organizaciones de Productores, se observó que era necesario cambiar algunos paradigmas de trabajo (ya antes se había desarrollado una metodología práctica de género para proyectos productivos), tales como el que si bien la población a la que se dirigía la institución era pobre, no esta en al miseria y disponía de recursos propios (aunque muy limitados) para poder enfrentar su desarrollo.

Y así surge la idea de plantear la metodología de Contrapartes en efectivo de la población, por lo que se hizo una licitación a nivel nacional para financiar con fondos COSUDE a instituciones y/u organizaciones que logaran los aportes de la población más significativos (en términos no sólo de monto, sino de porcentaje de aporte y de la calidad de las acciones propuestas).

Se estableció que Pro-rural debía dirigir su apoyo a acciones e iniciativas que efectivamente contribuyan al desarrollo económico de la población rural; por tanto el criterio general de trabajo fue apoyar y fortalecer los “buenos negocios” que se generan a partir del espíritu emprendedor de la población rural o de empresas que trabajan con productos o servicios de origen rural sin abandonar otros criterios

como el desarrollo sostenible), y también de las oportunidades que brinda el mercado para estos emprendedores. Esto implicó cambiar el enfoque: para definir un apoyo (con servicios financieros o con subvención) se debía considerar elementos básicos de la oferta y la demanda de los productos o servicios con los que se proponía trabajar, así como las oportunidades existentes.

Es decir, se transita de una fase de apoyo a las bases productivas, a un enfoque más amplio donde se visualizan los procesos de beneficiado, transformación y comercialización.

Pro-rural se estructuró con dos áreas operativas en un eje de desarrollo económico rural; la primera, dando continuidad al trabajo que desarrolló NOGUB, pero introduciendo nuevos criterios sobre la formas de apoyo (por ejemplo, ahí surge el pago en efectivo como contraparte de la población, o la articulación de actores económicos bajo un enfoque de cadenas); y la segunda, para desarrollar servicios financieros (con productos financieros alternativos al microcrédito que hasta entonces, era el producto más difundido en el mercado) en apoyo a iniciativas económicas de base productiva rural.

Desde el 2006 a 2011

En el período, el contexto ha cambiado radicalmente. A nivel nacional, se tiene la crisis y agotamiento del modelo 1999-2005 y el planteamiento de nuevo marco establecido en la Constitución Política del Estado Plurinacional.

También se evidencia el surgimiento de una nueva ruralidad, donde no sólo lo agropecuario empieza a tener importancia en la dinámica económica de varias regiones del país.

A nivel internacional, la crisis generalizada especialmente en Europa, pero también los recortes acelerados en los recursos de la cooperación, especialmente bilateral, así como el surgimiento de nuevas cooperaciones también plantea un desafío a la forma de acción de las Organizaciones No Gubernamentales.

A nivel interno, en 2006 se elaboró un Plan de Negocios, donde se fijaron los criterios centrales para el próximo quinquenio así como para asegurar la autosuficiencia financiera de la institución. En ese plan se definió la siguiente estructura general:

- **Misión:** Promover el mejoramiento de la calidad de vida de productores rurales, facilitando procesos de desarrollo económico sostenible, que permitan su inclusión a través de la articulación con actores que intervienen en la cadena productiva.
- **Visión:** En el marco de un compromiso social, Pro-rural ha potenciado procesos y emprendimientos económicos que articulan y complementan los esfuerzos de empresas y productores rurales, logrando su sostenibilidad.
- **Objetivo General:** apoyar iniciativas económicas de productores de base, organizaciones económicas y/o micro y pequeñas empresas, que permitan un incremento sostenible del ingreso y una ubicación más ventajosa en los mercados nacionales o externos y, en consecuencia, contribuir a optimizar políticas públicas a nivel municipal, departamental y/o nacional, a través del análisis, reflexión, sistematización y difusión de experiencias de desarrollo.
- **Objetivos específicos:**
 - Para el ámbito general, se establece que el objetivo específico de la organización es “incidir en el ciclo de formación de capital y en el desarrollo de competencias productivas y de gestión

en el medio rural para contribuir a mejorar los ingresos y las condiciones de vida de la población, a través de la generación, gestión y canalización de recursos”.

- Para el Área de Proyectos y Desarrollo Productivo, el objetivo específico es “aportar en el mejoramiento integral de las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos productivos rurales, a través de la oferta de servicios especializados en un marco amplio de desarrollo productivo rural, generando aprendizajes y experiencias replicables”
- Para el Área de Formación de Capital, aportar en la formación de capital, a través de la oferta de diverso tipo de financiamiento/inversión a Iniciativas de pequeñas y medianas empresas, así como organizaciones de productores, que trabajen con productos del área rural.

La proyección a futuro

Hay aspectos del contexto que han cambiado dramáticamente desde la fundación de Pro-rural y desde el planteamiento de plan de negocios de 2005 elaborado. Estos aspectos, a considerar en la proyección institucional, son:

- Desde 2005, especialmente los últimos años, se vive un período de bonanza económica que se torna auspicioso para el desarrollo de iniciativas económico productivas.
- Adicionalmente, se tiene grandes oportunidades: el nuevo marco constitucional es favorable, tanto en las prioridades a las economías indígena originario campesinas, como al proceso autonómico.
- El estado, se plantea un nuevo rol, mucho más activo y protagonista del Estado en el desarrollo productivo nacional, por decisión

política y por mayores recursos de inversión.

- Las ONGs ya no tienen futuro si siguen tal como fueron fundadas: lo que se requiere ahora son “prestadores eficientes de servicios” en el marco de operar los mandatos de la Constitución.
- Y los recursos de cooperación son cada vez menores para las ONGs. Además, está llegando un nuevo tipo de Cooperación, menos europea y más asiática (*Corea, Australia*) así como Sur-Sur (Brasil, Venezuela), o también Fundaciones privadas (*Bill Gates y otras*) con otros paradigmas y posibles oportunidades.
- Se ha dado una gran proyección a los servicios financieros rurales, antes casi inexistentes. Y la nueva Ley de Bancos obligará al sistema a destinar una cartera muy importante (más de mil millones de dólares) en el área rural y sobre todo en producción, así que dinero no faltará en servicios financieros.
- Está “volviendo” el debate sobre la necesidad de articular el apoyo financiero con el no financiero: sólo el dinero lo asegura impactos efectos e relevantes.

Estos aspectos, que se han ido acumulando en el quinquenio, parecen configurar los nuevos desafíos que caracterizarán al país y el mundo en una visión a diez años, y en el que se inscribe la propuesta de proyección de Pro-rural.

II. La evolución de los esquemas de intervención

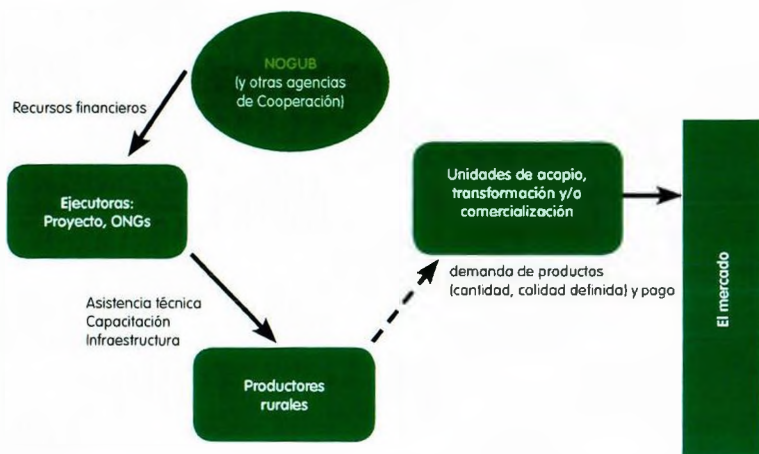
El marco global que se planteó inicialmente, se puede sintetizar en la siguiente esquematización de las intervenciones para lograr el desarrollo económico rural.

Esquema inicial

Que tiene sus orígenes y persistencia, a partir de la sequía de 82-83, con énfasis en la recuperación de las bases productivas, y que se trabaja principalmente en altiplano y valles. Se trata de una intervención básicamente lineal: al igual que las agencias financieras (nacionales o de cooperación) NOGUB/Pro-rural entregaba recursos financieros no reembolsables a entidades intermediarias para que éstas otorguen a los productores asistencia técnica / capacitación, y/o doten infraestructura, tecnología, etc. El enfoque es esencialmente de oferta, puesto que los profesionales de las instituciones, después de analizar la situación, realizan propuestas, que son presentadas –y generalmente aceptadas– por la población.

El énfasis está en el apoyo a la producción, ya que las intervenciones apuestan a incrementar los volúmenes de producción primaria, con el supuesto que estos incrementales, serían absorbidos por el mercado (casi automáticamente), y llevarían a un incremento de los ingresos y/o más empleo para la población rural. En relación a la

comercialización a lo más que se llega es a analizar críticamente la labor de intermediario y esperar una venta directa del productor al consumidor.



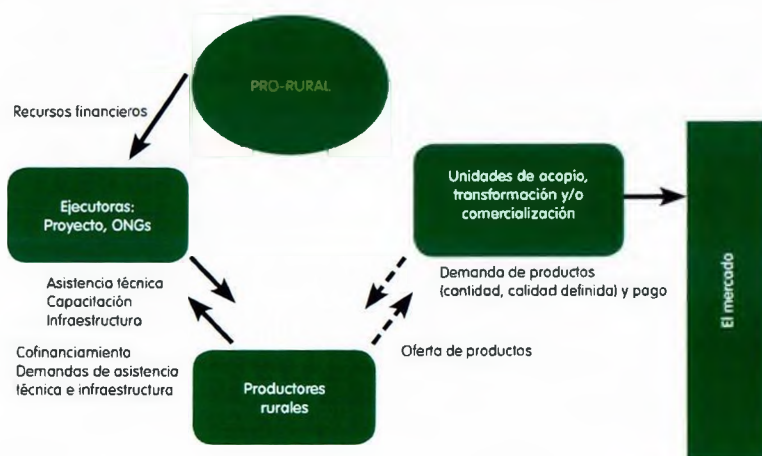
Las unidades económicas de acopio beneficiado-transformación y/o comercialización no se ven involucradas en los apoyos ni se consideran de manera planificada: por ello en el esquema se marca con línea punteada. Se asume que "ya están actuando" con capacidad suficiente para absorber los nuevos volúmenes de producción.

Si bien este esquema es cada vez menos utilizado, probablemente persistirá todavía en el tiempo. Existe una variante, aplicada por algunas financiadoras, que entregan los recursos financieros directamente a las comunidades, para que éstas contraten los bienes y servicios de acuerdo a su demanda, pero que no modifica esencialmente la no relación con el mercado.

Esquema no financiero mejorado⁵

Parte de constatar en la práctica dos deficiencias: i) la realización de la producción en el mercado no es tan automática como se asumía, y ii) se debe cualificar mejor las demandas de apoyo de los productores, tales como asistencia técnica, infraestructura, etc.

De ahí, que se proponen dos tipos de ajuste: Uno, la necesidad de incorporar en las acciones de los proyectos, estudios de mercado efectivos, o hacer consorcios con actores de experiencia en comercialización, es decir, aparece otro actor en lo operativo de las propuestas de intervención en el desarrollo rural. El otro ajuste plantea el cofinanciamiento considerado como instrumento para medir efectivamente el grado de validez de la demanda, con porcentajes variables.



5 Este esquema ha sido aplicado por Pro-rural desde el 2000.

Más allá de las naturales deficiencias (como por ejemplo, que los estudios de mercado estén realizados de manera poco práctica: existe mucha información sobre volúmenes nacionales, demanda aparente, y casi nunca un pre-compromiso de compra, estableciendo cantidad, condiciones y precio), representa un avance considerar a más actores y a tener una visión más integrada. Por el cofinanciamiento de los productores se ve que sólo aportarán quienes vean una oportunidad real de negocio, que les permita un retorno positivo. Y sólo verán oportunidad de negocio si cuentan con una relación mínimamente establecida con el mercado. Sin embargo, la relación con las empresas aún no es explícita en la intervención, y por ello, la línea punteada.

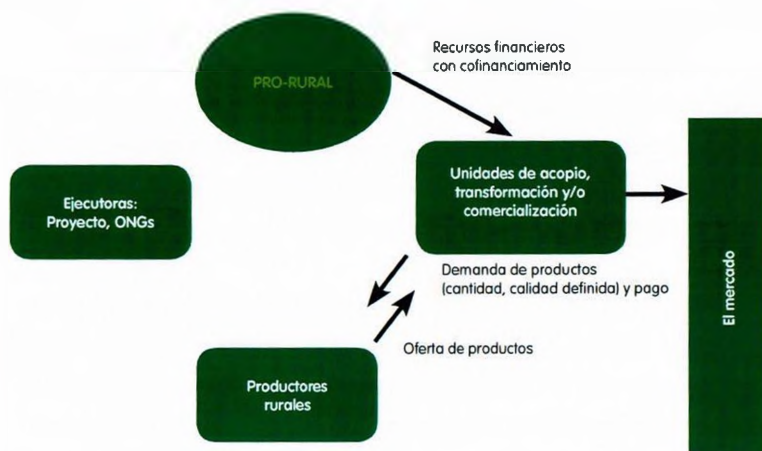
Esquema financiero⁶

Paralelamente al anterior esquema mejorado, que se corresponde con el énfasis en el mercado, Pro-Rural desarrolló servicios financieros alternativos al crédito, con capital riesgo (mediante sociedades accidentales, de corto plazo, para capital de operación)⁷ para permitir que se concreten oportunidades de negocios para pobres rurales.

El flujo de recursos financieros se dirigió más bien hacia las empresas. El supuesto es que esta dinamización e las empresas traería beneficios (en ingresos y empleo) a los productores; es decir, “jalarán” la dinámica rural y de los proveedores.

6 Este esquema está siendo aplicado por Pro-rural desde inicios del año 2002.

7 Que fue el esquema inicial acordado con el financiador COSUDE, quien seguiría como propietario del fondo hasta que –tras el cumplimiento de algunas condiciones– sería patrimonializado a favor de Pro-rural.



Bajo el término empresas, se agrupa una importante cantidad de iniciativas, sean unifamiliares, sociedad anónima u Organizaciones de Productores, formales o informales, de acopio, de transformación o comercialización, o que cumplen varias funciones a la vez.⁸

El hecho es que no todas estas empresas (sobre todo si no son Organizaciones de Productores) pueden considerarse apropiadamente (en términos de inclusión) a los productores. Por ello la línea punteada, pese a que se entiende que hay relaciones entre empresas y productores.

8 Existe aún un debate sobre qué significa "Empresas de acopio, transformación y/o comercialización"; en efecto, algunas de estas "empresas" son en realidad "OECAs" que en opinión de los empresarios son también empresas pero para los productores no lo son (varias razones: no tienen como objetivo final el lucro, no pertenecen a unas cuantas personas, no pueden ser "compradas" en el mercado); no solo acopian/transforma/comercializa, sino que "organizan/asocian" a los pequeños productores, otorgan asistencia técnica para la producción primaria (por ejemplo para la producción orgánica); implementan sistemas de "control interno" para la certificación orgánica; realizan planes de distribución de beneficios del mercado justo o solidario y obtienen la certificación para ese mercado; conciertan con actores privados (como Pro-rural) y con el Estado. Las empresas de tipo lucrativo han aprendido a realizar estos roles de las OECAs y algunas se comportan como tales, pero la pista de esa forma de hacer desarrollo la dieron las OECAs, aunque las empresas pueda ser tal vez más eficientes.

Hacia un modelo integrador⁹

Esta propuesta busca integrar los aspectos positivos encontrados en los últimos dos esquemas mencionados. Existen evidencias que muestran que esta síntesis no sólo es posible sino deseable, pero también que no es algo obvio ni automático.

Aquí, y aunque tal vez no fuera necesario cubrir todos los recursos por la misma entidad, el financiamiento debe llegar coordinadamente por ambas vías (no reembolsable cofinanciado para asistencia técnica e infraestructura) y riesgo compartido para capital de operaciones (y si posible en el futuro, capital accionario y/o activos) pero sólo con la condición que las relaciones productor–empresa, empresa–prestadora de servicios, y población–prestadora de servicios se den, con resultados positivos para todos (lógica ganar - ganar).

Los productores podrán contar con un “mercado seguro” y de mejores precios (naturalmente si cumplen con los criterios de calidad) y para ello podrá contar con el apoyo (cofinanciado) de Pro-rural u otra institución para lograr los conocimientos y medios (infraestructura, maquinaria, equipo).¹⁰

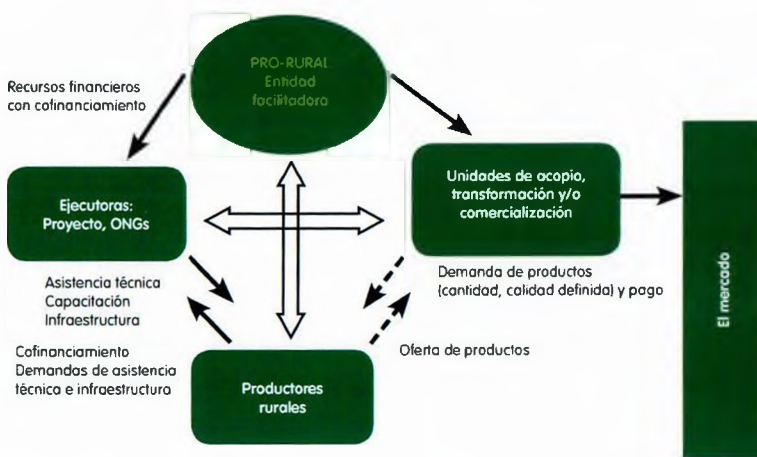
La empresa tiene un mercado preciso (si no lo tiene, el modelo no funciona), y por tanto puede ofrecer mejores precios y asegurar volúmenes a la población, si se cumplen los criterios de calidad establecidos. Y para asegurar, así sea en parte, esa calidad, debe

⁹ Este modelo es la proyección de trabajo de Pro-rural, existiendo ya bases empíricas que muestran su potencial.

¹⁰ Dado que Pro-Rural no puede apoyar directamente con cada productor, existen opciones intermedias, como la experiencia de establecer programas de crédito al interior de las OECAs. Un ejemplo: a El Ceibo le sobra mercado, lo que le falta es producto.

plantear a los productores y la prestadora de servicios sus requerimientos tecnológicos, y cofinanciar parte del trabajo del ejecutor. En contrapartida, logrará mayores ganancias por vender más y de mejor calidad.

Entonces, la apuesta a futuro de Pro rural puede graficarse de la siguiente manera:



Este es el desafío que se plantea Pro-rural para trabajar hacia futuro, conociendo que ni en todos los rubros, ni en todos los territorios, ni siquiera en todos los casos específicos, esta posibilidad de integración es evidente e incluso aplicable.

III. Conceptos clave del enfoque hacia futuro

Como es natural, toda proyección se basa en las experiencias aprendizajes y aciertos logrados, así como en los desafíos a futuro. En ese marco a continuación se presentan los conceptos clave del enfoque de Pro-rural.

A. Enfoque de cadenas (complejos) productivos

En términos de desarrollo económico rural (que es el campo de interés de Pro-rural), el concepto central es el de cadena (complejo) productiva, entendida como el sistema que integra y articula a actores económicos que conforman y participan de un proceso económico, que va desde la producción de la materia prima hasta la distribución y venta de los productos terminados.

Ahora bien, se trata de un sistema sumamente complejo: si bien se habla de pocos eslabones (producción, acopio, beneficiado y transformación, comercialización, consumo) en rigor se tiene unas redes y flujos en algunos casos paralelos, en otros casos que compiten e incluso que se oponen, incluyendo entre miles y decenas de miles de productores, cientos o miles de acopiadores, pasando hasta una red de decenas o incluso miles de distribuidores finales, que además tienen flujos diferenciados según el rubro y la región.¹¹

¹¹ Compárese por ejemplo la papa (con cientos de miles de productores en casi todo el país, miles de acopiadores y miles de distribuidores, y prácticamente todo

Los actores económicos involucrados interactúan entre sí (mantienen relaciones de interdependencia) y por tanto trabajan e invierten en función a objetivos comunes de mercado (su actuar o desempeño en la cadena deja de ser individual y se convierte en un sistema integrado).¹²

A modo de ejemplo, un intermediario que recorre con su camión por las comunidades comprando amaranto y los productores que le venden, conforman una cadena productiva; sin embargo el momento en que estos dos actores coordinan su trabajo para ser más eficientes en el eslabón que les corresponde y así maximizar las utilidades de ambos, se está optimizando ese encadenamiento productivo.¹³

Entonces, el objetivo central de Pro-rural está en facilitar estas relaciones de concertación para el beneficio mutuo.

B. Rol facilitador de Pro-rural

A partir de estos elementos surge el esquema actual de intervención de Pro-rural, donde se mantiene la articulación entre actores y además adquiere mayor relevancia el **rol facilitador** que Pro-rural debe desempeñar en aplicación a este concepto de intervención.

destinado al mercado interno) con la quinua, donde sólo hay pocas decenas de miles de productores, ubicados en el altiplano centro y sur, con un centenar de acopiadores, y no más de 30 exportadores, tanto registrados como no registrados). O el caso del flujo de limón en Cochabamba, donde llega limón del Río Caine, que debe competir con el limón de Santa Cruz, así como dos camiones semanales de limón sutil del Perú.

- 12 Aunque no necesariamente es perfecto (continúan muchos cuellos de botella e imperfecciones) ni es necesariamente equitativo.
- 13 Por ejemplo, la disponibilidad de cajas plásticas permitirá reducir significativamente las pérdidas de transporte de productos como el mango o el tomate. Y así se pueden negociar mejores precios para los productores, aun si la ganancia del transportista se incrementa.

Es una especie de esquema triangular, donde por una parte se entrega financiamiento a la empresa que acopia el producto para su beneficiado, transformación y/o comercialización, si este proceso asegura beneficios para los productores rurales. Por otra parte, obtener y facilitar servicios (no financieros, y cofinanciados) de asistencia técnica, infraestructura, maquinaria y/o equipo a los productores que les permita cumplir con los requerimientos de calidad de la empresa y su mercado (especialmente si se trata de mercados mejorados que pagan mejores precios, como es el caso de la producción orgánica).

Pro-Rural se un facilitador en tanto que puede apoyar a los productores (quiere decir que verificamos efectivamente que exista una relación que agregue valor entre la empresa y los productores) pero también a la empresa.

Y el objetivo, como señalado en el punto anterior, es que ambas partes obtengan beneficios, especialmente los productores rurales. En términos sencillos, la empresa debe contar con un contrato asegurado de venta (demostrar el negocio) y un acuerdo con los productores (sus proveedores) que garantiza un plus al precio convencional del producto.

Bajo el esquema integrador que se propone, las relaciones entre actores se harían más dinámicas, el flujo de información es de ambos lados (los productores acceden a información sobre el mercado y también informan sobre sus demandas de inversión, la empresas realizan pagos oportunos y mejores precios, y se asegura el flujo del producto hacia el mercado. Visto de otro modo se minimizan los riesgos a todo nivel.

C. Formación de capital: una opción estratégica

Pro-rural sustenta desde el 2005 que la formación de capital constituye un factor clave para el desarrollo rural en Bolivia, por ello, sus servicios financieros y de desarrollo productivo se realizan con un enfoque común que pone en relieve la formación de capital en unidades económicas de cadenas productivas de origen rural.

Con sus servicios procura contribuir al fortalecimiento de la formación de capital en pequeñas y medianas empresas y/u organizaciones de productores. Las intervenciones que realiza con el área de Formación de Capital principalmente van a unidades económicas que funcionan en los eslabones post cosecha, vale decir, actividades destinadas al acopio, beneficiado, transformación y/o comercialización de los productos en los mercados nacionales e internacionales. Por su parte, los servicios no financieros están destinados, cada vez más, a procurar mejorar aspectos centrales de la gestión y capacidad productiva de unidades económicas y organizaciones que pertenecen a las cadenas productivas con las que opera el área de formación de capital.

Consecuentemente, el enfoque de formación de capital en cadenas productivas, constituye la característica diferenciadora fundamental de la entidad.

Los servicios financieros de Pro-rural no se orientan solamente a organizaciones y empresas del llamado “mercado formal” (Sociedades Anónimas, SRL, Unipersonales, etc). Se debe destacar que la entidad hace un especial esfuerzo de inversión también en asociaciones con distintas formas de organización y denominación¹⁴ que cumplen con

14 En términos genéricos se autodenominan Organizaciones Económicas Campesinas, OECAs, pudiendo ser cooperativas, asociaciones, CORACAs y hasta empresas comerciales.

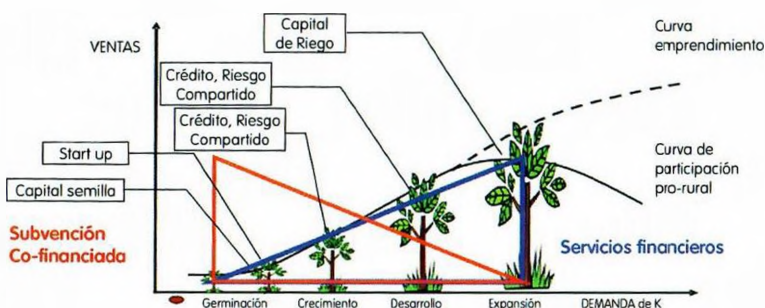
los elementos de elegibilidad establecidos en sus reglamentos para sociedades accidentales de riesgo compartido.

D. Reconocimiento de la heterogeneidad

Uno de los más importantes aprendizajes institucionales es que no se puede considerar al conjunto de empresas de Acopio y/o Beneficiado-Transformación y/o Comercialización (así como a los productores) como un todo homogéneo. Además de las especificidades de rubros y contextos, también hay que distinguirlas por su nivel de desarrollo: i) las que se encuentran en una etapa inicial y que requieren Asistencia Técnica para mejorar sus condiciones productivas y acceder a financiamiento no reembolsable; y ii) empresas que se encuentran en una etapa de crecimiento y que requieren Asistencia Técnica para acceder a mejores y mayores mercados y servicios financieros

Y este reconocimiento de la heterogeneidad también lleva a la necesidad de aplicar los instrumentos de apoyo de manera diferenciada.

Conjunto de instrumentos de apoyo a la *formación de capital* de acuerdo al ciclo de vida de los emprendimientos



Así, a medida que se va desarrollando la Unidad Económica y mejorando sus ventas, requerirá menos de la Subvención cofinanciada, y más de Servicios financieros. Y al interior de ésta, pasará por diversos productos, desde capital semilla, hasta crédito o capital de riesgo. En este marco se introduce de manera clara el “capital doliente” en las iniciativas económicas, así como la internalización de los costos financieros, entre otros aspectos que contribuyen a una efectiva apropiación de los emprendimientos por parte de los actores involucrados.

E. Articulación de la oferta y la demanda

Con la visión clara de relacionarse al mercado, surgen –en la operatividad institucional- nuevos actores (que genéricamente, y atendiendo a su función, se denominarán empresas de Acopio y/o Beneficiado-Transformación y/o Comercialización) que podrían asegurar mejores condiciones para la comercialización de los productos o servicios emergentes de la actividades productivas de los productores rurales.¹⁵

Este concepto de articular la oferta y la demanda fue entendido como la relación de complementariedad que debía existir en todas las acciones e inversiones de Pro-rural, entre la oferta de productos y/o servicios y la demanda por los mismos, bajo el criterio de garantizar la provisión de materia prima o insumos, pero también

¹⁵ Aunque también existen otras visiones, por ejemplo el mercado orgánico, donde el aprovechamiento de las mejores condiciones que ofrece el mercado es posible gracias al productor rural que ha transformado su producción en orgánica; la empresa, aun siendo OECA, es sólo un vehículo para beneficiarse de un mejor precio, pero el esfuerzo corresponde básicamente al productor. La articulación se produce cuando la empresa puede asegurar y certificar un volumen mínimo de producto al demandante.

garantizar el mercado. Es decir, no se puede desarrollar un apoyo a una empresa cuando se plantean dudas a la hora de definir proveedores de materia prima o de definir mercados para los productos.

A partir del esquema anterior, que ejemplifica este enfoque, es posible mencionar que casi de manera general e independientemente del rubro en que se trabaje, los actores que representan la oferta y la demanda, logran articularse, pero todavía con importantes limitaciones respecto al adecuado flujo de dinero, información y productos que debe existir entre ellos: en cuanto al dinero, las empresas por lo general aplican pagos derivados, no brindan información adecuada sobre el mercado (los productores no conocen a cabalidad qué es lo que quiere el mercado) y el flujo de producto es irregular debido a factores que afectan la producción o a que los precios que se pagan no son de los mejores.

Para que este concepto se torne operativo, **Pro-rural**, en términos también estratégicos, hace un análisis más detallado de la situación que caracteriza a los actores que representan a la oferta y demanda, y de los flujos de información, de producto y de dinero que se da entre estos, lo que se traduce en un plan de negocios que alentarán y Pro-rural, convirtiéndose en socios si existe la posibilidad de agregar valor con tal sociedad. Y de ser necesario, se puede plantear complementariamente un Programa de Desarrollo de Proveedores, como los iniciados por Pro-rural desde inicios de la década pasada.

F. Trabajo de articulación de la producción primaria con el siguiente eslabón

Como se ha señalado, Pro-rural busca como estrategia para beneficiar a los productores rurales, su articulación con el eslabón siguien-

te, que –de manera genérica- puede considerarse como de Acopio y/o Beneficiado-Transformación y/o Comercialización.

Este eslabón puede adquirir múltiples formas:

- En cuanto a relación con productores rurales, existen múltiples variaciones del modelo general:
 - Existen casos (véase El Ceibo o ANAPQUI entre otros muchos) donde son los propios productores los que producen y cumplen con las tres funciones, e incluso llegan hasta productos finales de consumo, sea para el mercado nacional o internacional, aunque la producción es individual-familiar, y las otras funciones son realizadas por distintas personas jurídicas.
 - En el otro extremo, los productores sólo trabajan con la producción primaria, y las funciones de acopio, de beneficiado, de transformación y de comercialización los realizan otros empresarios/as.
 - En un ejemplo mixto, se tiene el caso de la quinua, donde pueden estar los Productores en la producción primaria, el acopio y el beneficiado básico, y el beneficiado final y la exportación a cargo de otros empresarios.
- A nivel de funciones, puede ser una única Unidad Económica que tenga las tres, o pueden darse tres o incluso más Unidades Económicas (un acopiador, un segundo que haga el beneficiado, un tercero una primera transformación, un cuarto produzca producto terminado, e incluso un quinto que se encargue de la distribución y comercialización).



Modelo I: Una única empresa post producción

Productores	El Ceibo: Cuenta con productos terminados y red de tiendas
-------------	--

Modelo II: Dos empresas post producción

Productores	Acopiador	Transformación - Comercialización
-------------	-----------	-----------------------------------

Modelo III: Múltiples empresas post producción

Productores	Acopiador	Transformadores	Comercializadores
-------------	-----------	-----------------	-------------------

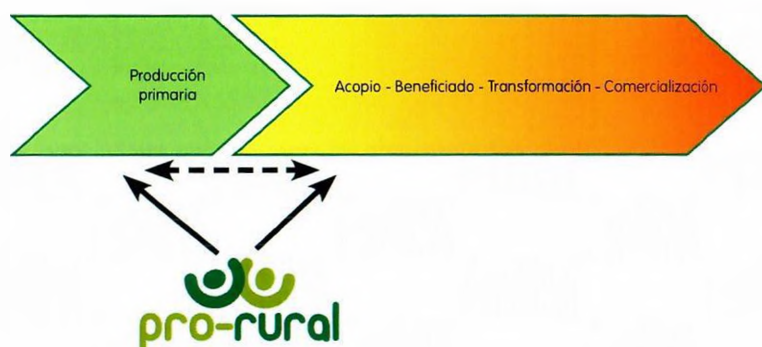
Sea cual sea esa forma específica, el rol asumido por Pro-rural es el de articular ese segundo eslabón (simple o complejo) con los Productores rurales.

Y para esa articulación, se practican tres formas de trabajo:

- I. Apoyar a Productores Rurales para que mejoren la cantidad y la calidad de su producción. Para ello, será necesario que estén articulados con la Unidad económica del siguiente eslabón, para poder tener criterios concretos de qué se demanda en términos de cantidad y calidad. Esta forma caracterizó el pasado, y probablemente deberá ir siendo cada vez menos importante a futuro



- II. Apuntalar a las Empresas que requieran apoyo, esencialmente con Servicios Financieros, siempre y cuando aseguren la articulación con (y beneficios para) los Productores rurales que trabajan la producción primaria. Actualmente, es la parte fuerte de Pro-rural



- III. La tercera opción es un mixto de las dos anteriores: Se brinda apoyo paralelamente con servicios financieros a la Unidad Económica que se encarga del beneficiado y/o transformación, y a los Productores rurales con fondos subsidiados para mejorar sus capacidades técnicas y materiales (infraestructura, maquinaria, equipo), para que la articulación entre ello resulte en mayores beneficios para ambos. Este es el desafío a enfrentar a futuro, aumentar cada vez más la aplicación de este esquema.



IV. El desafío institucional a futuro

Por todo lo señalado anteriormente, el claro desafío institucional a futuro, en un horizonte hasta el año 2020, es el de lograr:

La articulación eficiente de Servicios Financieros y Servicios no financieros

Se reconoce que ambos servicios son formas o modelos de negocio muy diferentes pero que necesariamente deben articularse a partir de los siguientes criterios:

- El modelo de financiamiento ejecutado por Pro-rural, comprende la prestación de servicios financieros a las actividades productivas rurales, en cuya ejecución y en la medida de lo posible están ligados servicios de asistencia técnica brindados a su población objetivo. Pro-Rural es partidaria de la necesidad de otorgar servicios integrales, como una forma de agregar valor a las empresas y productores con los que se relaciona.
- Las bases para un desarrollo rural sostenible, entre otros aspectos, está dada por la correcta articulación de servicios de asistencia técnica y financiamiento adecuado, considerando la dificultad para acceder a estos en el área rural.
- Los servicios no financieros son clave para el desarrollo de la operación de financiamiento aún después de haberse concretado

la misma, pues deben realizar un seguimiento y/o acompañamiento especializado a las operaciones de negocios, orientados al establecimiento de relaciones de confianza mutua para el largo plazo con los diversos actores (clientes). De hecho, el trabajo del Área de Formación de Capital es más que otorgar financiamiento, pues incluye: evaluación previa, establecimiento de acuerdos Pro-rural - empresa - productores), y seguimiento / acompañamiento especializado al negocio.

- Pro-rural considera que la Asistencia Técnica debe tomar en cuenta las diferencias y heterogeneidad de los emprendimientos productivos, planteándose dos tipos de servicios no financieros en función al estado en el que se encuentren las unidades productivas:
 - Las que se encuentran en una etapa inicial y/o de emprendimiento, que requieren de Asistencia Técnica para mejorar sus condiciones productivas y puedan acceder a servicios financieros.
 - Las que se encuentran en una etapa de crecimiento (de consolidación), que requieren de Asistencia Técnica para acceder a mejores y mayores mercados, tecnología y a servicios financieros.
- Se considera que el productor rural no solo requiere de financiamiento para sus labores productivas, sino que también necesita ser capacitado en temas del propio proceso productivo, de la administración del negocio, de la estimación de costos de producción y precios de venta, de los procesos de comercialización, mercadeo, gestión de negocios y de todos aquellos tópicos que estén ligados a su actividad productiva.
- El financiamiento al sector agropecuario no consiste en limitarse a la otorgación de condiciones financieras “favorables” en términos de bajas tasas de interés, plazos largos, sin garantías, etc.

- Considerando que el financiamiento a actividades agropecuarias debe entenderse como un proceso de mediano plazo, en el que se tome en cuenta ciclos productivos buenos y malos, los cambios climáticos y/o fenómenos naturales que inciden en el proceso productivo, los servicios de Asistencia Técnica son importantes y juegan un rol radicalmente importante en la conducción de ese proceso.
- A partir de la definición clara de objetivos estratégicos, financieros y sociales es posible lograr rentabilidades financieras y sociales.

Sin embargo, la experiencia vivida en estos diez años en que se trabajó con los dos programas (desarrollo Productivo –no financiero- y Formación de Capital) se ha evidenciado que esa articulación es posible y deseable en la teoría, pero en la práctica existen multiplicidad de factores que limitan la posibilidad de hacerlo.

Por ello, este modelo integrador que se propone es el verdadero desafío institucional para el año 2020, y que se trabajará en la parte práctica al interior del Equipo Pro-rural. Los grandes principios que emergen tanto de los éxitos como de los fracasos son:

A. Los emprendimientos sólo son exitosos cuando han logrado alguna articulación al mercado.

- ➡ Un elemento clave de éxito está en la aplicación de herramientas financieras dentro de cadenas productivas claramente definidas, trabajando con negocios en marcha y con experiencia de mercado.

B.

Los apoyos son más eficaces cuando las iniciativas son consideradas como parte de una cadena productiva que se puede optimizar.

- ➔ Sólo en la medida que las iniciativas productivas se encuentran integradas y articuladas en el marco de una cadena productiva que se puede optimizar, los servicios financieros y los no financieros (y sus instrumentos) podrán ser más eficientes y eficaces, asegurando mejores condiciones económicas en favor de los pequeños/as productores/as rurales y de sus organizaciones.

En ese contexto se ha observado que el trabajar bajo el enfoque de mercado tiene mayores ventajas que atender solo la vocación productiva, aunque significa que los socios/clientes de Pro-Rural deban desarrollar conocimiento de las exigencias del mercado al cual se va a satisfacer con sus productos.

El apoyo financiero de Pro-rural, busca que el emprendimiento apoyado, pase al círculo virtuoso de una cadena de valor, ya que por la intervención de sus dos áreas se favorece el desarrollo cualitativo de los emprendimientos rurales.

C.

Es fundamental articular a los pequeños y medianos productores y sus organizaciones a los demandantes, tanto nacionales como en el exterior.

- ➔ Las empresas o emprendedores se constituyen en la demanda directa de bienes rurales a ser atendidos por la pro-

ducción de los productores rurales. Y esta articulación será favorable tanto para oferentes como para demandantes, en la medida de que se establezcan relaciones acordes que las beneficien, aunque se prioriza la obtención de mejores condiciones de comercialización (mejores precios y mayor beneficio directo al productor), y de lograr mayores volúmenes de producción sujetos a principios de calidad (beneficio para el demandante).¹⁶

El operar dentro de cadenas productivas que se pueden optimizar, ha permitido a la entidad financiar de manera indirecta a las unidades productivas de base, a través de inversiones en las unidades acopiadoras y/o transformadoras, logrando con ello la participación activa, responsable y complementaria de varios actores, con funciones claramente definidas.

Considerando que las particularidades y/o las exigencias del mercado, se constituyen en un reto para los múltiples actores que forman parte de la cadena de valor, para los pequeños y medianos productores, más allá de la sostenibilidad alimentaria, la meta a ser alcanzada es la calidad y cantidad, y para los transformadores será acopiar mayores volúmenes de productos con calidad que les permita cumplir en forma adecuada con el mercado, haciendo buenos negocios con algo impacto social.

16 Se conocen experiencias en la que esta intermediación no siempre es adecuada, porque también se da especulación con calidad y precio, y distorsionando el mercado, tanto para los productores como para los consumidores. Estas situaciones son las que se debe cuidar que no ocurran con los servicios integrales.

D.

En lo esencial, los servicios no financieros apoyar aspectos de gestión y producción, y los financieros acopio, transformación y comercialización

- ➔ Los servicios financieros han sido orientados principalmente a empresas que funcionan en los eslabones de post cosecha, identificadas como actividades que realizan el acopio, beneficiado, transformación y comercialización de sus productos en los mercados nacionales o externos; en complemento, los servicios no financieros procuran mejorar aspectos centrales de gestión y capacidad productiva de las unidades económicas y de las organizaciones que pertenecen a las cadenas productivas.

V. Apéndice: Síntesis de las Unidades Económicas apoyadas

Antecedentes

En este capítulo, se busca explicitar qué tipo de Unidades Económicas son las que han accedido al apoyo institucional, como base para la reflexión y proyección.

Para ello, se proponen las siguientes tipologías de Unidades Económicas, que –como toda esquematización– siempre tiene sus limitaciones, y por tanto no pretende ser una tipología única y absoluta, y sólo busca ser una base de análisis.

Es claro que se pueden plantear diversos sistemas de categorización, los cuales no son excluyentes, sino más bien complementarios para mostrar diferentes facetas de un fenómeno complejo como lo son el conjunto de las Unidades Económicas Rurales o en relación con la producción rural. En este caso, se han elegido algunos criterios que están en línea con la Misión Institucional.

Como se ha señalado, la Misión de Pro rural plantea “Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los productores rurales, facilitando procesos de desarrollo económico sostenible, que permitan su inclusión a través de la articulación con actores que intervienen en la cadena productiva. Por consiguiente, se trabaja con todos los

actores, a través de varios servicios y/o líneas, estructurados en dos áreas:

En el Área de Proyectos de Desarrollo Productivo (que implica subsidios al productor, aunque también con aportes en efectivo), se trabajaron los siguientes servicios:

- I. Programa de Desarrollo de Proveedores y Emprendedores, PDPE
- II. Biocomercio.
- III. Seguridad Alimentaria y Desarrollo Económico Local SADEL (desayuno escolar)
- IV. Programa "Haciendo de que los mercados trabajen para los pobres" (MMFP)

En el Área de Formación de capital (que provee servicios financieros alternativos) se han apoyado las siguientes líneas:

- V. Riesgo compartido
- VI. Cuasi Capital
- VII. Fondos de Inversión Rural
- VIII. Programa de Proveedores
- IX. Mecanismo de desinversión

En la vida institucional, se apoyaron 144 Unidades Económicas con Desarrollo Productivo y 381 Unidades Económicas con Formación de capital, dando un total de 525, que es el universo total sobre el que se presentan los porcentajes que va a continuación.

a. Unidades Económicas según figura jurídica

Criterios de clasificación

De manera general, aquí confluyen varios sistemas (el Código Civil, el Código de Comercio, pero también formas más genéricas, como comunidades), cuenta o no con Formalidad Legal. Se tiene una dificultad conceptual ya que en términos genéricos, empresas no sólo son unidades económicas de propiedad de población no rural, sino también son empresas los emprendedores rurales así como las Asociaciones de productores.¹⁷ Sin embargo, para poder distinguir mejor estos tipos de empresas, se los desagrega de la siguiente manera:

1. **Organización económica comunitaria:** incluye las organizaciones territoriales tradicionales (Comunidad, Ayllu, Capitanía, Pueblo Indígena, etc.) o sindicales (Sindicato comunal, Subcentral, Central campesina) que con un fin económico común, incluye a todas las familias de ese territorio. Son las OECOM (Organización Económica Comunitaria) planteadas en la Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria.
2. **Grupo coyuntural de productores:** que si bien se dedican individualmente a la producción y la comercialización, se asocian coyunturalmente y de manera no estructurada para recibir ofertas de proyectos tales como semilla, capacitación, riego, u otros,

¹⁷ La **empresa** es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman." Ivan Thompson, <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

y que son parte de la Asociatividad Económica Rural. Generalmente, corresponde un grupo por cada comunidad, aunque no incluye a toda la comunidad.

3. **Asociación de productores/as:** grupos de productores de una o varias comunidades asociados con un fin económico: asistencia a la producción, acopio, beneficiado, transformación y/o comercialización. Constituidas según el Código Civil (la mayoría tiene Personería Jurídica como Asociaciones de productores) e incluyen Cooperativas, OECAs,¹⁸ y cualquier otra figura similar, no comunitaria.
4. **Emprendedores rurales:** aunque también son empresas (en el sentido del Código de Comercio) tienen las características de ser básicamente unipersonales (unifamiliares) y son de propiedad de pobladores rurales de comunidades o pueblos.
5. **Empresas:** aquellas iniciativas económicas privadas, de todas las magnitudes, desde micro empresa, pequeña, mediana, formalizadas o no, constituidas o no¹⁹ bajo los criterios del Código de Comercio.²⁰ Pueden ser tanto unipersonales como colectivas (Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima).

18 Sobre las cuales recientemente se promulgó la "Ley de Organizaciones Económicas Campesinas Indígenas y Originarias (OECAS) y la Integración de los Sujetos de la Agricultura Familiar Sustentable para la Soberanía Alimentaria.

19 En este análisis sólo se considera la formalización en el sentido de contar con registros legales, impositivos y empresariales, sin que signifique un juicio de valor sobre si se tiene o no estas tres formalizaciones

20 Aunque en rigor: en el Código de Comercio no hay empresas unipersonales, sino sociedades comerciales y para que sea una sociedad se requieren al menos dos personas naturales. Sin embargo, la legislación comercial vigente (reglamento de Fundempresa) sólo reconoce "Comerciante individual o empresa unipersonal, no considerada sociedad"

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Programa Pro rural Tipos	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Organización económica comunitaria	0%	0%
Grupo coyuntural de productores	14%	0%
Asociación de productores/as	6%	26%
Emprendedores rurales	3%	21%
Empresa	3%	26%
Otros*	1%	0%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

* Incluye Clubes de madres, Centro universitario de investigación, y ONGs en alianza con organizaciones.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- El tipo de Unidad Económica más apoyado por Pro-rural son las Asociaciones de Productores, con un 32% del total.
- En segundo lugar, están Empresas, con un 29% del total.
- Y en tercer lugar, Emprendedores rurales, con un 24%.
- A nivel de las Áreas programáticas, en Desarrollo Productivo los apoyos han estado concentrados en Grupos coyunturales de productores, y en Asociaciones de Productores, lo cual es consistente con el apoyo al eslabón de producción.
- En tanto que en Formación de Capital, el apoyo se concentró en Asociaciones de Productores, Empresas y Emprendedores Rurales, también consistente con el apoyo a los eslabones de acopio, beneficiado, transformación y/o comercialización.

b. Unidades Económicas según su función

Criterios de clasificación

1. **Producción primaria (o aprovechamiento sostenible de recursos naturales), sólo si es colectiva:** no incluye la producción agropecuaria primaria de los asociados/as.
2. **Acopio y comercialización:** De la producción de otros productores, que pueden o no ser sus socios.
3. **Prestar servicios a asociados:** hay una larga lista de opciones, tales como provisión de insumos, uso de maquinaria y equipo (tractores, molinos, etc), dar asistencia técnica a los asociados y otros, etc.
4. **Beneficiado:** actividad que mejora la materia prima: secado, fermentado, etc.
5. **Transformación:** cualquier actividad que añada valor agregado al producto primario, generando un producto intermedio o de consumo final.
6. **Venta de servicios turísticos u otras actividades:** no relacionadas con la agropecuaria.

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Hay que aclarar que una misma Unidad Económica puede cumplir varias funciones.

Programa Pro rural Función	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Producción agropecuaria / aprovechamiento sostenible de RRNN, sólo si es colectiva	1%	6%
Acopio y comercialización	14%	12%
Prestar servicios a asociados	3%	0%
Beneficiado	5%	50%
Transformación	10%	6%
Venta de servicios turísticos u otras actividades	0%	8%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- La función con mayor prioridad en el apoyo institucional es el Beneficiado, con un 55% del total de acciones apoyadas.
- La segunda función más apoyada es el Acopio y Comercialización (26% del total).
- Finalmente, el tercer nivel de apoyo va a Transformación, con 16% del total.

c. Unidades Económicas según su nivel de agregación de valor

Criterios de clasificación

1. **Acumulación primaria:** los casos donde se produce y/o se acopian productos.
2. **Agregación limitada:** cuando se hace selección, y/o prebeneficiado.
3. **Agregación media:** cuando se hace beneficiado, pero sobre todo cuando se hace transformación a productos intermedios.

4. **Alto nivel de agregación:** transformación en productos acabados de consumo directo.

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Programa Pro rural Tipos	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Acumulación primaria	15%	14%
Agregación limitada	5%	48%
Agregación media	6%	7%
Alto nivel de agregación	2%	5%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

NOTA: un 8% de los apoyos en Formación de capital no generan valor, pero debido a que se trata de recursos para servicios financieros.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- En general, el nivel de agregación de valor de las unidades económicas apoyadas es Limitado (53%), lo cual es consistente con el tipo de organizaciones apoyadas.
- En segundo orden, está la no agregación de valor (29%), que se concentra esencialmente en las actividades de apoyo y comercialización.
- En tercer lugar, se apoyó un nivel Medio de Agregación de Valor (13%).
- Si se analiza por Áreas, en Desarrollo Productivo la mayor parte está dirigida a Acumulación primaria, en tanto que en Formación de Capital, la mayor concentración está en agregación Limitada de valor.

d. Según las exigencias de calidad de su mercado principal

Criterios de clasificación

1. **Mínimas exigencias de calidad / Ventas locales:** Incluye ferias locales, intermediarios en lote, compras “al barrer” y otras formas próximas al centro de producción, donde las exigencias de calidad (más allá de la calidad intrínseca de un producto) son mínimas.
2. **Exigencias medias de calidad / Ventas regionales:** Considera el nivel municipal hasta la capital departamental, incluyendo mercados como el Desayuno Escolar, y donde ya existen demandas específicas de calidad, como puede darse en sanidad.
3. **Altas exigencias de calidad / Ventas nacionales:** Usualmente mercados urbanos (incluyendo supermercados) en las cuatro ciudades principales del país. Las exigencias de calidad son más altas (pueden incluir envases, fechas de vencimiento, registro sanitario, etc).
4. **Máximas exigencias de calidad / Exportación:** Tanto exportaciones registradas como no registradas, como también vender a compradores nacionales que serán quienes exporten (calidad de exportación). El requisito de calidad es el más alto.²¹

21 El concepto de exportación puede considerarse de dos maneras: las Unidades que efectivamente exportan, y las que producen para que otros exporten. En términos de comercialización son muy diferentes, pero para efectos de la calidad del producto, son similares.

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Programa Pro rural Tipos	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Mínimas exigencias de calidad / Ventas locales	21%	3%
Exigencias medias de calidad / Ventas regionales	3%	2%
Altas exigencias de calidad / Ventas nacionales	1%	34%
Máximas exigencias de calidad / Exportación	2%	33%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- En general, se observa una distribución más o menos equilibrada entre varios niveles: el más apoyado, es el de altas exigencias de calidad / ventas nacionales, con un 35% de las Unidades económicas.
- También con 35% están las máximas exigencias de calidad / exportación. En tercer lugar, están las mínimas existencias de calidad / ventas locales.
- Si se analiza por Áreas, Formación de Capital ha apoyado a los dos niveles más altos de exigencias de calidad. En tanto que Desarrollo productivo apoyó en términos históricos más para mínimas exigencias de calidad / ventas locales, ya que –al ser productores, estos manejan muy limitados aspectos de calidad, que son dados por otros actores de la cadena, mediante procesos de selección, limpieza, beneficiado, etc.

e. Unidades Económicas según su valor de ventas

Existen diversas clasificaciones²² pero aquí se hace una subclasificación con montos más pequeños, para adecuarse al tipo de Unidades Económicas rurales.

Criterios de clasificación

1. **Con ventas anuales menores a \$us 20.000:** puede considerarse como de sobrevivencia: asumiendo una utilidad del 10%, daría 2.000 dólares anuales, o poco más de un salario mínimo vital al mes.
2. **Con ventas anuales entre \$us 20.001 a 50.000:** puede considerarse como de estacionaria: asumiendo una utilidad del 10%, daría un máximo de 5.000 dólares anuales, o poco menos de tres salarios mínimo vital.
3. **Con ventas anuales entre \$us 50.001 y 75.000:** puede considerarse con opciones de crecimiento: asumiendo una utilidad del 10%, daría hasta 7.000 dólares anuales, o poco más de 600 dólares al mes.
4. **Con ventas anuales entre \$us 75.001 y 150.000:**

22 Para el país, el antiguo Ministerio de Industria y Comercio especificó los siguientes límites: Microempresa, hasta 75.000 dólares anuales; Pequeña Empresa, con ventas anuales entre 75.001 y 250.000 dólares, y la Mediana Empresa con ventas anuales mayores a 250.000 dólares. Actualmente, el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, para los propósitos del Reglamento de Registro y Acreditación de Unidades Productivas (Resolución Ministerial MDPyEP/200/2009) considera: Micro empresa: Unidades productivas con Ventas anuales: inferior o igual a UFV 600.000. (\$us150.000 aproximadamente), Pequeña empresa: ventas anuales entre UFV 600.001 y 3.000.000. (entre 150.001 y 750.000 dólares) y Mediana empresa, con ventas anuales: Entre UFV 3.000.001.- y UFV 12.000.000. (entre 750.000 y 3.000.000) y finalmente la gran empresa, con ventas mayores a UFV 12.000.001. Y aclara que en el caso de la diferenciación de las organizaciones económicas campesinas – OECAS se considerará únicamente los rangos definidos para las ventas anuales y las exportaciones anuales, y no los activos ni el número de trabajadores, para determinar el nivel al que corresponde.

5. Con ventas anuales entre \$us 150.001 y 750.000.

6. Con ventas anuales mayores a \$us 750.001.

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Programa Pro rural Tipos	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Con ventas anuales menores a \$us 20.000	16%	20%
Con ventas anuales entre \$us 20.001 a 50.000	6%	2%
Con ventas anuales entre \$us 50.001 y 75.000	3%	4%
Con ventas anuales entre \$us 75.001 y 150.000	1%	7%
Con ventas anuales entre \$us 150.001 y 750.000	1%	22%
Con ventas anuales mayores a \$us 750.001	1%	18%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- Existe una concentración de unidades económicas con ventas menores a 20.000 dólares anuales (36%).
- Le sigue en importancia las ventas entre 150.001 y 750.000 dólares anuales (23%).
- El tercer grupo más importante es el de ventas anuales mayores a \$US 750.001.
- Diferenciando por Áreas, Desarrollo Productivo se concentra en aquellos con ventas menores a 20.000 dólares anuales, seguido del grupo entre 20.001 y 50.000, que es consistente con el trabajo a nivel de grupos coyunturales de productores, y con bajo nivel de agregación de valor.
- El Área de Formación de Capital, se concentra en ventas mayores a 150.000 dólares anuales (40% con los dos estratos), y en menores de 20.000 (20%).

f. Unidades Económicas según su nivel de desarrollo

Criterios de clasificación

1. **“Embrionarias”**: Quizás su característica principal es que aún no han probado su factibilidad económica ni social.
Su limitación esencial: es probar la factibilidad económica y social del emprendimiento. Para ello, se podrían requerir acciones como asistencia técnica, capital semilla, intercambios.
“Punto de equilibrio social”: en este tipo, los costos de organización son mucho mayores que las ventajas de la asociatividad.
2. **“Por establecerse”**: Ya han visualizado un mercado concreto, que les puede representar una cierta mejora en el ingreso, pero no han logrado tener sistemas que les permita calificarlos como unidad económica (o si se prefiere, empresa).
Su limitación esencial es que no tienen sistemas ni tecnológicos ni organizativos para poder acceder en mejores condiciones al mercado encontrado, desafío múltiple si se comprende que aún no ha madurado la idea de un emprendimiento económico (ser una opción económica que requerirá –y logrará– un cambio en el sistema productivo) para el conjunto de sus asociados, los cuales ni siquiera se han terminado de definir.
“Punto de equilibrio social”: los costos y las ventajas de la asociatividad están cerca, pero aún no han llegado a un punto de equilibrio, quedando muchas dudas hacia adelante.
3. **“En busca de consolidación”**: Característica principal: se ha confirmado la existencia de un mercado concreto, que efectivamente representa una mejora en el ingreso para cierto tipo de asociados, pero los sistemas establecidos (especialmente a nivel de mejora de la calidad y su control) aún resultan insuficientes.

Su limitación esencial: requerimientos de apoyo general en sistemas tecnológicos y de gestión para consolidarse en mercados mejorados, como puede ser los orgánicos, supermercados, desayuno escolar en ciudades capitales e intermedias, etc.

“Punto de equilibrio social”: ya se ha superado el punto de equilibrio, pues las ventajas de la asociatividad son mayores que los costos de organización, aunque se prevén nuevos costos por la necesidad de ajustar sistemas.

4. **“Consolidadas”**: Característica principal: cuentan con mercados y sistemas ya conformados y probados.

Su limitación esencial: requieren apoyo sumamente especializado en procesos tecnológicos, mejora y estandarización de la calidad, y en general desarrollo empresarial.

“Punto de equilibrio social”: no existe ninguna duda de las ventajas de la asociatividad, que prácticamente invisibilizan eventuales costos organizativos (aunque también se da el caso que el alto nivel de patrimonialización hace que se dificulte el ingreso de nuevos socios).

Número de Unidades económicas por criterio de clasificación

Programa Pro rural Tipos	Desarrollo Productivo	Formación de capital
Embrionarias	17%	2%
Por establecerse	5%	2%
En busca de consolidación	3%	51%
Consolidadas	3%	18%

NOTA: el porcentaje se da en relación al total de las 525 unidades económicas.

Principales tendencias

Destaca lo siguiente:

- Existe una clara concentración de unidades económicas cuyo nivel de desarrollo está “En busca de consolidación” (54%).
- Le sigue en importancia las “Establecidas” con 21%.
- En tercer lugar, están las Embrionarias, con un 19%.
- Disgregando por Áreas, lo central en Desarrollo Productivo está en las Embrionarias (17% del total), que tiene relación con los grupos coyunturales de productores.
- En Formación de Capital, la concentración está en “En busca de consolidación” que es consistente con el producto financiero ofrecido.