

Articulando productores a mercados mejorados



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

pro-rural
Asociación Boliviana
para el Desarrollo Rural

Índice

Presentación.....	3
1. Síntesis de las acciones desarrolladas.....	5
2. Los actores involucrados	12
3. Los principales logros de la intervención.....	14
4. Aspectos facilitadores y limitantes.....	16
5. Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro	19
Anexo:	
Acciones que dan la base empírica a la sistematización.....	29

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

Como se indica en el Marco conceptual (Tomo I) la población objetivo principal de Pro-rural es el productor rural, facilitando procesos de desarrollo económico sostenible que permitan su inclusión a través de la articulación con actores que intervienen en la cadena productiva.

Y se entiende que esa articulación busca mejorar las condiciones de relacionamiento con el mercado (y por ello se plantea mejores mercados) es decir con los demandantes, sean estas pequeñas unidades económicas de acopio, de beneficiado y transformación, y finalmente de comercialización, unidades económicas que en la práctica son intermediarias en la ruta que sigue el producto paralar hasta el consumidor final. Lo que no debe perderse de vista, es que el mercado está constituido por una diversidad de actores, entre los que destaca el consumidor final, quien determina la calidad, los volúmenes y su localización.

Aunque la terminología ha variado con los años, Pro-rural ha ido buscando –a través de su historia– instrumentos innovadores que aseguren mejores condiciones para el productor rural. En este documento, se presentan los casos² de relacionamiento de producto-

2 Se contó con el financiamiento de la Inteamerican Foundation FIA entre 2004 y 2007.

res con empresas que ofrecían mejores condiciones de precio a los productores rurales, lo que se lograría con mejoras de calidad del producto, donde contribuirían tanto Pro-rural (con apoyo financiero para Asistencia Técnica, maquinaria y equipo, etc) como las propias empresas (especialmente con los criterios específicos de calidad que demanda el mercado, pero también con sus capacidades de absorber mayores volúmenes y a mejores precios).

Conceptos centrales

En el Tomo I de Marco Conceptual, se explicitan los conceptos generales de la intervención institucional. A continuación, se presentan algunos conceptos específicos relevantes para este documento.

Mercados mejorados (M⁺)

En general, se puede afirmar que prácticamente todos los productores rurales están articulados al mercado (algunos en mayor medida que otros), pues requieren recursos monetarios para adquirir varios productos de primera necesidad para la sobrevivencia de la unidad familiar (alimentos, herramientas básicas, gastos de material escolar, etc).

Sin embargo, la mayoría de los productores rurales accede a lo que Diego Muñoz denomina “mercado de pobres para pobres”, y en los que si bien las exigencias de calidad son mínimas, también es muy reducido el precio que se paga por el producto. En el otro extremo, existen mercados (orgánico, Fair Trade - comercio justo y solidario, etc), que son exigentes con la calidad, pero la premian con precios más altos.

Pero una segunda característica de éstos, igualmente importante, es que los nuevos parámetros de calidad, están al alcance de los pequeños productores: es el caso de la producción orgánica, que no exige grandes modificaciones en el sistema campesino y/o indígena de producción o recolección.

A estos mercados, que ofrecen mejores precios a los productores rurales y con exigencias de calidad accesibles a productores rurales, se denomina genéricamente “Mercados mejorados” (M⁺).

Estrategias de inclusión de los productores rurales

De manera tradicional, se ha trabajado en la línea de apoyar a los productores rurales en su ámbito de producción primaria, asumiendo que con este “empuje hacia adelante” (especialmente con mayores volúmenes de producción) se lograría la inclusión. Por otra parte, en otros ámbitos se ha considerado que sería el desarrollo empresarial (con mayores demandas de productos de calidad) que lograría ese “jalar hacia adelante” que permitiría la inclusión. Sin embargo, y pese a los esfuerzos de múltiples instituciones públicas y privadas, no se han evidenciado mayores impactos en los productores rurales, especialmente los que están afectados por mayores niveles de exclusión.

En ese marco, se plantea trabajar ambas (acciones “empujar” y “jalar”) de manera simultánea, y en una lógica de articulación: apoyar a productores para que éstos pudieran mejorar la cantidad y sobre todo la calidad de su producción, de manera de satisfacer los requerimientos de mercados mejorados (M⁺) y a empresas que contaran con mercados relativamente asegurados, que pudieran comprar la producción de los pequeños productores a mejores precios.

Para ello cuenta con dos mecanismos: el Área de Desarrollo Productivo, donde se cofinancia con los productores infraestructura productiva, equipo y maquinaria, y asistencia técnica, y ii) Área de Formación de Capital, que ofrece financiamiento a empresas mediante Riesgo Compartido, siempre que se aseguren beneficios en empleo y/o ingreso para productores rurales.

Desarrollo de Proveedores

Básicamente se trata de una articulación (bajo la lógica de alianza estratégica) entre dos eslabones, en el que un eslabón provee de insumos al siguiente (sea producción primaria o semielaborada), articulación en la que ambos puedan beneficiarse: los unos por mayores mercados y con mejores precios, y los otros por asegurar volúmenes para una provisión continua y de calidad.

Se asume como condición indispensable que ambos deberían ganar, lo que cambia la forma de relacionamiento, buscando que las partes obtengan mayores ganancias en el proceso, y rompiendo con el principio de suma cero, que tradicionalmente ha enfrentado a proveedores y empresas.³

Y la articulación se plantea sin distinguir si las funciones de acopio-beneficiado-transformación-comercialización, están bajo la responsabilidad de una empresa social (asociación de productores), pública, o privada.

3 En un sistema de suma cero, para que gane uno de los actores, es necesario que pierda el otro; en el sistema "ganar-ganar" se da la posibilidad de que ambas partes obtengan beneficios, sean o no de la misma magnitud.

Como toda alianza estratégica, los principios clave son la confianza, la cooperación y la solidaridad. Adicionalmente, los modelos de Desarrollo de Proveedores asumen principios como la responsabilidad social empresarial (de las empresas con mayores capacidades), que se generen más recursos pero también que sean mejor distribuidos, llegando –como inversión o como beneficios– hasta los eslabones iniciales, y en consecuencia, generando impactos a nivel local, tanto en ingresos como en empleo.

En la conceptualización general, se habla de relacionar Empresas de diferente magnitud. Para efectos de esta propuesta, la articulación debe darse entre productores rurales y unidades económicas de acopio, beneficiado y/o transformación (que podrían estar en manos de productores rurales o empresarios).

Y es claro que para lograr esta articulación, es fundamental que la institución de apoyo (en este caso, Pro-rural) juegue el rol de facilitador en sentido amplio: aportar con recursos a ambas partes para superar los cuellos de botella identificados; asegurar el flujo de opiniones y criterios entre ambas partes; ser garante de los procesos de generación de confianza entre proveedores y empresas; y en general, aportar a la fluidez de estos complejos procesos que no son sólo económicos sino sobre todo sociales.

Objetivos esperados

Es evidente que cada Programa de Proveedores tiene su propia especificidad en cuanto a contexto y requerimientos. Sin embargo, de manera general, la estructura de objetivos que plantean los proyectos de desarrollo de proveedores se pueden resumir en lo siguiente:

Objetivos generales

- Establecimiento de relaciones contractuales.
- Mejorar los ingresos de las partes involucradas en la articulación
- Generación de mayor y mejor empleo para la población local.

Objetivos específicos

Para los proveedores:

- Fortalecimiento de la Organización de Productores
- Obtener las certificaciones de calidad que mejoren su posición de mercado
- Mayores volúmenes de demanda de productos, con compromisos a mediano y largo plazo.
- Precios mayores que el mercado tradicional, y estables.

Para la empresa compradora:⁴

- Provisión segura de productos en la cantidad requerida.
- Asegurar un estándar mínimo de calidad de los productos recibidos.

Actividades principales

- Reuniones entre las partes para definir requerimientos y condiciones.

4 Como se ha señalado en el Tomo I Marco Conceptual, se usa "empresa" en términos genéricos, sin distinguir si se trata de una empresa unipersonal, una Asociación de Productores, etc.

- En consenso con productores y empresa, determinación de los requerimientos necesarios (tipo de asistencia técnica, de infraestructura, maquinaria, equipo, fortalecimiento organizativo, etc).
- Construcción de infraestructura
- Compra de maquinaria y equipo.
- Capacitación / asistencia técnica para gestión de calidad
- Fortalecimiento organizativo
- Financiamiento (capital de riesgo, generalmente con la empresa compradora) Seguimiento y evaluación del relacionamiento comercial entre las partes.

2. Los actores involucrados

Se tiene el siguiente listado esquemático:

a) Productores

- Productores rurales.
- Organizaciones de productores (existentes o por crearse en el proceso).
- Eventual Unidad Económica Asociativa que trabaja en producción primaria asociativa
- Las Unidades Económicas (unipersonales o asociativas) que trabajan en acopio y/o la comercialización de productos de origen rural.

b) Instituciones privadas de apoyo

- ONGs de desarrollo que apoyen a los productores.
- Entidades prestadoras de servicios (financieros y no financieros).
- Entidades de servicios básicos, incluyendo transporte

c) Instituciones públicas reguladoras y de servicios

- Gobiernos municipales
- Gobernación departamental

- Entidades del Gobierno Central (proyectos, servicios como SENA-SAG, etc.)

d) Empresas privadas

- Las Unidades Económicas (unipersonales o asociativas) que trabajan en acopio y/o beneficiado y/o transformación, y/o la comercialización de productos de origen rural.

3. Los principales logros de la intervención

Del conjunto de experiencias se han identificado los siguientes efectos e impactos, esperados o no, sean positivos o negativos:

Sobre las Actividades:

- Como estaba previsto, se ejecutaron las actividades planificadas en los diferentes proyectos e intervenciones.

Sobre los efectos inmediatos

- Se ha logrado la dinamización y el fortalecimiento de las Organizaciones de Productores.
- Se ha logrado un incremento en el volumen y calidad de producción.⁵
- En general, se logró desarrollar un número mayor de proveedores que se consolidó fue menor al planificado
- Las empresas lograron obtener mayores volúmenes de producto, y de mejor calidad.

5 Por ejemplo, en el caso del PDP con la empresa Irupana, se logró que la Asociación de Productores APROQUILLACAS de Sevaruyo, obtuviera la calidad de producto orgánico de su producción de quinua, así como la reducción de pérdidas postcosecha.

Sobre los efectos e impactos

Si bien existe una amplia diversidad de rubros y situaciones, se puede afirmar que en general se han tenido los siguientes logros:

- Se han establecido relaciones contractuales estables y ventajosas para ambas partes entre proveedores y las empresas en la mayoría de los casos. Cuando se rompió esa relación fue al evidenciar la no posibilidad de articularse en términos de volumen y sobre todo calidad.
- Se han mejorado los ingresos de los productores: significativamente en un 35% de los casos, de manera importante (o en fases iniciales del proceso) en un 45%, y no prosperó la iniciativa en un 20% de los casos.

4. Aspectos facilitadores y limitantes

a) Aspectos facilitadores

Las experiencias de aplicación de las propuestas muestran los siguientes aspectos facilitadores para el logro de la articulación y de los efectos e impactos esperados:

1. La existencia de empresas con mayores requerimientos (en cantidad y calidad) de provisión de productos, sea por una capacidad instalada no utilizada plenamente, como por una demanda insatisfecha de productos –tanto en la empresa como a nivel general– que estén a la búsqueda de mayores volúmenes y dispuestos a ofrecer mejores precios.
2. Existen productores con potencial (agroecológico, de su sistema agrario, etc) para desarrollar mayores volúmenes y las mejoras de calidad requeridas.
3. La existencia de una organización de productores con experiencia en el rubro, en el trabajo a escala, y la comercialización colectiva.
4. La existencia de servicios (asistencia técnica, certificación, etc) insumos (por ejemplo, semilla de la calidad requerida) y equipos adecuados para permitir el logro de la calidad requerida por la empresa. Esto exige también que la empresa tenga claridad sobre cuáles son las deficiencias en términos de cantidad y calidad.⁶

6 Quizás el mejor ejemplo esté en el amaranto: tanto en las experiencias con Iru-pana como con Saitê, se ha visto que el desarrollo del cultivo a escala más im-

5. El trabajo con Promotores locales (oriundos, o conocedores del lugar y la gente) en la asistencia técnica y el acompañamiento al proceso productivo permite un relacionamiento más horizontal y eficaz.
6. La presencia y el rol de la entidad facilitadora como un “garante moral” frente a los compromisos de ambas partes. También su trabajo como instancia de confianza para el intercambio de opiniones entre proveedores y empresa.
7. Los avances se aceleran si los productores tienen antecedentes de proveer a la empresa.
8. El apoyo financiero tanto a los productores (con fondos no reembolsables y cofinanciados) como a la empresa (con servicios financieros).
9. La participación por igual de mujeres y hombres.
10. La posibilidad de que parte o el total de los aportes monetarios de los productores puedan ser dados inicialmente por la empresa, quien después los descontará a la entrega de producto.

b) Aspectos limitantes

Las experiencias muestran los siguientes aspectos limitantes:

1. La importancia del producto a ser provisto, dentro del sistema agrario de los productores. Parece haber una correlación directa entre el nivel de importancia y la disposición a trabajar para hacer cambios sobre volúmenes y/o calidad. Cuando se trata de rubros nuevos sobre los que existe poca o ninguna experiencia de los productores, la correlación es inversa, es decir que cuanto más desconocido el rubro productivo menor disposición a trabajar.

portante que como cultivo de borde, requiere de apoyos importantes, en semilla, en asistencia técnica, y finalmente en los procesos de post cosecha

2. La no competitividad de la propuesta de precio en la percepción de los productores, sea –por ejemplo- por la presencia de otras empresas acopiadoras, que si bien pueden pagar el mismo precio (o similar) y/o con mejor liquidez (pago al contado), tienen menores requerimientos de calidad, sea por que el diferencial de precio entre orgánico y convencional no es significativo, en la percepción de los productores.
3. La dificultad de articular los intereses de cada una de las partes: así, los productores solicitan que el apoyo sea sólo para lo que demandan, en tanto que la empresa tiene puntos de vista diferentes⁷.
4. El no pago de los aportes de cofinanciamiento de los productores, retrasa el ritmo de implementación, lo que puede postergar en una campaña agrícola los efectos en la empresa.
5. Presencia de productores sin potencial para satisfacer los mayores volúmenes y/o calidad. Los casos en que los requerimientos de los productores se refieren a bases productivas (riego, defensivos, etc) generales que exceden las posibilidades de un programa de proveedores. Esto también puede afectar la cohesión social al interior de una comunidad.
6. La insuficiente capacidad organizativa y técnica para gestionar la maquinaria e insumos requeridos.

Los casos en que la empresa no logra posicionarse adecuada y sosteniblemente en el mercado.

7 Un ejemplo está en el caso de la quinua, cuando los productores querían vendedoras individuales, afirmando que eso permitiría mejorar la calidad, en tanto que la empresa exigía que no se les provea pues afectan la calidad, y que debía hacerse en procesos centralizados.

5. Lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro

De la implementación y evaluación de las experiencias se han extractado las siguientes lecciones aprendidas:

A.

Existen condiciones básicas para desarrollar un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

➔ Para que se pueda desarrollar un Programa de Desarrollo de Proveedores con impacto relevante, se requiere satisfacer una serie de condiciones básicas:

- a Existencia de un Mercado mejorado**, que pague mejores precios por la producción de los pequeños productores. Exigirá mayor calidad, pero ésta no debe lograrse a costa de excesivos esfuerzos (en trabajo o en recursos) por parte de los pequeños productores, quienes buscan una relación positiva de esfuerzo/logro o beneficio/costo y a escala significativa. Un ejemplo muy claro de este concepto lo ofrece la producción orgánica: básicamente exige trabajar como lo hace la mayoría de los pequeños productores, y paga precios significativamente mayores.

b) Posibilidad cierta de alcanzar los estándares de calidad requeridos. Obviamente existen muchas oportunidades de mercado mejorado (especialmente de exportación) pero no siempre los pequeños productores pueden lograr los estándares.

Por ejemplo, no es tan complicado (en medio de todas las dificultades, especialmente los tres años de transición, sin retorno económico) hacer la transición hacia producción orgánica certificada, ya que la forma de producción tradicional no difería mucho de los requerimientos. Sin embargo, en el caso de la carne o de la miel, es complejo obtener la certificación; en otras se trata de problemas de sanidad animal o vegetal, que exigen intervenciones macro y de mediano y largo plazo.

c) Relación contractual clara entre productores, empresa y la entidad facilitadora. Por parte de la empresa, pueden tener una visión muy “funcional” del rol del financiamiento y de la entidad ejecutora, como si sólo debe responder a los requerimientos empresariales. Por parte de los productores, ya acostumbrados al accionar de muchas organizaciones no gubernamentales, se consideran (con derecho o sin él) como principales destinatarios del financiamiento, y por tanto consideran que pueden determinar en qué y cómo se gastarán los recursos, y también ven a la entidad ejecutora como “funcional” a ellos. En ese marco, es fundamental desde el Convenio plantear claramente y desde el inicio el rol de la entidad facilitadora: debe ser útil a los productores y a la empresa, y entendiendo que el apoyo a cada una de las partes no es independiente, sino que se realiza para que puedan articularse con el otro actor.

Destaca el caso de una Organización en la que, como en el plan operativo elaborado con ellos se aprobó la compra de otra trilladora, y como posteriormente ven que no sería necesaria, dado que tienen “derecho” a esos recursos, quieren cambiarlo por oficinas, o cualquier cosa que vean por conveniente pues el dinero que se destinaba a la trilladora era de ellos sin importar consideraciones de los técnicos ni de la empresa.

- d) Flexibilidad en el presupuesto, sobre el diálogo técnico entre las partes.** Es este un punto clave: muchas demandas de los productores, aún cofinanciadas, no fueron aprobadas pues a juicio de la empresa y de los técnicos no contribuirían al logro de los estándares esperados de calidad. Viceversa, propuestas de la propia empresa o de otros técnicos no fueron aprobadas por la población, ya que, en su experiencia, dudaban que contribuyeran a lograr los estándares, o simplemente exigían una relación muy alta de esfuerzo en relación a los posibles logros. Esta ha sido quizás el motivo central para las solicitudes de reformulación de presupuesto. En los casos de quinua o amaranto, los productores pedían silos individuales o venteadoras; la empresa, más bien sugería grandes carpas cerradas para depositar temporalmente quinua

B.

Cuáles son las expectativas de los actores de un PDP

➔ A nivel de productores, las expectativas centrales son:

- a) Mejores precios para su producto.** Se refiere a montos más altos que los que se paga por un producto “normal” sin

exigencias de calidad; y por lo menos iguales a los que paga la competencia.

b) Pagos puntuales, al contado o con mínimo diferimiento.

Es uno de los aspectos más críticos en las demandas de los pequeños productores: que se le pague al contado. En caso que haya diferimiento de pago, requieren que sea mínimo (máximo dos a tres semanas); para la generalidad no es aceptable un diferimiento de un mes o más.

c) Un precio relativamente seguro, o por lo menos estable.

Esto no siempre es demandado, ya que tiene su contrapartida especialmente en productos con altas fluctuaciones. Pareciera más adecuado en productos con baja fluctuación o comportamiento conocido.

d) Un compromiso de compra de determinados volúmenes a mediano y largo plazo.

Implica una relativa seguridad del productor sobre lo que podrá vender en las condiciones de precio y tiempo de entrega. Pero también es relativo pues no parece interesar mucho a quienes tienen productos que tienen alta demanda (como podría ser la quinua orgánica certificada), ni en los casos de productos cuyo volumen de producción es aleatorio. Por el contrario, es interesante para quienes están iniciando la producción con un producto nuevo.

e) Obtener financiamiento para el incremento de la producción dentro de los estándares pactados.

La continuidad como proveedor de un productor o de un grupo de productores, puede asegurarse de esa manera.

➔ Por su parte, la empresa espera obtener los siguientes beneficios concretos:

a) Provisión segura de producto en cantidades previamente acordadas, que le permite a su vez asegurar envíos puntuales a sus clientes, lo que es fundamental para empresas que a su vez firman contratos de provisión a terceros (especialmente de exportación), pues deben garantizar un flujo de productos, conseguir contenedores, cupos en barcos, etc.

b) Asegurar un estándar mínimo de calidad, de acuerdo a sus requerimientos. Esto también es central en exportación o de industria: los requisitos de calidad (producto orgánico, porcentaje de humedad, tamaño, color, variedad, porcentaje de impurezas, etc) son muy explícitos, y cualquier deficiencia puede llevar a la empresa al fracaso. Si ese tipo de empresas no puede asegurar ese nivel de calidad, no podrá cumplir con sus compromisos, o si lo logra, será a costa de mayores costos de procesamiento. Y un envío rechazado porque no cumple con la calidad, representa una pérdida significativa –tanto económica como de credibilidad y confianza– de la cual es muy difícil recuperarse.

c) Un precio relativamente estable, que le permita organizar su flujo de caja de acuerdo a metas de compra y venta. Para empresas que acopian grandes volúmenes en el año y en productos con alta fluctuación de precios.

Por ejemplo, el tomate, con grandes fluctuaciones, y aplicable a una empresa de extracto de tomate.

C. Qué significa ser proveedor

- Es importante señalar que todo productor trabaja, en mayor o menor medida, total o parcialmente, para el mercado: espera realizar su producción para disponer de recursos para cubrir sus necesidades. Si vende su producción a intermediarios que operan en el mercado “abierto” (vale decir, sin ninguna o muy pocas especificaciones de calidad, orientadas por empresas beneficiadoras, transformadoras y/o exportadoras) no puede ser considerado como proveedor.

- La cualidad de “proveedor” de una empresa (o varias), se da cuando:
 - a) Un productor trabaja para atender las demandas específicas (cantidad y calidad) de determinadas empresas.
 - b) Las empresas han informado previa y formalmente a los productores proveedores sobre sus demandas y especificaciones de cantidad y calidad.
 - c) Y el relacionamiento adquiere el carácter de una relación comercial relativamente estable y duradera con la empresa, independientemente si existe o no un contrato formal de por medio.

Si no se cumplen las anteriores condiciones, en los términos de volúmenes y calidad, no podrá denominarse proveedor, y se tratará de un productor que ocasionalmente vende productos, insumos o materia prima a una empresa.

D.

Estados de desarrollo de proveedores que se han encontrado

➔ En el conjunto de experiencias se han encontrado tres tipos de proveedores, atendiendo a su nivel de desempeño y experiencia en el producto. En líneas generales, se puede afirmar que se tratan de tres fases del mismo proceso (aunque no automáticamente lineales), por lo que se las plantea en orden temporal, aunque ello no refleja su importancia u orden jerárquico.

a) Nivel “cero”: iniciar un rubro. Se trata de trabajar con productores para que, en el marco de la diversificación, inicien la producción de un determinado producto, y así poder convertirse en proveedores. El apoyo requerido es más por asistencia técnica (es un producto nuevo) a la provisión de semillas y algunos insumos y equipos que los productores no tienen, así como para iniciar procesos organizativos. La ventaja es que se puede trabajar desde el inicio en la búsqueda de los patrones de calidad requeridos. La desventaja es que no hay ninguna seguridad de producción, dada la inexperiencia de los productores.

Es el caso de varios productores de amaranto, parece primar la desventaja: tras varios años de apoyo, aún no pueden determinar las mejores condiciones de cultivo, y por ello producen en superficies muy pequeñas, lo que hace que no se pueda asegurar un mínimo de provisión a la empresa.

b) Nivel uno: pasar de productor a proveedor. Involucra productores que ya tienen experiencia en el rubro, para que hagan ajustes para adecuar la calidad a los requerimientos de la empresa. El apoyo estará focalizado por la necesidad

de ajuste, tanto en asistencia técnica (específica a procesos muy concretos) como en equipos y maquinaria, o infraestructura, requerida para la mejora de calidad, así como para fortalecer sus procesos y sistemas organizativos.

La ventaja es que los productores ya conocen el rubro y sus problemas más frecuentes, y por tanto “tienen mucho que decir” para la mejora de calidad. La desventaja, que hay que superar costumbres y patrones de comportamiento de “toda la vida”.

- c) **Nivel dos: optimizar el trabajo de proveedores.** Consiste en trabajar con productores que ya tienen experiencia en el rubro, y también de provisión a empresas (la que motiva el programa de proveedores u otra), y que por tanto ya tienen conocimiento pleno sobre las condiciones y requisitos, ventajas y desventajas de una relación con una empresa. Para mejorar sus parámetros de calidad el apoyo estará totalmente focalizado a asistencia técnica específica, y dotación de equipos, maquinaria o infraestructura, definidos por requerimientos también específicos. En términos generales, ya tendrían un sistema organizativo funcionando, y sólo habría que apoyar en procesos específicos.

La ventaja es que conocen el rubro, los requerimientos y sus necesidades específicas para mejorar la calidad, y también las condiciones de relacionamiento con empresas. La desventaja (claro está desde la lógica de un programa de proveedores con una determinada empresa) está en que cuentan con capacidad de relacionarse con otras empresas, con el riesgo de no cumplir sus compromisos, especialmente en volumen.

E.

Los resultados de un PDP no pueden verse sino en un proceso complejo, concentrado, de mediano y largo plazo.

- ➔ **El mejoramiento de la calidad** generalmente no puede lograrse en el corto plazo: se trata tanto de cuestiones técnicas de detalle (por ejemplo, reducir la mezcla varietal o cambiar prácticas tradicionales y/o accesibles al productor), como de relaciones de confianza que deben irse construyendo con el tiempo.
- ➔ **La relación contractual es un proceso de confianza mutua**, y tampoco puede generarse un clima de confianza entre empresa y productor, sino se trabaja con varios ciclos productivos. Y ello es más relevante considerando los múltiples ejemplos donde empresas –o proveedores- rompen los acuerdos comerciales firmados sin mayor inconveniente y de un momento a otro. Por lo mismo, no parece posible construir un programa de desarrollo de proveedores atendiendo a una gran cobertura geográfica. Parece más indicado trabajar de manera concentrada. Por razones quizás culturales o de minimización de riesgo, casi nunca los productores venden toda su producción a un único comprador. Esto tampoco puede cambiarse en el corto plazo.⁸
- ➔ **El paso de una comercialización individual a una asociativa** (con procesos de pesaje, control de calidad, registros, embolsado, etc) exige cambios en la “ingeniería social” que tampoco pueden consolidarse en el corto plazo.

⁸ Es conocida la importancia –a veces decisiva- que tienen los intermediarios tradicionales en los sistemas de comercialización. Así, la “fidelización” es un tema muy relativo en la realidad rural, ya que hay lealtades construidas históricamente y de larga data, que no son solamente económicas.

Se han observado casos (no por aislados, menos relevantes) donde el productor aprovecha un PDP para contar con asistencia técnica, maquinaria o equipos, y luego vender su producción a otros.

Por otra parte, no se puede esperar que un PDP asegure la relación entre productor y empresa. El cumplimiento a los compromisos adquiridos por las partes intervinientes en los contratos, es también un proceso que debe ser trabajado de manera progresiva. Resulta equivocado pensar que el apoyo que recibe un productor a partir de la implementación de un PDP lo "amarrá" a la empresa garantizando su lealtad en la venta de sus productos. La lealtad es más bien una condición que se logra a partir del cumplimiento de los acuerdos establecidos

Anexo: Acciones que dan la base empírica a la sistematización

Área de Proyectos y Desarrollo Productivo

Rubro	Desarrollo Productivo	Ubicación	Número de productores
Amaranto	Desarrollo de Proveedores de la Empresa Irupana Andean Organic Food S.A.	La Paz (Irupana e Inquisivi)	65
Amaranto	SAITE	Chuquisaca (Padilla)	206
Cacao	SUMAR	Beni (Baures)	200
Cacao	CRTM-DESSBOL	Beni (Rurrenabaque), La Paz (Palos Blancos, Apolo e Ixiamas)	115
Lana ovinos	Fábrica de Sombreros "Chuquisaca"	Chuquisaca (San Lucas)	86
Leche	PIL Chuquisaca	Chuquisaca, Oruro y Potosí (varios)	426
Leche	ILPA – APL Ayo Ayo	La Paz (Ayo Ayo)	150
Mango	Desarrollo de Proveedores de la Empresa Irupana Andean Organic Food S.A.	La Paz (Cajuata)	21
Miel	Desarrollo de Proveedores de la Empresa Irupana Andean Organic Food S.A.	La Paz (Irupana y Cajuata)	14
Quinoa	Desarrollo de Proveedores de la Empresa Irupana Andean Organic Food S.A.	Oruro y Potosí (varios)	391
Sésamo	SAITE	Santa Cruz (La Guardia y Cabezas)	89

Área de Inversiones y Operaciones

Rubro	Formación de capital	Ubicación	Número de productores
Cacao	Por razones de confidencialidad, no se detallan los nombres de las empresas con las que se trabajaron estos tres rubros.	Beni (Baures)	200
Leche		La Paz (Murillo)	149
Quinoa		Oruro (Salinas de Garcí Mendoza)	10