

Financiando el Biocomercio



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


pro-rural
Asociación Boliviana
para el Desarrollo Rural

A large, stylized green graphic on the right side of the page, resembling a stylized 'C' or a series of concentric, rounded shapes. It is positioned vertically, with its top part near the top of the page and its bottom part near the bottom. The graphic is composed of several rounded, overlapping shapes in a light green color.

Financiando el Biocomercio

Índice



Presentación	3
1. Síntesis de las acciones desarrolladas.....	5
Antecedentes	5
Conceptos centrales	7
Objetivos esperados.....	9
2. Los actores involucrados	11
3. Qué tipo de iniciativas se presentaron al FI	13
4. Los principales logros de la intervención	20
5. Aspectos facilitadores y limitantes	26
6. Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	29
Anexo:	
Acciones que dan la base empírica a la sistematización.....	36

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.

1. Síntesis de las acciones desarrolladas

Antecedentes

En el año 2001, el Gobierno de Bolivia diseñó el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS), que identificó 30 recursos de la biodiversidad dispersos en 23 eco-regiones de Bolivia, que potencialmente puedan ser aprovechados a través de iniciativas de biocomercio sostenible, y el Programa deba apoyar para estimular la producción y comercio de bienes y servicios provenientes del uso de recursos de la biodiversidad. La ejecución técnica estuvo a cargo de la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN Bolivia) quien desde el año 2005, desarrolló cinco líneas estratégicas de acción: i) *Redes productivas*, ii) *Normativo*, iii) *Información y capacitación*, iv) *Financiamiento*, y v) *Gestión y desarrollo institucional*.

En 2006, se creó el Fondo Financiero de Biocomercio (FFB) para el desarrollo de iniciativas de biocomercio sostenible, que trabajen con cualquiera de los recursos de la biodiversidad identificados, exceptuando al sector castaño, ya que este rubro califica para los servicios de la banca comercial. El FFB brindó apoyo financiero a las iniciativas y redes productivas de biocomercio, a través de un sistema de servicios tendiente a la optimización de procesos productivos, al incremento de los ingresos y a la democratización del crédito.

A través de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN) se establecieron acuerdos con cuatro instituciones financieras intermediarias (IFI's), para ofrecer dos productos financieros: Crédito y Riesgo Compartido, identificados como estratégicos y adecuados (ANED, FADES, IDEPRO y PRO-RURAL). Sin embargo, las primeras experiencias evidenciaron, en la mayoría de estas iniciativas, importantes limitaciones para su acceso a los servicios financieros propuestos.

Esto llevó a pensar en una forma alternativa de apoyo a las iniciativas que tenían dificultades de acceso a los servicios financieros, pues se evidenció que la mayor parte de las iniciativas de biocomercio se encuentran en fases preliminares de desarrollo, y por tanto no califican o no cumplen con las exigencias para acceder a los productos financieros propuestos.

En ese marco, FAN/PNBS y PROFIN, siguiendo sugerencias de **Pro-rural**, diseñaron un Fondo de Incentivo (FI-PNBS), para apoyar con recursos no reembolsables, bajo la modalidad de cofinanciamiento, a fin de mejorar el desempeño y avanzar en los procesos de desarrollo, crecimiento y/o consolidación, pensando además en que este apoyo permitiría que las iniciativas apoyadas puedan, en el corto y mediano plazo, ser sujeto de los servicios financieros inicialmente previstos. **Pro-rural** asumió la responsabilidad de implementar el FI-PNBS diseñando para el efecto una propuesta técnico-operativa, que se ejecutó durante ocho meses calendario (octubre 2006 a mayo 2007²), y que se describe en el presente documento.

2 Por razones que no es del caso detallar, el trabajo de FAN – PNBS se discontinuó. Pro-rural siguió apoyando a organizaciones de productores ecológicos con sus propias políticas.

Conceptos centrales

Para una adecuada comprensión, a continuación se presentan los conceptos esenciales:

- **Biocomercio sostenible**

Son todas aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad (variedad de plantas, animales y microorganismos) nativa con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

- **Iniciativas de biocomercio sostenible**

Son todos aquellos emprendimientos económicos de personas naturales o jurídicas, que se sustentan en el uso y aprovechamiento racional y sostenible de algún o varios recursos de la biodiversidad, y cuyos productos o servicios emergentes de esta actividad, generan ingresos económicos y dinamizan economías locales.

Los Instrumentos básicos fueron:

- **Fondo Financiero de Biocomercio FFB³**

Fondo destinado a la oferta de los servicios financieros de Crédito y Capital de Riesgo, orientados a cubrir necesidades de inversión y de capital de operaciones de las diferentes iniciativas de biocomercio.

3 El indicador para el FFB a nivel global, fue colocar, mediante crédito y riesgo compartido, un monto de USD. 1.2 MM, en apoyo a iniciativas de biocomercio sostenible (cuando se formuló este indicador no existía la idea de crear un Fondo de Incentivo).

Se aplicó la metodología de Capital de Riesgo mediante la figura de Sociedades Accidentales (o Sociedades en Cuentas de Participación) como una forma de financiamiento parecida al sistema tradicional “al partir”,⁴ en la que dos o más personas naturales o jurídicas, se asocian para realizar un determinado negocio, contribuyendo con recursos, y al final devuelve a cada parte el capital invertido más las utilidades (si las hubiera), en la proporción de sus aportes. Se trató exclusivamente de capital de operación para negocios con oportunidades específicas.

• Fondo de Incentivo FI

Fondo destinado a apoyar las pequeñas iniciativas de biocomercio, con recursos no reembolsables y bajo la modalidad de cofinanciamiento (es decir, con contraparte en efectivo de los destinatarios), para que puedan desarrollar algunas inversiones y disponer de capital de operaciones para mejorar su desempeño y acceder y/o consolidarse en los mercados; y consecuentemente puedan alcanzar condiciones que más adelante les permitan acceder a servicios financieros del FFB, u otras instituciones microfinancieras. Su implementación ha estado bajo responsabilidad de Pro-rural

Aquí aplicaron las iniciativas que todavía estaban en fases preliminares de desarrollo. Como instrumento se utilizaron las Propuestas de Negocio bajo un formato ágil y concreto, que permitiera precisar el negocio planteado, las metas productivas y de comercialización en un tiempo determinado (siempre de corto plazo), y las inversiones necesarias.

El apoyo con este fondo permitiría, además, que –las iniciativas apoyadas mejoren su patrimonio y adquieran condiciones de

4 Donde dos partes aportan a una producción, y al final se dividen los beneficios.

mayor competitividad para que posteriormente puedan calificar a los servicios financieros del FFB o de otras entidades financieras.

- **Co-financiamiento de las inversiones**

En el caso de Capital Riesgo (FFB), es claro que por lo menos el 51% de las inversiones debían hacerlas el emprendimiento. En el caso del FI, necesariamente debían cofinanciar (con dinero en efectivo), como principio para asegurar la racionalidad de la inversión, de acuerdo al siguiente esquema diferenciado:

Tipo de inversión	Aportes de contraparte en %	
	Organización/ empresa	Fondo de Incentivo
Inversiones en activos de beneficio colectivo	Mínimo 30%	Máximo 70%
Inversiones en activos de beneficio individual	" 50%	" 50%
Capital de trabajo	" 50%	" 50%

Objetivos esperados

Ambos Fondos pueden considerarse instrumentos (necesarios pero no suficientes) para el desarrollo del Biocomercio, y fueron parte constitutiva de una estrategia global de financiamiento. Sin embargo, para mayor claridad, se desagregan los objetivos de ambos:

Objetivo general

Estimular la producción y comercio de bienes y servicios provenientes de la biodiversidad en aplicación a criterios de sostenibilidad ecológica, social y económica.⁵

5 El Programa de Biocomercio no determinó indicadores para el objetivo general.

Objetivos específicos

- FFB: Brindar apoyo financiero a las iniciativas y redes productivas de biocomercio a través de un sistema de servicios financieros que contribuya al crecimiento y optimización de los procesos productivos, al incremento de los ingresos y a la democratización del crédito y otros productos financieros.
- FI: Apoyar el desarrollo de iniciativas de biocomercio sostenible, a través de la transferencia de recursos no reembolsables bajo la modalidad de cofinanciamiento, en la perspectiva de mejorar sus capacidades productivas y de inserción a los mercados.

Actividades generales principales para implementar el FFB:

- Evaluación de iniciativas.
- Elaboración de planes de Negocio.
- Aprobación.
- Contratos de sociedad accidental y asignación de recursos.
- Seguimiento a la implementación.

Actividades generales para implementar el FI:

- Registro de iniciativas de biocomercio a nivel nacional.
- Evaluación del estado de situación de las iniciativas y de su posibilidad de acceder a servicios financieros.
- Elaboración de propuestas.
- Aprobación a través de un Comité (FAN, PROFIN, Pro-rural y Embajada de Holanda, esta última con voz pero sin derecho a voto).
- Suscripción de Convenios de apoyo a la implementación de Propuestas de Negocios.
- Seguimiento a la implementación.

2. Los actores involucrados

De manera general, los actores en toda intervención que busca el desarrollo económico suelen ser los mismos: población destinataria, instituciones privadas de apoyo (especialmente ONGs) tanto la ejecutora del proyecto como otras trabajando en la zona o temática, instituciones públicas (de nivel nacional, departamental y municipal), así como empresas privadas. Sin embargo, cada temática concreta tiene su propia especificidad, que se describe a continuación:

a. Población

- Indígenas y Campesinos que realizan aprovechamiento de los recursos de la biodiversidad.
- Asociaciones comunales y Empresas Comunitarias con potencial para producir y comercializar productos intermedios o terminados de la biodiversidad.

b. Empresas privadas

- Pequeños y medianos empresarios con potencial para producir y comercializar productos intermedios o terminados de la biodiversidad.

c. Instituciones privadas de apoyo

- Instituciones Financieras Intermediarias.
- Otras ONGs de desarrollo que apoyaron las iniciativas.

d. Instituciones públicas

- El PNBS (y FAN, aunque privado, como Administrador del Programa).

3. Qué tipo de iniciativas se presentaron al FI

Para la adecuada comprensión de la experiencia, parece necesario detenerse en caracterizar las iniciativas que se aplicaron, por lo que a continuación se presenta un resumen de las tendencias generales de las 21 iniciativas (que se detallan en Anexo a este documento):

Descripción general

Las iniciativas de biocomercio son emprendimientos poco desarrollados, con bajas capacidades de inversión y serias limitantes tecnológicas y de acceso a mercados. Y en la escala en que se desarrollan, no representan mayor amenaza a la conservación de las especies aprovechadas.

Ubicación geográfica por departamento

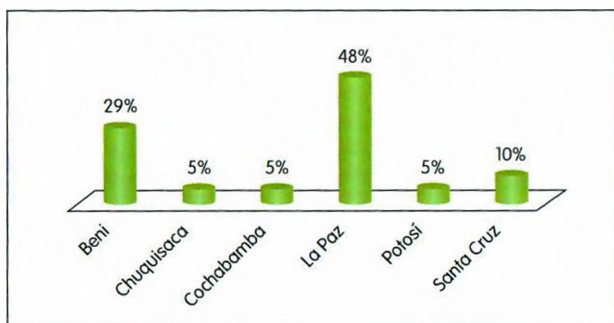
Las iniciativas han provenido de los siguientes departamentos: ⁶

- La Paz 48%
- Beni 29%
- Santa Cruz 10%
- Chuquisaca 5%

⁶ Se presentan porcentajes en cifras redondas, por lo que es posible que no sumen exactamente 100%.

- Cochabamba 5%
- Potosí 5%

Distribución Geográfica de Iniciativas de Biocomercio



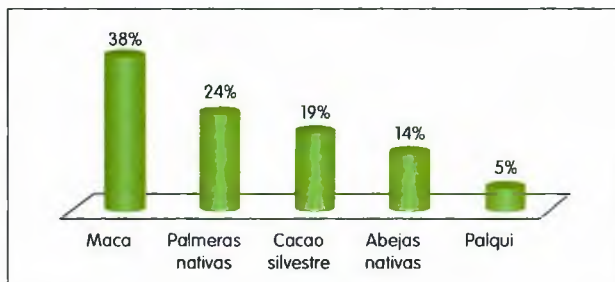
En general, la ubicación coincide con la región de origen donde están los recursos a ser aprovechados. Sin embargo, también se dan casos de ubicación diferente en aquellos emprendimientos que otorgan mayor valor agregado a los productos. También existen casos donde las iniciativas tienen acciones simultáneas en dos departamentos diferentes (caso SUMAR Ltda. cuya unidad productiva está en el Beni y su unidad gerencial y comercial en Santa Cruz).

Los rubros

- Maca 38%
- Palmeras nativas 24%
- Cacao silvestre 19%
- Abejas nativas 14%
- Palqui 5%

La Maca es un producto de la biodiversidad que ha sido difundido en los últimos años por un aparente mercado expansivo.

Distribución de Iniciativas de Biocomercio por Rubro Productivo



El Palqui, es un producto de la biodiversidad todavía poco conocido, mayormente de consumo local-regional (Básicamente Potosí y las minas) y todavía con un mercado muy reducido.

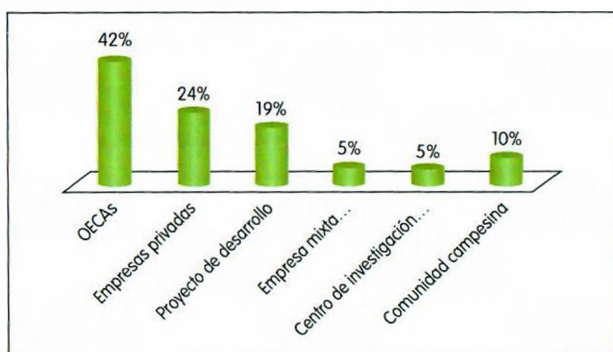
El resto de los rubros son productos de la biodiversidad de uso o consumo tradicional, mayormente local, con mercados todavía pequeños aunque pueden proyectarse a nivel nacional y de exportación.

Tipo de Unidades Económicas:

- Organizaciones Económicas Campesinas, 42%
- Empresas privadas 24%
- Proyectos de desarrollo 19%
- Empresa mixta campesinos – técnicos 5%
- Centro de investigación privado 5%
- Comunidad campesina 5%

La mayor presencia de población Campesina e Indígena se explica por ser las que tienen mayor acceso a los recursos de la biodiversidad.

Distribución de iniciativas de Biocomercio por Tipo de Unidad Económica



Las empresas están presentes por ser quienes tienen niveles avanzados de acceso y manejo de tecnología e información sobre el mercado. Algunas están compuestas por productores y técnicos.

También se observan iniciativas que han sido promovidas y apoyadas por proyectos de la cooperación que todavía están en ejecución, pero que plantean como parte de su propuesta de intervención, la creación de organizaciones de tipo empresarial.

Nivel de agregación de valor

Se tiene un cierto nivel de agregación de valor, de acuerdo a lo siguiente

- Producción primaria 10%
- Beneficiado 31%
- Transformación simple 26%
- Transformación con alto valor agregado 33%

La mayor parte de las iniciativas llegan hasta, o trabajan en, la transformación de los productos de la biodiversidad sea con procesos de transformación simple (Ej.: deshidratado y producción de harina) o transformación más compleja con mayor valor agregado (ej. Elaboración de galletas de maca o productos de cacao que incorporan varios otros ingredientes).

También se encuentran iniciativas que están articuladas entre sí (una produce y beneficia, y otra trabaja producto terminado).

Por lo general son las iniciativas empresariales de tipo convencional (empresas particulares de tipo accionista o individuales/familiares), las que alcanzan los mayores niveles de agregación de valor al producto, aspecto directamente ligado con el acceso a tecnología.

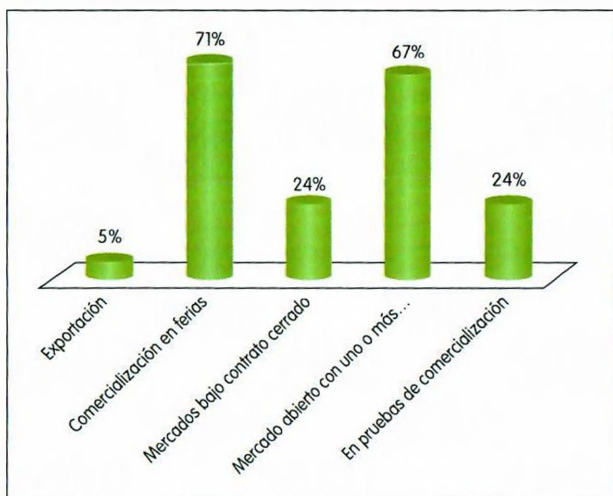
Tipos de mercado

Dado que se pueden tener respuestas múltiples, el porcentaje suma más de 100%

- Exportación 5%
- Comercialización en ferias 71%
- Mercados bajo contrato cerrado 24%
- Mercado abierto con uno o más compradores 67%
- En pruebas de comercialización 24%

Es relevante mencionar que los eventos feriales (especializados o no) son un importante medio para la comercialización de productos de la biodiversidad. El 71% de las iniciativas evaluadas coincide en señalar que las mayores ventas las realizan en eventos feriales y que ello puede lugar a saltos productivos temporales.

Iniciativas de Biocomercio por Tipo de Mercado



Destaca el hecho que la mayor parte de las iniciativas trabajan en un mercado abierto, local o nacional, con ventas en pequeña escala (entregas en consignación a puntos de ventas especializados, ventas en vías públicas, atención a clientes a domicilio y ventas a intermediarios).

Son pocas las iniciativas que han logrado contratos formales por volúmenes más importantes, que por lo general son las que han logrado una producción regular en volumen y calidad.

Escala de ventas anuales antes del apoyo

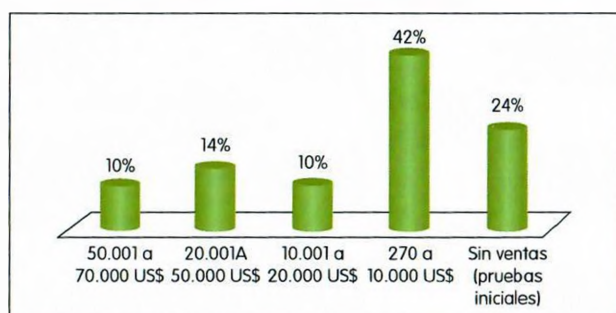
En general, todas las iniciativas tienen un bajo nivel de ventas anuales, lo que permite calificar las iniciativas como de "microempresa":

- Entre a 50.001 y 70.000 dólares/año, 10%

- Desde 20.001 a 50.000 dólares/año, 14%
- Desde 10.001 a 20.000 dólares/año, 10%
- De 270 a 10.000 dólares/año, 43%
- Sin ventas (pruebas iniciales), 24%

Adicionalmente, sólo el 19% generaron de empleo para personas que no sean los productores o propietarios del emprendimiento.

Iniciativas de Biocomercio por Nivel de Ventas



Montos del apoyo

Como es usual, existen diferencias entre los montos solicitados y los aprobados, así como con la ejecución.

	FFB (Capital riesgo)	FI (subvenciones)
Monto solicitado (\$US)		450.679
Monto total aprobado Pro rural (\$US)	62.250	214.182
Monto total ejecutado (\$US)	55.000	213.232

4. Los principales logros de la intervención

Otorgación de financiamiento

En términos específicos de financiamiento se ha logrado lo siguiente:

- En el Fondo Financiero de Biocomercio (FFB), ejecutó un total de \$US 709 mil; aproximadamente \$US 489 mil colocados por el Fondo Financiero y una contraparte de \$us 220 mil provenientes de las cuatro Instituciones Financieras seleccionadas (ANED, FADDES, IDEPRO y PRO-RURAL).
- Mediante el Fondo de Incentivo, se ejecutó un total de \$US 384.552, compuestos por \$US 213.232 recursos del FI, \$US 166.233 provenientes de contraparte de las iniciativas beneficiadas y USD 5.087 de otras fuentes (específicamente Fundación contra el Hambre Bolivia).

Efecto e impactos logrados

En términos globales, se han identificado los siguientes efectos e impactos, esperados o no, sean positivos o negativos, a la finalización del apoyo de Pro-rural (aproximadamente 2008):

- ➡ Un primer elemento a destacar es que 5 de las 21 iniciativas reunieron condiciones de acceso a servicios financieros (de ellas, dos con Capital Riesgo).

- ➡ La mayor parte aún no llegó a hacer uso de los activos que adquirieron con el apoyo: algunas se encuentran en la fase de instalación y pruebas iniciales de las máquinas y equipos adquiridos, y otras encargaron la construcción o importación de equipos que aún no fueron entregados. Por ello, la mayor parte de las iniciativas continuaron desarrollando su actividad bajo las mismas condiciones que tenían antes del apoyo, con una capacidad productiva mucho mayor y mejor para futuro y sin certeza sobre su sostenibilidad.
- ➡ Existen iniciativas que están trabajando con resultados plenamente satisfactorios, en términos de mejores ingresos para la población involucrada, gracias a uno o varios de los siguientes factores:
 - El procesamiento es más rápido y eficiente;
 - Se desarrollan procesos productivos más controlados;
 - Los productos obtenidos son de mayor calidad;
 - Existe un ahorro de tiempo y mano de obra que se destina para otras actividades de agregación de valor;
 - Se inició un proceso de diversificación de la producción.
- ➡ Si bien todas las iniciativas tienen como objetivo el llegar a mercados de exportación, sólo una iniciativa pudo concretar este cometido, pero sin haber alcanzado regularidad en este mercado (sólo una sola vez, aunque existe posibilidad de volver a hacerlo).

Conclusiones del proceso

En general los titulares de todas las iniciativas evaluadas valoraron positivamente el apoyo del FI-PNBS indicando que se trata de una

modalidad de apoyo financiero que se ajusta a su realidad; argumentando que es muy difícil para ellos acceder a servicios financieros y luego cumplir con las obligaciones financieras que puedan asumir. Asimismo, hubo una alta valoración sobre la forma ágil de trabajo del FI-PNBS en sentido que para ellos, aplicar y acceder a recursos de cooperación del Estado o de otras entidades de Cooperación, se convierten en procesos muy complejos, largos y con altos costos de transacción.

Dadas las características de las iniciativas encontradas, la experiencia desarrollada por el Fondo de Incentivo demuestra que el apoyo con servicios financieros (crédito o riesgo compartido), resulta muy restrictivo para la mayor parte de estos emprendimientos; y que mas bien un apoyo con financiamiento a fondo perdido y bajo la modalidad de cofinanciamiento de las inversiones, parece ser la modalidad de apoyo financiero que se ajusta mejor a las condiciones que presentan este tipo de emprendimientos. Una parte de los proyectos –especialmente los de base indígena- se realizaron en contexto de bajos niveles de economías monetizadas, lo que representa un cuello de botella fundamental a considerarse para el desarrollo de los servicios financieros; además en Pro-Rural se tenían expectativas de aplicar el Riesgo Compartido, pero la mayoría de las iniciativas correspondían a capital semilla y start-up.

El Fondo de Incentivo se constituyó en un instrumento de fomento al biocomercio, pero también ayudó fortalecer y/o generar sinergias y/o acuerdos comerciales entre iniciativas que trabajan en la misma cadena. Es así que se fortalecieron relaciones entre proveedores y compradores, en dos sentidos: ofrecer producto por parte de los proveedores, pero también dar asesoramiento técnico por parte de los compradores.

El apoyo del FI-PNBS fue limitado en sentido que sólo atendió requerimientos de inversión en activos (infraestructura y mejora tecnológica) y requerimientos de capital de trabajo. Sin embargo se presentaron otros requerimientos, no menos importantes, de asistencia técnica, capacitación y asesoría especializada, que debían ir a la par de las inversiones realizadas para optimizar resultados, y que no fueron atendidos por el FI-PNBS debido a que el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible tenía otro componente específico para este cometido. Al respecto se considera que un eventual alineamiento de acciones en los diferentes componentes del PNBS podía haber ayudado a superar este tipo de deficiencias.

La mayor debilidad que tienen todas las iniciativas de biocomercio es el mercado y los titulares de las mismas son conscientes de esta situación; sin embargo cuando se trata de realizar inversiones, la prioridad fue la mejora tecnológica: maquinaria, equipo, y técnicas de producción.

A partir de los datos de ejecución presupuestaria, se observa que, en promedio, hubo una inversión total por iniciativa de \$US. 22.621.- y una inversión promedio con recursos del FI-PNBS de aproximadamente 12.543 \$US /iniciativa. Estas cifras podrían ayudar a proyectar presupuestos para este tipo de apoyo, en función al número de iniciativas a apoyar. Sin embargo para tener cifras más precisas para apoyar a iniciativas de biocomercio, lo correcto es realizar análisis previos de costo/beneficio, lo cual no fue posible realizar con la presente experiencia, por estar predefinidas las iniciativas a ser apoyadas.

Las iniciativas de base campesina y/o indígena (que representaron el 36% de las iniciativas evaluadas), no tienen capacidad de respuesta a procesos administrativos (no realizan: cotizaciones, solicitudes de des-

embolso, informes de rendición de cuentas, contratos, etc). Por tanto requieren de apoyo externo para cumplir con dichos procedimientos.

Las capacidades de inversión de las iniciativas de biocomercio fueron limitadas. Las inversiones totales de sus Propuestas de Negocios oscilaron desde \$US 1.200 hasta \$US 50.000, montos que han sido definidos básicamente en función al tamaño del negocio y su posibilidad de cumplir con sus aportes de contraparte.

Es importante indicar que se constató que existen iniciativas muy interesantes y con potencialidad de desarrollo, pero que son demasiado pequeñas, con ninguna capacidad de inversión y menos aún posibilidad de acceder a servicios financieros, y que por tanto requieren de un impulso inicial para que puedan lograr condiciones mucho más favorables para su desarrollo y consolidación. En estos casos extraordinarios el apoyo fue desde la subvención total hasta aportes sólo del 20% de la inversión.

A nivel general, salvo excepciones, la implementación de las propuestas de negocios es lenta: toma tiempo desarrollar la infraestructura; las mejoras tecnológicas entran en fase de prueba que implica entrega, transporte, instalación, calibraciones, adquisición de destrezas, eventuales modificaciones/adaptaciones; y, en algunos casos, se debe esperar además el periodo de obtención de materia prima que implica estacionalidad de la producción. Por tanto, estas iniciativas difícilmente pueden desarrollar desde sus etapas iniciales procesos productivos regulares y permanentes que les permitan llegar a pagar obligaciones financieras en plazos relativamente cortos.

A modo de resumir la experiencia del Fondo de Incentivo se pueden mencionar los siguientes aspectos que han demostrado que se trató de una experiencia exitosa pero todavía mejorable o perfectible:

- El apoyo del FI-PNBS permitió fortalecer, y en algunos casos consolidar, iniciativas de biocomercio en curso que ya habían mostrado viabilidad, pero que tenían serias limitantes o deficiencias para alcanzar mayores niveles de desarrollo.
- La modalidad de financiamiento (recursos no reembolsables + cofinanciamiento con recursos propios en efectivo de las iniciativas) es una forma adecuada de apoyar a emprendimientos que tienen dificultades de acceder a servicios financieros (crédito y/o riesgo compartido), pero que pueden movilizar inversión por parte de los actores locales.
- En varios casos el apoyo del FI-PNBS permitió a las iniciativas dar saltos cualitativos y cuantitativos en su actividad económica, que en condiciones normales de inversión con recursos propios, no lo hubieran logrado a mediano plazo. Parte de las iniciativas pasaron de ser una actividad artesanal, a ser una actividad semiindustrial con mayor capacidad de respuesta al mercado.
- El elemento menos trabajado por las iniciativas y que no pudo ser atendido por el FI-PNBS fue el mercado. Habrá que considerar la posibilidad de apoyar con fondos similares en dos temas fundamentales a futuro: desarrollo de productos y apertura de mercados.
- La implementación del Fondo de Incentivo requiere de periodos más largos para su implementación, además de la ampliación de su apoyo hacia la atención a demandas que corresponden a elementos intangibles que son también fundamentales para el desarrollo de las iniciativas de biocomercio, vale decir, capacitación, asistencia técnica, asesoría especializada, estudios específicos. Esto implica procesos de 5 a 10 años con acompañamiento sistemático, tanto de servicios financieros como no financieros

5. Aspectos facilitadores y limitantes

a. Aspectos facilitadores

Las experiencias muestran los siguientes aspectos facilitadores:

1. La existencia y disponibilidad de Planes de Manejo de los recursos de la biodiversidad, especialmente cuando el nivel de uso y aprovechamiento requiere de volúmenes importantes.
2. Los titulares de las iniciativas elaboraron sus propios Planes de Negocio, recibiendo asesoría sólo para los aspectos formales, en el entendido que sólo ellos conocen la dinámica del negocio y sus propias capacidades.
3. El establecimiento de alianzas estratégicas con otros inversionistas para cualificar la producción (por ejemplo, acuerdos para hacer uso de máquinas adquiridas por otro emprendedor).

b. Aspectos limitantes

Para poder acceder a servicios financieros (Crédito o capital de Riesgo), se han encontrado las siguientes limitantes en los emprendimientos:

1. Baja valoración de la escala de producción y rendimiento.
2. Bajo nivel organizativo y gestión administrativa.

3. Mercados inestables, con demandas poco significativas y precios no asegurados.
4. Reducido valor de ventas (en relación a las inversiones requeridas).
5. Bajo nivel de Patrimonio y procesos aun incipientes de capitalización (en relación los recursos requeridos).
6. No disponibilidad de información sobre el rendimiento de la actividad económica (costos, precios, series históricas de producción y ventas, ingresos brutos y netos, etc).

También se han encontrado los siguientes aspectos limitantes en la elaboración e implementación de las Propuestas de Negocio:

7. Los titulares de las iniciativas no disponían de información exacta o al menos aproximada sobre los costos de la infraestructura y/o equipos solicitados o sobre su disponibilidad de los mismos en el mercado. Ello obligó, en muchos casos, a que soliciten el reemplazo de máquinas de alto costo o inexistentes en el mercado, por otras que se ajustaban a lo presupuestado; o en otros casos a proponer la compra de equipos no previstos haciendo uso de remanentes generados por una sobre estimación de los costos de equipos priorizados.
8. En algunos casos, los titulares de las iniciativas analizaron con mayor detenimiento sus requerimientos y priorizaron otras inversiones frente a las inicialmente planteadas.
9. Durante la implementación, se presentaron "oportunidades" de compra de equipos que eran fundamentales para el desarrollo de las iniciativas, y que no se podían desaprovechar, ya que en condiciones normales se trataban de activos inalcanzables en el corto plazo.
10. Las dificultades de las iniciativas de cumplir con la modalidad de cofinanciamiento de las inversiones. Al respecto se verificaron

los intentos que realizaron las iniciativas para acceder a servicios financieros con el fin cumplir con su contraparte.

11. El tiempo requerido para la implementación (especialmente cuando se trata de infraestructura o construcción-importación de equipos) no es compatible con los plazos cortos de las iniciativas. Y ello es más relevante cuando se trata de gestionar el Registro Sanitario, con acciones de obra fina y acabados apropiados.
12. La necesidad de inversiones complementarias de infraestructura básica (agua, energía trifásica) retrasa (o inhibe) la implementación, tanto por los montos necesarios, como que es inversión pública que exige inclusión en los POAs municipales.

En cuanto a los ingresos logrados por las familias participantes, se han observado las siguientes limitaciones:

13. Considerando que la implementación de las Propuestas de Negocios se realizó en un periodo relativamente corto entre la evaluación de las iniciativas y la realización de las inversiones previstas, el tiempo transcurrido para efectos de evaluación de impactos no fue suficiente.
14. La mayor parte de las iniciativas evaluadas trabajan en una escala muy pequeña (bajos volúmenes de producción) y con calidad todavía deficiente, que se refleja en bajos ingresos por las ventas de productos.
15. En algunos casos las inversiones de los socios en mano de obra y materia prima superaron no fueron acompañadas de un nivel correspondiente de utilidades, y en caso de existir éstas, lo poco que se generó se debió reinvertir.
16. Varias iniciativas estaban en una fase de pruebas de comercialización (en mínima escala y a nivel local), por lo que debían trabajar sin certeza de la proyección posible del emprendimiento.

6. Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de las experiencias en Biocomercio se han extractado las siguientes lecciones, a tomarse en cuenta en futuros programas similares:

A.

El Biocomercio representa una alternativa económica (mercado mejorado) para la población Indígena Originario Campesina que tiene acceso y/o control sobre recursos de la Biodiversidad.

- ➡ Aunque los resultados del programa fueron muy relativos en el periodo de ejecución muy corto, se puede anticipar que todas aquellas poblaciones que tienen acceso y/o control sobre los diferentes recursos de la biodiversidad, pueden considerar al Biocomercio como una alternativa económica, en la medida que logra mercados especiales, de exportación, con nichos que ofrecen mejores precios.

Hay múltiples ejemplos: véase el caso del cacao silvestre en relación al cacao de plantas híbridas.

B.

Como todo Mercado Mejorado, el Biocomercio tiene un alto nivel de exigencias, que hacen que esta alternativa no sea accesible para todos.

- ➡ Todo lo señalado, tanto en los aspectos facilitadores, especialmente la posibilidad de reunir los volúmenes requeridos, o un insuficiente nivel organizativo y de gestión administrativa, se puede convertir en factores que impidan o inhiban el acceso de un determinado grupo de población al beneficio de este mercado.

El nivel de volúmenes requeridos para este mercado –sobre todo de exportación– hace que grupos reducidos no puedan cumplirlo, y en esos casos, será necesario realizar alianzas entre varios grupos de productores / proveedores. Pero también puede darse que la capacidad organizativa existente sea insuficiente para asegurar los sistemas de control de calidad, de manejo de liquidez, etc.

- ➡ La principal exigencia es que el aprovechamiento de los recursos responda a planes de manejo, aprobados por la autoridad competente, y que efectivamente sean aplicados por quienes aprovechan un recurso de la Biodiversidad, pues caso contrario, la actividad puede representar una amenaza seria para las especies aprovechadas.

C.

El Biocomercio abarca rubros muy poco desarrollados en términos tecnológicos y de provisión de maquinaria y equipo.

- ➡ Como se ha observado en parte importante de las experiencias, los productores no disponían de información sobre disponibilidad, costos, llevando a cambios en el proceso de implementación, etc. En parte, ello se debe a que hay varios rubros que no han tenido un desarrollo tecnológico importante ni dentro ni fuera del país.

Quizás el caso más emblemático sea el de la quinua: ningún centro internacional había desarrollado tecnología, y sólo hace pocos años el CPTS logró una propuesta para el beneficiado. Más crítico sería en el caso de palmas tropicales.

D.

La experiencia ha mostrado que la mayoría de las iniciativas –al estar en un proceso inicial de conformación– no han demostrado viabilidad económica en el corto plazo, y por tanto, pocas lograron acceso a servicios financieros (crédito o capital riesgo).

- ➡ Esta es la constatación central sobre la que se basa la propuesta de Pro-rural del Fondo de Incentivo. En ese marco, la experiencia ha mostrado que no se podrá dinamizar el sector de Biocomercio si no se trabaja con incentivos “inteligentes” pues son iniciativas que precisan un periodo de maduración y acompañamiento, antes de recibir un financiamiento reembolsable y con costo.

Como se ha señalado, varios emprendimientos están en una fase de pruebas de comercialización (en mínima escala y a nivel local), por lo que aun no existe certeza de la proyección posible

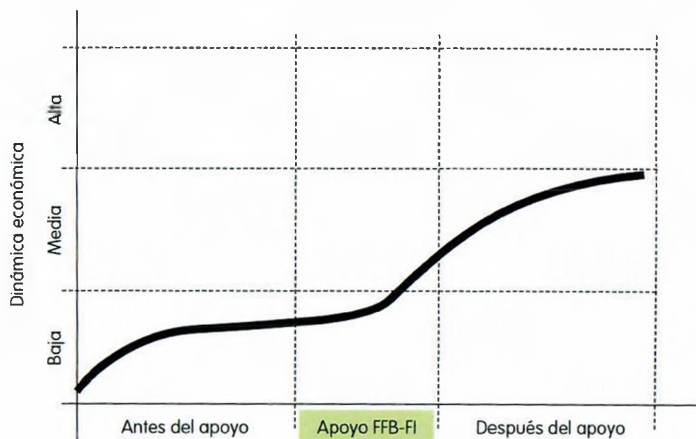
E.

El desarrollo de un rubro, y más aún de un sector (el biocomercio) exige comprender y asumir un alto grado de desafío por tratarse de una gran heterogeneidad de modalidades y niveles de desarrollo empresarial y de maduración del negocio

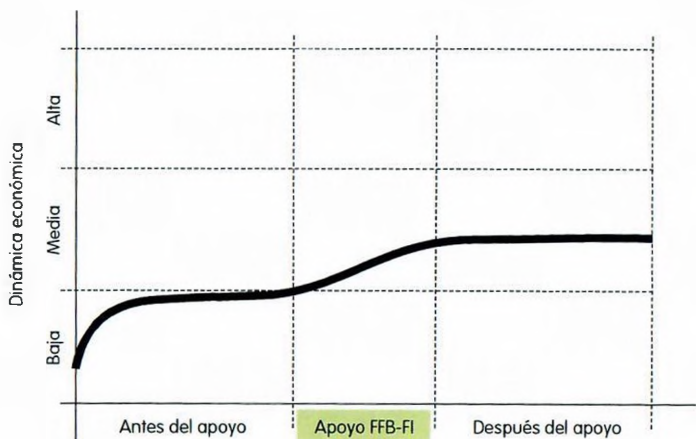
- ➡ Tanto por tratarse de rubros que son históricamente novedosos para el país, y especialmente para la población rural (indígena originario campesina), como por el hecho ya mencionado de ser iniciativas que recién están comenzando, se enfrentará a multitud de propuestas sin mayor experiencia ni maduración, y en las que el mercado juega un papel fundamental para su dinámica y resultados, lo que obviamente requiere de procesos largos, pero sobre todo de comprensión de la situación.

De hecho, en el conjunto de experiencias se han visto tres grandes tipos de dinámica y resultados, que se las puede esquematizar de la siguiente forma:

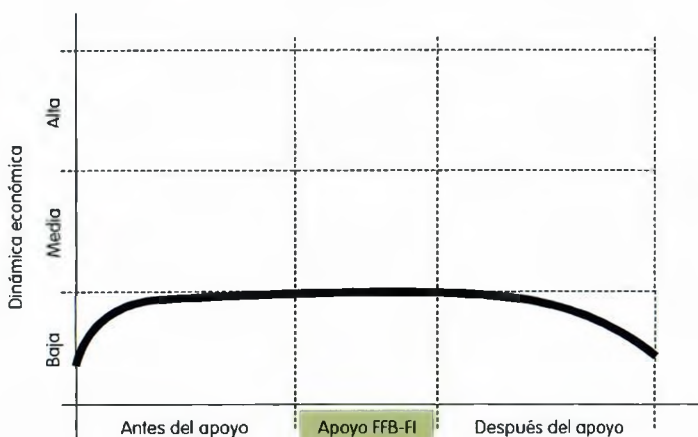
- i. Las que tuvieron un crecimiento importante y han avanzado mucho en su sostenibilidad como emprendimiento económico.



- ii. Las que si bien tienen potencial y lograron mejoras, están estacionarias y esperan más fondos de donación.



- iii. Finalmente, las que no dejaron de ser “buenas intenciones” y que están en proceso de estancamiento o incluso disolución.



F.

Como todo proceso de industrialización, se requiere la existencia de servicios básicos como la energía trifásica o agua en volúmenes mayores que los domésticos.

- ➔ Ha sido identificado como un factor limitante, especialmente en áreas rurales con deficiencias de servicios. Incluye otros elementos como cadenas de frío y también una cantidad de factores que están en contra o contra los que hay que luchar: localización remota (dificultad de accesibilidad a mercados), insuficiencia o ausencia de servicios básicos y productivos, etc.

G.

La experiencia muestra que el desarrollo de iniciativas de Biocomercio es un proceso de mediano y largo plazo, no pudiendo la población obtener impactos relevantes en el corto plazo.

- ➡ En general, toda propuesta nueva de negocio, y más aún si no cuenta con una base organizativa previa, requerirá de tiempo para su implementación, verificación de su viabilidad, desarrollo y consolidación. En ese marco, el apoyo debería considerar que no se pueden lograr efectos en el corto plazo.

Ver el porcentaje de experiencias que no han llegado a efectos e impactos, pese a estar previamente identificados por el PNBS.

H.

La implementación de Fondos de Incentivo requiere de un periodo de implementación de varios ciclos productivos.

- ➡ Cada ciclo implica producción o colecta, acopio y procesamiento y comercialización de la producción. Esto representa un periodo de aproximadamente 18 meses calendario cada uno, momento mínimo para poder ir evaluando los avances y logros de las Propuestas de Negocios y los alcances del Fondo.

Anexo: Acciones que dan la base empírica a la sistematización

Fondo Financiero de Biocomercio FFB

Unidad Económica
Sobre la Roca
SUMAR Ltda
CORACA Irupana

Fondo de Incentivo FI

Titular de la iniciativa	Actividad previa al apoyo del FI-PNBS	Ubicación geográfica	
		Municipio	Dpto
Asociación de Productores Apícolas Biológicos de la Reserva Pilón Lajas – APABIO	Producción y comercialización de miel (abejas sin aguijón)	Rurrenabaque y San Borja	Beni
Asociación de Productores de Miel de Abejas del Beni - APMA Beni "Los Petos"	Producción y comercialización de miel (abejas sin aguijón)	Trinidad, San Javier y San Ignacio de Moxos	Beni
Asociación de Productores de Miel de Abeja Nativa – APROMIN	Producción y comercialización de miel (abejas sin aguijón)	San Carlos	Santa Cruz
Alianza Consejo Regional Tsimane-Mosetén y ONG DESSBOL – CRTM-DESSBOL	Acopio, pre-beneficiado y comercialización de cacao silvestre	Rurrenabaque San Buenaventura y Palos Blancos	Beni La Paz

Titular de la iniciativa	Actividad previa al apoyo del FI-PNBS	Ubicación geográfica	
		Municipio	Dpto
SUMAR Ltda.	Acopio, transformación y comercialización de cacao silvestre	Baures Santa Cruz	Beni Santa Cruz
Madre Tierra Amazonía SRL	Acopio y transformación de Cupuazú	Riberalta	Beni
Asociación de Productores Orgánicos Multidisciplinarios – ADEPOM	Producción y comercialización de maca en bulbo fresco y deshidratado	Malla	La Paz
Asociación de Productores Andinos - APROANDINO	Producción y comercialización de harina de maca	Tapacari	Cochabamba
Asociación de Productores Agroecológicos Santiago - APROASAN	Producción y comercialización de maca en bulbo fresco y deshidratado	Pucarani y La Paz	La Paz
Comunidad Campesina Pacollo	Producción y comercialización de bulbo fresco de maca	Caquiaviri	La Paz
Productos Ecológicos de Los Andes - PEDLA	Producción, acopio y comercialización de harina de maca	La Paz	La Paz
Maca Sport	Producción, acopio y comercialización de semilla y harina de maca	La Paz	La Paz
Sobre La Roca	Acopio, transformación y comercialización de productos de maca con valor agregado	Sucre	Chuquisaca
Unidad de Análisis y Centro de Investigación en Tecnologías de Desarrollo – UNAN-CINTDES (Bolivia Maca Export)	Producción, acopio y comercialización de maca deshidratada y harina de maca	La Paz	La Paz
Asociación de Productores Artesanos Indígenas del Río Quiquibey - APAI RQ	Elaboración y comercialización de Paños de Jatata	Palos Blancos Rurrenabaque	La Paz Beni
Proyecto Palmeras Madidi – BIOMADIDI	Acopio, transformación y comercialización de frutos de palmeras nativas	Rurrenabaque, San Buenaventura e Ixiamas	Beni La Paz

Titular de la iniciativa	Actividad previa al apoyo del FI-PNBS	Ubicación geográfica	
		Municipio	Dpto
Unidad Productiva Qotapampa	Acopio y transformación de majo	Tipuani	La Paz
Unidad Productiva Pajonal Vivaque	Acopio y transformación de majo	Guanay	La Paz
Asociación de Productores de Palqui	Acopio, transformación y comercialización de palqui	Cotagaita	Potosí