

LA DOBLE VÍA INCLUSIVA



CORREDOR DE OPORTUNIDADES



SERIE: PASOS PARA LA INCLUSIÓN

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

LA DOBLE VÍA INCLUSIVA

CORREDOR DE OPORTUNIDADES

La doble vía inclusiva es un proyecto PASOS

El programa PASOS para la inclusión busca generar valor a través de proyectos socio-productivos en las zonas de influencia de CAF, que favorezcan a la población latinoamericana más vulnerable a través del fortalecimiento de capacidades y talentos. Este programa proporciona herramientas para que las personas de grupos socio económicamente excluidos mejoren sus ingresos, contribuyendo así a la reducción de pobreza de forma estructural.

PRESENTACIÓN

La doble vía La Paz - Oruro es una obra de infraestructura que comprende una carretera de 204 kms de longitud construida durante cuatro años con el financiamiento de CAF –Banco de Desarrollo de América Latina–. Este proyecto busca acelerar los tiempos de viaje, reducir los accidentes y mejorar la calidad de vida de los bolivianos. Asimismo, significa la posibilidad de incrementar el intercambio y disminuir los costos de transporte.

En un principio, a pesar de los impactos positivos que tendría el proyecto, para algunas de las comunidades aledañas a la obra, la cercanía a esta gran vía no parecía implicar cambios sociales o económicos significativos en su modo de vida. Las comunidades de la zona se caracterizaban por tener índices de pobreza muy elevados y un acceso muy limitado a servicios básicos. En el Municipio de Sica Sica, por ejemplo, el 65,62% de la población vivía en condiciones de indigencia y solo un 0,04% tenía acceso a todos los servicios básicos.

En este sentido, CAF, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Holandesa Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y la Fundación Avina, unieron esfuerzos para estudiar el potencial productivo de estas comunidades y crear en conjunto algo más que una obra de infraestructura. Es así como surgió el programa PASOS para la inclusión, que procura agregar valor mediante proyectos que favorezcan a la población latinoamericana más vulnerable en las zonas de influencia de la institución, con base en el fortalecimiento de capacidades y talentos. De esta manera, se incorporó al proyecto de la doble vía la noción de inclusión, dando como resultado La doble vía inclusiva.

Esta iniciativa se enmarca en el concepto de rentabilización social de la infraestructura, mediante el desarrollo de las capacidades productivas de las comunidades vulnerables que se encuentran en la zona de influencia de los proyectos, y de la introducción de tecnología, modelos de negocio innovadores e inclusivos, instrucción técnica especializada, capitales semillas, entre otros aspectos que, una vez puestos a disposición de los ciudadanos, conviertan a

la nueva infraestructura en un vehículo de mejora de las condiciones de vida al tiempo de proveer sostenibilidad socio-económica a futuras generaciones.

El objetivo es multiplicar las oportunidades que ofrecen las actividades económicas tradicionales de estas regiones, para impulsarlas mediante el enfoque de los “negocios inclusivos” (NI). Una intervención social dirigida a crear capacidades productivas y asociativas en las comunidades, con el fin de convertirlas en agentes de su propio desarrollo.

Horacio Barrancos Bellot, asesor líder de SNV y uno de los principales responsables del proyecto, explica que “la metodología de negocios inclusivos requiere tres elementos: un proceso de articulación de actores, diseño del modelo de negocio y diseño de la solución tecnológica”. Para lograr que este proyecto fuese un éxito era necesario generar valor para todas aquellas personas vinculadas al proyecto de La doble vía inclusiva y convencerlas de que esto era posible.

La base fundamental de La doble vía inclusiva es crear empoderamiento económico. No se trata nada más de proveer una ayuda/asistencia, sino de desarrollar un negocio que prospere y sea capaz de generar bienestar e independencia para las personas involucradas. Cada proyecto comienza con un problema, con una necesidad de mercado que no está correctamente atendida. La solución implica conectar dos eslabones: el que provee el producto y el que lo compra. Una vez identificado el problema, hay que identificar soluciones y construir los puentes o la conexión. Por ello la importancia de la cooperación.

Una carretera puede ser capaz de aportar más que el beneficio social propio de la movilidad y conexión de bienes y personas. La doble vía inclusiva busca superar obstáculos para encontrar nuevas fuentes de intercambio y bienestar, logrando que las comunidades de productores rurales que viven a lo largo de la carretera sean incluidos en mercados formales, mejorando substancialmente sus oportunidades para ser más productivos y competitivos, y de esta manera transformar sus vidas.

LA DOBLE VÍA INCLUSIVA ⇨

TABLA DE CONTENIDO

09 La doble vía inclusiva, una idea

13 Contexto

15 Ejecución del proyecto

29 Actores clave para el proyecto

33 Resultados y testimonios

37 Lecciones aprendidas

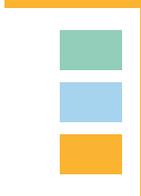


“

No vamos a destruir una actividad para crear otra. Vamos a fortalecer y potenciar oportunidades existentes. Hay pobreza en la medida en que existe exclusión de mercado. Muchas personas no pueden participar porque adolecen de capacidades específicas que, de subsanarlas, podría llevarlas a participar y disfrutar de los beneficios económicos del mercado.

”

Horacio Barranco, SNV



LA DOBLE VÍA INCLUSIVA, UNA IDEA

CAF creó el programa PASOS para la inclusión con el propósito de agregar valor mediante proyectos que favorezcan a la población latinoamericana más vulnerable en las zonas de influencia de la institución, con base en el fortalecimiento de capacidades y talentos.

Para CAF el financiamiento de obras de infraestructura va más allá de la carretera, porque el propósito es promover iniciativas de desarrollo sostenible y replicables para toda la región.

Con este enfoque, se estableció contacto con SNV para crear los parámetros iniciales del diseño de una intervención, que permitiera la incorporación al desarrollo productivo y sustentable de grupos de pobladores en la zona de influencia de la doble vía La Paz-Oruro, bajo el concepto de negocios inclusivos.

¿Qué son los negocios inclusivos?

Según el profesor C. K. Prahalad, la “base de la pirámide”¹ es la población cuyos ingresos anuales son inferiores a USD 3 por día. Los negocios inclusivos son aquellos en donde las empresas formalmente establecidas y con mercados consolidados que se asocian al proyecto y se llaman empresas ancla, incluyen en su cadena de valor a personas de la base de la pirámide, involucrándolas como productores, proveedores, vendedores y distribuidores. Estos negocios generan valor económico y social para todas las partes, al mejorar la rentabilidad de las empresas y la calidad de vida de las personas con bajos ingresos. En otras palabras, se trata de ideas de negocios rentables y sustentables que prestan particular atención al potencial de desarrollo inclusivo, al aprovechar oportunidades disponibles para poblaciones vulnerables.

¹. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, C. K. Prahalad, 15 de Agosto 2004

Con esta iniciativa se buscaba una intervención de desarrollo inclusivo en la zona geográfica vinculada a la doble vía, partiendo de la premisa de que se trataba de modelos replicables y sostenibles. Tal como explica Emilio Uquillas, director representante de CAF en Bolivia y uno de los promotores de esta iniciativa: “Lo que queremos es que haya un cambio cualitativo en la relación entre las comunidades como proveedoras estables y permanentes, de manera de generar un intercambio que pueda ser incluso cultural. Lo que se espera es que los habitantes de poblaciones cercanas a la carretera mejoren sus capacidades productivas, ingresos y calidad de vida”.

Además se planteó el reto de incorporar otros actores, tanto para obtener recursos adicionales como para enriquecer la experiencia de esta iniciativa. La participación de CAF buscaba no solo aportar recursos, sino dar un sello de calidad del proyecto, lo cual facilitó que se incorporaran otras organizaciones. De esta manera se conformó un grupo diverso de financistas y expertos: Fundación AVINA, PNUD, ICCO, además de CAF y SNV. Este grupo estableció una unidad de coordinación que se reunía periódicamente para evaluar los avances y tomar decisiones sobre el proyecto. SNV estuvo a cargo del liderazgo metodológico, CAF aportó su experiencia regional y acompañamiento durante toda su ejecución, ICCO apoyó con el contacto y relación con instituciones locales, AVINA compartió sus experiencias y PNUD veló por que lo aprendido se convirtiera en política pública en el país y la región.

“ La idea de los negocios inclusivos no es crear simplemente una nueva obra de infraestructura, sino contribuir al desarrollo de las comunidades que hacen vida en las cercanías de ese proyecto. Procurar que la carretera no sea solo un vínculo entre ciudades, sino un verdadero corredor de desarrollo.”

Emilio Uquillas,
Director Representante de CAF en Bolivia.



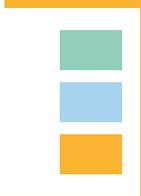
CONTEXTO

Más de 200 kilómetros de carretera de La doble vía comprenden un corredor de desarrollo. Pero no se trata solo de asfalto y pintura. Es también una gran oportunidad para el progreso y la transformación de poblaciones a través de los negocios inclusivos.

El área geográfica de la carretera abarca 10 municipios (Toledo, Eucaliptos, El Choro, Caracollo, Patacamaya, Calamarca, Ayo Ayo, Umala, Sica Sica y Achocalla) y una población rural de 97.673 personas. Los pequeños productores que hacen vida en estas comunidades desarrollan actividades agrícolas, pecuarias y ganaderas. La producción es destinada al consumo familiar y el excedente se dirige a la venta, pero las actividades productivas tienen bajo rendimiento por las difíciles condiciones climáticas, plagas, calidad del suelo, limitado acceso a financiamiento y pocos incentivos.

Sin embargo, la zona tenía actividades económicas ya establecidas entre los habitantes, pero era fundamental que los productores mejoraran dichas actividades. Para ello, era necesario vencer la desconfianza de quienes pensaban que los creadores de esta idea querían hacer solo un negocio, y no apoyarlos a ser agentes activos de su propio desarrollo.

En primer lugar, fue necesario realizar un diagnóstico para detectar qué oportunidades de negocios había en el altiplano. Esto es: identificar de ocho a 10 proyectos posibles y definir cuáles de esos negocios inclusivos podrían resultar más factibles y generar mayores impactos. En segundo lugar, desarrollar modelos de negocios y soluciones tecnológicas, así como articular los actores y capacitaciones técnicas y asociativas. Igualmente, encontrar oportunidades para conectar estas poblaciones con mercados y empresas.



EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El concepto fundamental de La doble vía inclusiva es crear o reforzar una actividad económica para los sectores aledaños a la carretera, usando el enfoque de negocios inclusivos. De esta manera, se trata de impulsar la articulación de personas de bajos ingresos a la cadena de valor de empresas consolidadas, cumpliendo el rol de proveedores, distribuidores o consumidores. Este proyecto tiene un enfoque de mutuo beneficio y busca elevar los ingresos de los beneficiarios, fortalecer el funcionamiento y la inclusión en los mercados de las empresas involucradas.

El objetivo general del proyecto es promover el desarrollo sostenible en las comunidades que se encuentran a lo largo de los 204 km de la carretera La Paz-Oruro, mediante la creación de negocios que impulsen la inclusión económica y social de los segmentos poblacionales de más bajos ingresos.

El proyecto consideró siete objetivos específicos:

1. Levantar la información primaria sobre la base del análisis del entorno y de las características de las comunidades, que permita conocer su nivel de desarrollo, su condición socioeconómica, su potencial económico, el desenvolvimiento de sus actores estratégicos, sus iniciativas y cualquier otra información relevante para identificar negocios inclusivos de alto impacto.
2. Identificar oportunidades de negocios inclusivos.
3. Promover la idea de este tipo de negocio y articular a los actores involucrados.
4. Diseñar cada negocio inclusivo.
5. Implementar y monitorear la ejecución de los negocios.
6. Medir el impacto de los mismos sobre la base de la programación de resultados esperados.
7. Sistematizar y difundir los resultados y promoción de políticas públicas (*advocacy*).

Para el desarrollo del proyecto se planificó la ejecución secuencial de cuatro componentes:

1. Procesamiento de información primaria y construcción de línea base.
2. Identificación y estructuración de los negocios inclusivos.
3. Implementación del negocio, monitoreo y medición de impacto.
4. Sistematización, difusión y promoción de políticas públicas (*advocacy*).

Más que la suma de los proyectos que conformaron las intervenciones, se trata de construir una referencia sobre cómo se superan los problemas de inclusión de las poblaciones en las actividades económicas.

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Para la ejecución del proyecto se creó una Unidad de Coordinación liderada por SNV como entidad ejecutora. Esta unidad fue la encargada de dirigir el desarrollo del proceso y adoptar decisiones en cada una de sus fases. Asimismo, estuvo integrada por representantes de cada una de las organizaciones aliadas.

SNV, en su calidad de entidad ejecutora, trabajó con dos profesionales: el responsable del proyecto y una consultora especialista. Este equipo fue el encargado de someter a consideración y aprobación de la unidad de coordinación las propuestas pertinentes para la adopción de decisiones, y de presentar informes trimestrales sobre el desarrollo del proyecto tanto a la Unidad de Coordinación como a cada una de las organizaciones aliadas.

En la práctica, cada negocio inclusivo constituyó su instancia de coordinación conformada por la respectiva empresa ancla -empresa que ofrece la posibilidad de transferencia tecnológica y mercado seguro para los pequeños productores, con el objetivo de incluirlos en su cadena de valor en una relación comercial ganar-ganar, beneficiarios, SNV y, en algunas oportunidades, por los consultores que fueron contratados para apoyar el negocio inclusivo.

SITUACIÓN INICIAL Y CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE

Un paso clave en toda intervención de desarrollo inclusivo, es contar con un adecuado levantamiento de información de la situación inicial de la población objetivo. Esta tarea fue realizada por el equipo de SNV y el Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC) de Bolivia, que recopilaron información primaria en campo y procesaron la información secundaria.

Como resultado de esta investigación se encontró que los municipios aledaños a la doble vía constituyen una zona con vocación agrícola y pecuaria. Estas actividades son realizadas de forma tradicional, con bajos niveles de productividad. En general, esta producción está destinada al autoconsumo por las dificultades de conexión con actividades comerciales.

Este levantamiento es clave en el concepto de aplicación de negocios inclusivos, pues el objetivo es potenciar actividades existentes, tomando en cuenta la realidad y dificultades que enfrenta la población objetivo del programa. De esta manera se pudo identificar cuáles sectores podrían ser objeto de intervención.

DEFINIENDO LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los negocios inclusivos constituyen redes sociales y productivas entre productores, empresas, consumidores y clientes mediante relaciones ganar-ganar. Esto permite que ambas partes resulten beneficiadas en el intercambio.

A partir de la información levantada en los estudios de la línea base se realizó una selección de seis sectores: lácteos, tubérculos y raíces, forraje, cereales de zonas andinas, energía renovable y forestal. De forma similar, se seleccionaron los municipios objetivo de la intervención, mediante criterios tales como factibilidad del negocio inclusivo, sostenibilidad, impacto social y escalabilidad. Estos factores, así como la experiencia previa, son esenciales para garantizar el éxito de los proyectos.

Los beneficiarios debían estar localizados a no más de 50 km de la carretera y contar con condiciones socio-económicas establecidas en el perfil del proyecto. Por otra parte, se contactaron varias empresas por cada negocio inclusivo, lo que inició un proceso de conversaciones para identificar cuáles empresas quedaban comprometidas con la filosofía del negocio.

Se seleccionaron con carácter definitivo cinco empresas: Industrias Venado S.A. (IVSA), Fundación Sedera, Sociedad Industrial Molinera S.A. (SIMSA), Compañía Cervecera Boliviana S.A., y Naturalcos S.A.

A lo largo del proyecto se realizaron seis talleres con las empresas. Esto incluía un proceso de sensibilización, porque en principio éstas no lo veían como parte integral del negocio, sino como un proyecto dentro de su programa de responsabilidad social.

En el último taller asistieron todos los cooperantes, los representantes de las empresas y todos los productores/emprendedores para que tuvieran información de los avances del proyecto, lo cual ayudó a generar confianza.

En este sentido, una de las partes más importantes del proyecto fue desarrollar metodologías de articulación. La unión entre la empresa y el campo resultó fundamental. Uno de los momentos significativos, según narra Barrancos, asesor líder de SNV, fue la participación de algunos gerentes de las empresas ancla en las actividades de las comunidades, porque era la primera vez que estos empresarios compartían con los beneficiarios. De esta manera se formalizaron los acuerdos y se establecieron asociaciones y convenios con cada productor para ser parte del negocio inclusivo. Los convenios contenían compromisos y responsabilidades de ambas partes.

Este proceso permitió el desarrollo de seis negocios inclusivos, los cuales fueron identificados de acuerdo con las características de la producción, los factores de exclusión de mercado existentes identificados en la etapa de diagnóstico,

las limitaciones y problemáticas de la zona y el tipo de negocio inclusivo que se podría plantear: proveedores, distribuidores o consumidores. La evaluación fue realizada conforme a criterios como: nivel de inversión, sostenibilidad, impacto, riesgo, escalabilidad y tiempo de implementación, además de la identificación de beneficiarios y empresas ancla para la articulación de los proyectos. Los negocios inclusivos puestos en marcha por el programa fueron:

- **Proveedores de leche de vaca.** Pequeños productores del rubro del municipio de Umala, destinados a proveer de leche de alta calidad a Industrias Venado S.A. para su transformación y comercialización en un mercado altamente competitivo.
- **Transformadores, proveedores y consumidores de alimento balanceado a base de desechos de malta.** Integrado por 3.500 productores lecheros de seis provincias asociados a la Federación de Productores Lecheros de La Paz (Fedelpaz). Este negocio inclusivo logró la conformación de una asociación formal entre la empresa ancla (Compañía Cervecera Boliviana) y Fedelpaz para el aprovechamiento comercial de borra de malta secada, con el objetivo de transformarla en alimento balanceado para suplir la demanda de los productores lecheros de las seis provincias.
- **Cadena de valor de la papa en el departamento de La Paz.** El negocio inclusivo se logró entre la empresa ancla Industrias Venado, S. A. y los municipios de Patacamaya y Umala. Con esta iniciativa se logró estructurar la cadena de valor de la papa, conformando una base de productores de semilla de papa en dos comunidades del municipio de Patacamaya. A su vez, articulada a una base de productores de papa para consumo, conformada en dos comunidades del municipio de Umala, quienes proveen de materia prima a la empresa ancla.
- **Productores de cereales andinos.** Los pequeños productores del Municipio de Caracollo del Departamento de Oruro, fueron incluidos en la cadena de valor de la empresa ancla Naturalcos S.A. como proveedores de cereales

andinos (quinua y kañawa) de alto valor nutricional para la elaboración de productos nutraceuticos orientados hacia mercados conformados por pobladores de municipios con mayores carencias alimentarias.

- **Proveedores de cereales andinos.** Constituido por pequeños productores de cereales andinos del municipio de Sica Sica, incluidos en la cadena de valor de la empresa ancla SIMSA, y consumidores de harinas y estrujados fortificados con cereales andinos para personas de bajos ingresos.
- **Productores de bioinsumos (biol y biogás), obtenidos a través del uso de biodigestores para usos productivos en la industria láctea.** Conformados por pobladores de los municipios de Soracachi y Machacamarca del Departamento de Oruro. El negocio inclusivo logra incorporar a estos productores en la cadena de valor de las plantas de industrialización de leche administradas por la Fundación Sadera, la cual actúa como empresa ancla en este modelo.

IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y MEDICIÓN DE IMPACTO

Para cada una de estas ideas de negocio se desarrolló una programación de actividades, que se evaluó cuidadosamente para lograr una implementación exitosa del proyecto. Esta tarea fue realizada mediante diversas consultorías que comprendían programas de capacitación, estrategias de articulación y diseño de los negocios inclusivos.

Dada la importancia de la articulación de actores se contrató a un experto de modelos de resolución alternativa de conflictos. Esta articulación se trabajó en dos niveles: 1) pequeño productor-empresa y 2) entre grupos de pequeños productores. De esta manera, se contribuyó a superar el obstáculo vinculado con las percepciones negativas de las relaciones futuras. Con ello se buscaba que los campesinos pudieran ganar la confianza del cliente, y que las empresas generaran fidelización y sensibilidad al contexto. Asimismo, involucrar a todas las partes para entender sus problemas, sus motivaciones y lo que consideraban como obstáculos. Cuando se identificaron los factores de fidelización se lograron los acuerdos y esto dio base a los convenios económicos.

Era indispensable lograr una articulación y fidelización duradera basada en vínculos sólidos, más allá de la pura relación comercial.

Cualificación laboral

Con el objetivo de ofrecer formación relevante y adecuada al contexto de la población objetivo y de cada proyecto particular se desarrolló el programa de Cualificación Laboral Inclusiva (CLI), con el propósito de fortalecer la formación que han tenido los beneficiarios del programa mediante su experiencia de trabajo, y no mediante la educación formal. De esta forma se esperaba fortalecer las competencias técnicas, y favorecer la inclusión productiva y el reconocimiento social.

Lo primero fue levantar información sobre las competencias de los trabajadores adquiridas mediante su experiencia de trabajo, evaluar cuáles destrezas o habilidades requería el mercado laboral y el fortalecimiento del proceso productivo en el que participan. De esta manera, se identificaron las funciones u ocupaciones a certificar mediante el programa, para el posterior desarrollo de un plan curricular a la medida de los beneficiarios, así como un plan de evaluación para determinar si la competencia ha sido desarrollada adecuadamente. Por último, el participante recibió una certificación sobre las competencias desarrolladas.

Una de las claves del programa CLI reside en el diseño a la medida de las necesidades de los participantes. Esto implica definir qué tipo de materiales son adecuados, qué tipo de facilitadores se requieren y cuáles son los mejores horarios para que no interfieran con sus labores en el campo. Otro factor fue la alianza con universidades prestigiosas. Con la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) se desarrolló la malla curricular y se otorgó el certificado de “competencia demostrada”. En la CLI los facilitadores apuntaban a que los participantes fueran competentes mediante la práctica. La evaluación de competencias consistía en mostrar sus habilidades frente a un grupo de personas y un jurado calificador. Una experiencia diferente de la capacitación regular.

Las empresas aceptaron trabajar con estos productores porque contaban con esta capacitación. No solo poseían el conocimiento técnico propio de su actividad productiva, sino además la habilidad necesaria para hacer negocios. Ahora las empresas estaban dispuestas a entrar en un proceso de negociación con los productores. El enfoque iba más allá de la mera experiencia formativa: tenía también un enfoque humano.

Solución tecnológica

Una vez establecidos los requerimientos técnicos de cada iniciativa se dotaron de activos y provisiones de materia prima iniciales, con el fin de asegurar los puentes y mecanismos entre proveedores y empresas ancla. Esto permitiría hacer los ajustes necesarios para la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, no solo los productores requerían asesoramiento. La implementación de los proyectos también demandó apoyo y asistencia a las empresas ancla, de tal manera que pudieran continuar la relación a futuro con los negocios inclusivos.

Un elemento fundamental de los negocios inclusivos es lo que se denomina solución tecnológica, es decir, innovaciones y cambios productivos en cada proyecto. Para lograr esto en la zona de influencia de la carretera La Paz-Oruro se contrataron instituciones especializadas que tenían la mayor experticia en cada una de las áreas en todo el país. Lo primero era identificar las necesidades requeridas en su plan de trabajo. En el caso de la leche, por ejemplo, se identificaron las rutas de acopio de leche y las distancias que pueden recorrer los vehículos para determinar la cantidad de producto que se podía acopiar diariamente. Posteriormente, se trabajó en establecer el número de productores que podían participar y evaluar la calidad de la leche de que disponían.

La empresa ancla necesitaba leche con un nivel de calidad. La evaluación previa determinó que este nivel de calidad requería un tanque frío y mejoras en los procesos productivos para garantizar óptimas condiciones en el acopio. En este caso se realizaron jornadas de trabajo de socialización de estándares

de calidad mínimos para la comercialización de la leche con la empresa ancla. Los propios campesinos analizaron su leche y las de sus compañeros, lo cual sirvió para entender que su leche, tal como la estaban manipulando, no era adecuada para la comercialización. Con esta aproximación se llegó a la conclusión compartida (productores y empresarios) de que se podía lograr una mejor calidad de leche con mejores procedimientos, lo cual fue fundamental para el diseño de estas capacitaciones técnicas. Esto fue lo más satisfactorio, el reconocimiento mutuo por el esfuerzo hecho día a día.

Monitoreo y medición

Los negocios inclusivos ejecutados en el marco del proyecto tuvieron, desde sus inicios, un monitoreo permanente por parte del equipo de SNV a través de reuniones y visitas a cada institución de campo y viajes a cada comunidad beneficiaria. Esto permitió planificar de forma más cercana las acciones, programar entradas al campo, evaluar los avances, identificar específicamente los requerimientos y, en algunos casos, tomar medidas correctivas. El equipo del SNV realizó una línea base “tipo” para todos los proyectos, con la cual se pudo medir los resultados e impacto del proyecto La doble vía inclusiva.

SISTEMATIZACIÓN, DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Para cada uno de los negocios inclusivos se elaboró un documento de sistematización, donde se describen los negocios, las soluciones tecnológicas y los resultados de cada intervención.

En el transcurso de la ejecución del proyecto se llevaron a cabo algunas actividades de difusión de determinados acontecimientos, en el marco de algunos negocios inclusivos, tales como: entrega de la máquina secadora de borra, entrega de todos los activos productivos, visitas de los representantes de las instituciones aliadas y el lanzamiento de los 12 centros de producción de bioinsumos, así como la entrega de los certificados de cualificación laboral.

Al finalizar la implementación del proyecto La doble vía inclusiva se inició el proceso de difusión, de los documentos de sistematización, de los seis negocios inclusivos dirigido a un público interesado.

Asimismo, se elaboró un documento que contiene recomendaciones para la formulación de políticas públicas. Estas recomendaciones han sido clasificadas sectorialmente y presentadas en un formato de memorando de políticas públicas.

Resultados e impactos de La doble vía inclusiva

Negocio inclusivo	Beneficiarios familias		Impuesto económico para el productor
	Piloto	Escalabilidad	
Desarrollo de proveedores de leche con IVSA (Venado) en el municipio de Umala	32	238	Incremento estimado del 26% por ingreso promedio diario por venta de leche (de Bs 46 a 58)
Desarrollo de la cadena de valor de la papa con IVSA (Venado) en los municipios de Umala y Patacamaya	81	220	Incremento estimado del 6.000% en el ingreso promedio por venta de papa Desiree (de Bs 500 a 30.000) por cosecha; hasta dos cosechas anuales
Desarrollo de proveedores de cereales andinos con SIMSA en el municipio de Sica Sica	36	300	Incremento estimado del 50% en el ingreso promedio anual por familia (de Bs 16.000 a 24.000)
Desarrollo de proveedores de cereales andinos con Naturalcos en el municipio de Caracollo	40	200	Incremento estimado del 125% en ingreso promedio anual por familia (de Bs 8.000 a 18.000)
Elaboración de alimento para ganado con base en borra seca de malta con CCB y Fedelpaz para 5 provincias de La Paz	250	2500	Ingresos estimados de al menos Bs 2.367 en el piloto y Bs 7.101 en la escalabilidad para prestar servicios a sus asociados por la venta de alimento con base en borra.
Desarrollo de productores de bioinsumos con base en biodigestores con Fundación Sadera en los municipios Soracachi y Machacamarcá.	12 unidades productivas y 36 productoras	50	Incremento de forrajes con el uso del biol de al menos 40% Incremento del 12% de la producción promedio de leche de vaca por día Ingresos adicionales estimados por la venta de los excedentes de biol.
Total	475	3.488	



Fuente. El Financiero, La Razón 13 de abril de 2014.

CASOS: LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS DE LÁCTEOS Y ALIMENTO BALANCEADO PARA GANADO

“La magia era identificar un problema, a veces un pequeño problema, cuya resolución ayudaba a activar toda la cadena”.

La historia de los lácteos es una de las más interesantes del proyecto. El objetivo de la intervención era vincular productores lecheros con nuevos mercados y grandes empresas que comprasen sus productos. Para ello era necesario establecer nuevas rutas de acopio y mejorar la calidad del producto. Por otra parte, el desarrollo del negocio inclusivo del alimento balanceado para ganado es particularmente ilustrativo, a los fines de generar esquemas ganar-ganar mediante el desarrollo de nuevas soluciones.

“En el altiplano hay ganado de muy baja productividad. En cualquier lado una vaca produce 20 litros o más por día, en el altiplano solo produce seis litros. Y durante la sequía la producción desaparece. Esto se traduce en ingresos ínfimos”, señaló Barrancos. Aquí se encontraron con el primer obstáculo. Luego, “la dieta del ganado tiene que ser rica en proteínas. En Bolivia el ganado se alimenta con soya, pero la soya está en el otro lado del país, lo cual resulta muy caro. Por lo que, en el altiplano, el ganado tienen una alimentación muy baja en proteínas y energéticos. Por ello, el alimento en esta zona se compone básicamente de desechos de la producción de malta, donde buena parte del peso (70%) es agua, y la logística de traslado implica horas de transporte”, agregó.

Una vez identificados estos problemas surgió una oportunidad para el desarrollo de un negocio inclusivo de alimento balanceado para ganado.

En el proceso de elaboración de la cerveza los insumos clave son: cebada, levadura, lúpulo y agua. Con esta mezcla se produce un proceso de fermentación que da lugar a la cerveza y a una serie de desechos, entre los cuales se encuentra la hez de malta. Este residuo carece de valor adicional para la empresa productora de cerveza, tiene un alto componente de fibra, proteína y valor energético, constituyéndose en una base idónea de alimentos para animales. Por cada 10 litros de cerveza elaborada se obtienen, aproximadamente, dos kilogramos de hez de malta. Este subproducto tiene un alto grado de humedad lo que dificulta su almacenamiento y transporte.

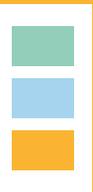
A partir de esta situación se comenzaron a buscar soluciones y se encontró que si la hez de malta (borra de malta) era sometida a un proceso de secado el producto resultante era más fácil de trasladar y almacenar, alcanzando un mayor valor como alimento animal, y abriendo la posibilidad de constituir un negocio inclusivo.

Este proceso productivo consiste en secar la borra. Un grupo de campesinos se asoció con la empresa de cerveza para diseñar, instalar y administrar una máquina secadora de borra. Para la empresa de cerveza, la borra es un desecho. Con esta alianza, se ahorra el costo de transporte por la mayor eficiencia del proceso, y para la comunidad es una ganancia, porque el traslado es más eficiente, fácil y no ensucia las unidades de transporte público, lo cual generaba muchas quejas.

El desarrollo del negocio pasaba por organizar a este grupo de productores. Al principio eran productores individuales, pero después se organizaron como un equipo con su junta directiva. El principal obstáculo fue convencerlos de que podían lograr vender su leche a otros compradores. La clave para resolver la desconfianza era trabajar juntos en encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.

64 productores de leche recibieron capacitación para mejorar su producto y cumplir estándares de calidad que exigen las empresas compradoras, mientras que 25 líderes comunitarios fueron preparados para crear y consolidar empresas vinculadas a la cadena productiva de la leche obteniendo la certificación de Gestores Empresariales para la Transformación y Provisión de Alimento Balanceado, respaldado por la UMSA. Ambos grupos pertenecían a Fedelpaz, que reúne a más de 5.000 asociados.

En este caso los factores que potenciaron la iniciativa fueron la alianza entre CAF y SNV; un líder comunitario convencido y el cumplimiento de la empresa ancla que crearon relaciones sostenibles y de confianza.



ACTORES CLAVE PARA EL PROYECTO

LOS ALIADOS

PNUD. Participó con base en su política de impulsar actividades que promuevan la articulación público-privada, con la finalidad de incidir en la formulación de políticas públicas de inclusión económica.

ICCO. Aliado financista cuyos objetivos son financiar y asesorar organizaciones y redes locales comprometidas en proporcionar acceso a servicios sociales básicos, aportar a un desarrollo económico justo y promocionar la paz y la democracia. Trabaja en 44 países de África, Asia y América Latina.

Fundación AVINA. Aliado financista cuyo objetivo principal es contribuir con cambios concretos y relevantes para el desarrollo sostenible en América Latina, considerando que dos cambios clave son la valorización de lo público para acrecentar los bienes públicos y lograr mayor equidad, y la transición hacia una nueva economía que promueva la sustentabilidad de la naturaleza y el progreso social. Desde 1994, la Fundación Avina trabaja en 21 países de América Latina y el Caribe.

SNV. Organización holandesa con base en La Haya y presencia en 35 países del mundo. Este proyecto lo ejecutó la oficina nacional de SNV en Bolivia que asume la función de entidad ejecutora del proyecto, aportando su experiencia en la identificación, diseño, articulación y ejecución de los negocios inclusivos. Por otra parte, a través de la sistematización de los resultados del proyecto tiene la responsabilidad de elaborar documentos que contengan orientaciones sobre políticas públicas en esta temática. La organización fundada en 1965 trabaja en África, Asia y América Latina, ofreciendo su experiencia en agricultura, energía, agua, saneamiento e higiene con el propósito de dotar a las comunidades, empresas y organizaciones con las herramientas, conocimiento y conexiones que necesitan para aumentar sus ingresos y tener acceso a los servicios básicos.

CAF. En el marco del préstamo para la construcción de la doble vía La Paz-Oruro por USD 250 millones, CAF promovió la iniciativa de conformidad con sus prioridades estratégicas, y su política de impulsar el desarrollo, para estimular la sostenibilidad social y ambiental de las comunidades ubicadas en las adyacencias del negocio.

El proyecto propició la generación de capacidades productivas en las comunidades que se encuentran a lo largo de los 204 km de la carretera La Paz-Oruro, mediante la creación de negocios que fomentaron la inclusión económica y social de los segmentos poblacionales de más bajos ingresos. La intervención duró 18 meses con una inversión de USD 496.000, de los cuales CAF aportó el 43,55%, y el restante 56,45% fue financiado por los aliados y las empresas participantes.

La ejecución del proyecto de negocios inclusivos para comunidades aledañas a la doble vía La Paz-Oruro comenzó en enero de 2012 y terminó en noviembre de 2013.

La iniciativa desarrolló seis negocios inclusivos que permitieron atender, de manera directa, a 962 familias (362 más de las previstas en las metas originales), y de manera indirecta a 3.262 familias. Estas familias mejoraron sus ingresos entre el 12% y el 125%.

2. Simultáneamente se construía esta carretera con financiamiento CAF por USD 250 millones.



RESULTADOS Y TESTIMONIOS

El proyecto desarrolló seis negocios inclusivos, los cuales beneficiaron a más de 900 familias mediante la diversificación de sus actividades económicas a través de mejoras en sus esquemas de organización comunitaria y de negocios, mejoras en dotación de equipos e infraestructura, capacitación laboral y especialización, y desarrollo de técnicas para organización social. Para las empresas ancla participantes se obtuvieron mayores posibilidades de acceso a insumos clave y posibilidades de mercado. Además, se obtuvieron importantes aprendizajes sobre las mejores prácticas para el desarrollo de negocios inclusivos.

En particular, destacan los siguientes resultados específicos de los negocios inclusivos:

Proveedores de leche:

- 32 familias beneficiadas en la prueba piloto.
- Mejoras en el precio de la leche al pasar de 2,8 (bolivianos/litros) Bs/l a 3 Bs/l.
- Empresa ancla obtiene 960 litros (l) de leche en la prueba piloto.
- Disminución de rechazo en la venta de leche cruda por problemas de higiene o calidad.
- Nuevas rutas de acopio.
- Producción promedio de 5,8 l vaca/día a 6,5 l vaca/día.
- Provisión de leche de solo 80 l por día a aproximadamente 5.000 l por día.
- Mejora en la disponibilidad de forraje.
- Mejora en la logística e infraestructura de acopio.
- Establecimiento de contratos para compra de leche.
- Mejora en el ingreso promedio diario por la venta de leche de Bs. 46 a Bs. 58.

Proveedores de papa:

- 81 familias beneficiadas en la prueba piloto.
- Se pasó de 1/4 de hectáreas (ha) del tipo de papa Desiree sembrada 80% para autoconsumo a dos ha de papa Desiree sembrada 90% para la venta.
- Se pasó de casi ningún proveedor de papa Desiree a 200 proveedores de papa Desiree.
- El precio pasó de Bs. 60 el quintal de papa en la feria de Patacamaya a Bs. 100 el quintal de papa Desiree en la comunidad.
- Ingreso promedio por la venta de papa Desiree de Bs. 500 a Bs. 30.000 al año.
- Contratos anuales de provisión de papa.
- Incremento de la producción promedio en 40% por el uso de semilla certificada.

- Productores fidelizados antes de la cosecha con el establecimiento de una estrategia de provisión de semilla e insumos a crédito.
- Un solo estándar de calidad consensuado con los proveedores (almidón y madurez de la cáscara).

Proveedores de cereales andinos SIMSA:

- 36 familias beneficiadas en la prueba piloto.
- Se pasó de vender el producto al intermediario a vender directo a la empresa en volúmenes fijos.
- El precio de venta dejó de ser fijado por el intermediario para reflejar estándares del mercado.
- Producción por hectárea de ocho quintales a 12 quintales.
- Ingreso promedio por familia de Bs. 16.000 a Bs. 24.000 al año. Esto supone un aumento de 50% en los ingresos por familia.
- Calidad del grano dejó de ser variable para ser establecida mediante acuerdo entre las partes.
- Dotación de silos para la conservación y materiales para una cosecha más limpia.

Proveedores de cereales andinos Naturalcos:

- 40 familias beneficiadas en la prueba piloto.
- De vender el producto al intermediario se pasó a vender a una empresa en volúmenes fijos.
- El precio de venta dejó de ser fijado por el intermediario para reflejar estándares del mercado. Producción por hectárea de ocho quintales (qq) en quinua y seis qq en cañahua a 12 qq y 10 qq en cañahua.
- Ingreso promedio por familia de Bs. 8.000 a Bs. 18.000 al año. Esto supone un aumento de 125% en los ingresos por familia.
- Calidad del grano dejó de ser variable para ser establecida mediante acuerdo entre las partes.
- Dotación de silos para la conservación y materiales para una cosecha más limpia.
- Se pasó de un mercado casi inexistente a un mercado permanente para la cañahua.

Elaboración de alimento con base en borra húmeda de cervecería:

- Se pasó de una escasa provisión de alimentos suplementarios para los animales de la población objetivo a una alternativa estable de provisión de alimento suplementario.

- Se pasó de un precio variable de los insumos suplementarios a un precio único a lo largo del año.
- Ingresos de aproximadamente Bs. 3.000 mensuales por la venta de borra húmeda.
- Incremento de los ingresos anuales en un 80% por la participación en la sociedad.
- Capacitación en el manejo empresarial por parte de los productores.
- Compra de equipo por parte de la empresa para el manejo adecuado de la borra húmeda.
- Se cuenta con una máquina de secado de borra con altos estándares técnicos.
- Incremento en la producción de leche de al menos 35%.

Biodigestores:

- Incremento de la producción de forrajes con el uso del biol de al menos 40%.
- Uso del estiércol para la producción de biol y biogas para mejorar la producción de su granja.
- Capacitación en higiene de la leche y uso del biogas para la limpieza de sus utensilios mejorando la calidad e higiene de la leche.
- Ingresos adicionales por la venta de los excedentes de biol.
- Disminución de la contaminación por el proceso del estiércol en biodigestores.

Ernesto Mamani, productor de papa

“La vinculación con la empresa es importante porque ya no tenemos la preocupación de buscar mercados ni estar sujetos al intermediario. Al tener un mercado más seguro y más estable podemos planificar mejor el trabajo”.

Samuel Mamani, presidente de la Asociación Comunitaria de San José

“Este proyecto ha sido un apoyo muy grande para nuestro producto, la papa, porque anteriormente vendíamos a los intermediarios y nos veíamos afectados debido a los precios que nos imponían. Actualmente nos encontramos satisfechos con esta empresa (Industrias Venado) y también estamos aprendiendo. Este mercado es conveniente para nosotros.”

Candelaria Patzi, productor de quinua

“Gracias a este proyecto estamos organizados en la producción ecológica, pues antes solo producíamos con el uso de químicos. Hemos mejorado la calidad de producción del sembradío y la producción de alimento natural ecológico (...) Los técnicos nos han dado capacitación y enseñado técnicas. Queremos exportar productos ecológicos”.



**LECCIONES
APRENDIDAS**

El proyecto de negocios inclusivos para comunidades aledañas a la doble vía La Paz-Oruro es un ejemplo del tipo de iniciativas que se promueven en el Programa PASOS para la inclusión. La experiencia del ejecutor, un adecuado diseño del proyecto y la permanencia de la institución ejecutora en la zona, contribuyeron al éxito de esta iniciativa.

De todo el proceso, una de las principales lecciones fue “la apertura de las empresas”. Esto se traduce en obtener de la empresa involucrada mejoras con acciones puntuales y muy sencillas. Uno de los logros más importantes fueron las reuniones entre productores campesinos y los gerentes generales de grandes empresas del país, con el propósito de negociar sus contratos.

Algunos elementos que merecen particular atención de este proyecto son los siguientes:

- **Identificación de oportunidades para la formulación y creación de negocios inclusivos.** El desarrollo de capacidades productivas mediante iniciativas asociativas o cooperativas para la puesta en marcha de emprendimientos es un área de grandes desafíos. En este sentido, destaca el esfuerzo del ejecutor por implementar un plan de acción que permitía identificar oportunidades de negocios inclusivos cónsonos con las características de la población y el entorno. De esta manera, se promueve la sostenibilidad de la iniciativa a la vez que se impacta positivamente en la población, mediante un incremento en sus capacidades de generación de ingresos, así como otros beneficios derivados del proyecto.
- **La experiencia del ejecutor es clave.** La previa experiencia del ejecutor y su conocimiento de la metodología, del proceso de diseño y ejecución, son aspectos resaltantes de esta iniciativa.
- **Replicabilidad.** El plan de acción prevé la sistematización de la intervención y la realización de actividades de divulgación. Esto contribuye a incrementar las posibilidades de replicabilidad, tanto en la misma organización como en otros proyectos con características similares.
- **Alianza con empresas ancla es positiva.** La estrategia del plan de acción de asegurar colocación de los productos mediante alianzas con empresas ancla promueve el éxito del proyecto al tiempo que incrementa los aliados de la iniciativa.

Título:

La doble vía inclusiva. Corredor de oportunidades

ISBN 978-980-422-048-7

Editor: CAF

Vicepresidencia de Desarrollo Social

José Carrera, Vicepresidente Corporativo

Silvia Oteyza, Directora de Sostenibilidad Social

Autor:

Richard Obuchi, consultor principal

Este documento fue realizado con base en el proyecto de asistencia técnica financiado por CAF, denominado “La doble vía inclusiva”

Para esta compilación se contó con las colaboración de:

Andrés Oneto, Vicepresidencia de Servicios Financieros y Desarrollo Productivo.

María Eugenia Miquilena, Andrea Rousset, María Fernanda Giraldo y María Andreina Cantele, por la Vicepresidencia de Desarrollo Social

Diseño gráfico e impresión:

Gatos Gemelos Comunicación

Bogotá, Colombia

La versión digital de este libro se encuentra en:

scioteca.caf.com

© 2017 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

.....
PROYECTO LA DOBLE VÍA INCLUSIVA

La ejecución del proyecto de asistencia técnica “La doble vía inclusiva” fue ejecutado por:



LA DOBLE VÍA INCLUSIVA

CORREDORES DE OPORTUNIDADES

PASOS PARA LA INCLUSIÓN

Es una serie de documentos que buscan difundir experiencias y casos de éxito, de empoderamiento productivo en comunidades vulnerables cercanas a las operaciones de crédito de CAF, para generar y divulgar conocimiento, así como fomentar su replicabilidad con contextos semejantes.

