



EXPERIENCIAS DE BIOCOMERCIO SOSTENIBLE EN BOLIVIA



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMERICA LATINA



EXPERIENCIAS DE BIOCOMERCIO SOSTENIBLE EN BOLIVIA



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMERICA LATINA



Reino de los Países Bajos





Título Original: Experiencias de Biocomercio Sostenible en Bolivia

Cita Bibliográfica Sugerida: Sánchez, J. (Ed.). 2011. Experiencias de Biocomercio Sostenible en Bolivia. Editorial FAN, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. 70 pp.

Editora: Jhovana Sánchez

Revisión Técnica:

Ruth Delgado

Alfonso Llobet

Idea Original: Departamento Biocomercio / FAN

Elaboración de Mapas: Juan Pablo Avendaño y Boris Ríos

Diseño y Diagramación: Editorial FAN

Este documento ha sido financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF)

Fotografía de Tapa: PNBS - FAN

Fotos: Hugo Santa Cruz / FAN, PNBS-FAN, SUMAR Ltda., Sobre la Roca, ABC, Jhovana Sánchez

ISBN: 978-99905-66-58-1

Deposito Legal: 8-1-976-11



Editorial FAN

Km. 7 1/2 Doble Vía La Guardia

Tel: (591-3) 355-6800 Fax: (591-3) 354-7383

e-mail: editorial@fan-bo.org - www.fan-bo.org

Impreso en Bolivia

Artes Gráficas Sagitario

Mayo, 2011. Santa Cruz de la Sierra - Bolivia

"La CAF advierte que no es responsable directa o indirectamente, bajo ninguna circunstancia sobre el contenido, alcance y veracidad de la presente publicación, siendo la misma de responsabilidad única y exclusiva del autor o autores".

 Papel reciclado

ÍNDICE



Presentación	V
Capítulo 1	
Entender, aprender y transformar	1
Selección de los emprendimientos exitosos de biocomercio	1
Sistematización	3
Los destinatarios de la sistematización	3
Capítulo 2	
El Contexto	
El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS) y la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN)	5
Definición y Principios de Biocomercio	5
Enfoques de trabajo	7
Redes productivas priorizadas y apoyo técnico	8
Capítulo 3	
Emprendimiento de biocomercio: Sobre la Roca	
Antecedentes de la experiencia	10
Objetivo de la sistematización	11
Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial	11
Descripción y reflexión crítica del proceso de intervención	14
Descripción y reflexión crítica sobre los resultados y efectos	22
Lecciones aprendidas	24
Capítulo 4	
Emprendimiento de biocomercio: SUMAR Ltda.	
Antecedentes de la experiencia	25
Objetivo de la sistematización	26
Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial	27
Descripción y reflexión crítica del proceso de intervención	29
Descripción y reflexión crítica sobre los resultados y efectos	37
Lecciones aprendidas	41





Capítulo 5
Experiencia de biocomercio de la Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB) y 10 Tierras Comunitarias de Origen (TCOs: Sirionó, Canichana, Cayubaba, Movima I, Movima II, Moré, Joaquiniano, Itonama, Baure y Tacana III)

Antecedentes de la experiencia	42
Breve descripción del recurso y su nivel de aprovechamiento	44
Objetivo de sistematización	48
Descripción y reflexión crítica sobre la situación inicial	49
Descripción y reflexión crítica del proceso de intervención	55
Descripción y reflexión crítica sobre los resultados y efectos	60
Lecciones aprendidas	66

Bibliografía	68
---------------------	----

Anexos	69
---------------	----

Listado de personas entrevistadas	69
Grupos Focales	70

PRESENTACIÓN



Durante la Cumbre de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo (Cumbre de Río, 1992) se firmaron dos importantes acuerdos: el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Convenio sobre la Diversidad Biológica. Este último convenio reconoce la estrecha relación entre el medio ambiente y el desarrollo, consolidando el concepto de “desarrollo sostenible”.

La ratificación del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) por parte de más de 170 países, entre ellos Bolivia, los compromete a establecer medidas para la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes, y la distribución justa y equitativa de los beneficios resultantes de este uso.

El principal desafío para cumplir estos objetivos es generar beneficios asegurando el uso sostenible y agregando valor a los recursos de la biodiversidad. Esto es particularmente delicado en aquellas regiones con altos índices de pobreza y elevada diversidad biológica, en las que la conservación por sí misma pierde todo sentido si es que no va acompañada de beneficios tangibles y directos para la población local. Para lograr esto, no es suficiente contar con un marco de incentivos y regulaciones, existe también la necesidad de crear y desarrollar mercados para aquellos productos y servicios que sean compatibles con las necesidades del medio ambiente.

Es así que la VI Conferencia de las partes de la CBD adopta el término biocomercio en 1996, cuando la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) presenta la Iniciativa Biotrade. De acuerdo con esta organización, “el biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies, recursos genéticos y ecosistemas), que involucran prácticas de conservación y uso sostenible, y son generados bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica”.

En este sentido, el biocomercio pretende ser un incentivo dirigido a la conservación de la biodiversidad, a través de su uso, transformación y comercialización bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica, y distribución equitativa de los beneficios (monetarios y no monetarios) generados por dicho uso, en concordancia con los objetivos del CBD y promoviendo el desarrollo sostenible para la mitigación de la pobreza.

En este contexto es que el año 2003 el Gobierno de Bolivia diseña el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS) con el objetivo de estimular la generación de ingresos económicos para el país, facilitando el comercio de productos y servicios de la biodiversidad nativa, producidos con criterios de sostenibilidad ecológica, social y económica. En julio del 2005, la Fundación Amigos de la Naturaleza fue delegada por el Gobierno de Bolivia para asumir la responsabilidad de ser Punto Focal Técnico del PNBS, compromiso que finalizó en junio del 2008.





PRESENTACIÓN

En esos años de implementación, FAN, durante su papel como punto focal técnico del PNBS, ha apoyado la producción y comercialización sostenible de productos provenientes de 15 especies de la biodiversidad boliviana: lagarto, vicuña, maca, cusí, copaibo, majo, abejas nativas, castaña, cacao, plantas medicinales y aromáticas, mariposas, jatata, peni y taitetú.

Gracias a la cooperación técnica no reembolsable de la Corporación Andina de Fomento (CAF) ha sido posible sistematizar tres de las iniciativas de biocomercio apoyadas y compartir el proceso y los aprendizajes mediante la presente publicación. Esperamos que estas experiencias de biocomercio sirvan para enriquecer las actividades de manejo sostenible de recursos naturales que actualmente están en marcha y aquellas que en el futuro serán diseñadas en Bolivia.

● ENTENDER, APRENDER Y TRANSFORMAR

Luego de tres años de apoyo a bioemprendedores a través del Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS), se identificó como importante realizar una interpretación crítica de las innovaciones que hicieron exitosas a las iniciativas apoyadas. De esta manera, se buscó una comprensión más profunda de la experiencia, con el fin de mejorar los modelos de intervención y compartir las lecciones aprendidas durante el trabajo de FAN como Punto Focal Técnico del PNBS.

El presente documento es el resultado de este proceso y sistematiza experiencias exitosas de biocomercio en Bolivia a través de consultas, visitas de campo y análisis de tres casos específicos:

1. **Sobre la Roca:** iniciativa que trabaja en la elaboración y comercialización de productos a partir de maca producida por campesinos en el Municipio Icla de Chuquisaca.
2. **Suelos y Manos Racionales Amazónicos (SUMAR Ltda.):** con amplia experiencia en la elaboración y comercialización de chocolate elaborado en base a cacao silvestre en el Municipio de Baures del Beni.
3. **Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB) y 10 TCOs del Beni:** que desarrollaron un proceso de planificación del aprovechamiento sostenible del cuero de lagarto en el Departamento del Beni.

La sistematización se organizó en dos fases: i) selección de emprendimientos exitosos, y ii) sistematización de cada estudio de caso.

● SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS

La selección de las experiencias exitosas se basó en un análisis de las innovaciones que el PNBS generó en directa relación con los Principios y Criterios de Biocomercio.

Para esto se consideró que una **innovación** es la secuencia de actividades por las cuales uno o varios elementos nuevos son introducidos en una organización. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido para los miembros de la iniciativa, aunque debe implicar algún cambio identificable y generar un beneficio apreciable para la unidad social o sus miembros (Berdegué *et al.* 2007). Una forma de entender este concepto es verificar si las actividades resultan de la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas útiles para el incremento y efectividad de la productividad.



Cuadro 1. Factor innovador en relación con los Principios de biocomercio

FACTOR	PRINCIPIO DE BIOCERCOMERCIO
Innovación productiva	1. Conservación de la biodiversidad
Innovación de procesos	2. Uso sostenible de los recursos 7. Claridad sobre tenencia de la tierra, derecho de uso y acceso a recursos naturales y conocimientos tradicionales
Innovación en desarrollo institucional	3. Distribución equitativa de beneficios 4. Sostenibilidad socioeconómica 6. Respeto de los derechos de los actores involucrados
Innovación en organización y administración	5. Cumplimiento de legislación nacional e internacional

Los factores de innovación se utilizaron en una matriz que valoró el grado en que cada iniciativa de biocomercio los había desarrollado. Este paso permitió identificar las experiencias con mayor grado de innovación y priorizar su sistematización para su difusión y posible réplica. Durante esta etapa, participó de manera directa el equipo técnico de FAN que estuvo a cargo de implementar la oferta técnica del PNBS.

Cuadro 2. Emprendimientos seleccionados y sus características generales

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	PRODUCTO DE BIOCERCOMERCIO	UBICACIÓN
Sobre la Roca	Maca	Chuquisaca
SUMAR Ltda.	Cacao	Beni
CPIB y 10 TCOs	Cuero de lagarto	Beni



SISTEMATIZACIÓN

Una vez definidas las iniciativas a ser sistematizadas, se procedió a la identificación del eje temático o hilo conductor, a partir del cual se realizó el levantamiento de información y el análisis crítico de los procesos. Asimismo, se establecieron los sub-ejes temáticos que determinaron el alcance de la sistematización. En esta etapa también se diseñaron y validaron las herramientas para la recopilación de información primaria y secundaria, ajustándose la naturaleza y precisión de la información requerida, y circunscribiendo el trabajo en función de la información necesaria (GNTP 2007).

Conjuntamente con el equipo técnico del PNBS, se identificaron los actores directos e indirectos de cada una de las iniciativas priorizadas.

La recuperación del proceso se inició con la recopilación, procesamiento y análisis de información secundaria. Dicha información se obtuvo de los archivos de FAN, del periodo de su designación como Punto Focal Técnico del PNBS, en especial del Sistema de Monitoreo.

La información primaria fue obtenida a través de entrevistas individuales semi-estructuradas con los actores involucrados y la realización de grupos focales de beneficiarios. A través de estas herramientas se levantó información cualitativa que permitió conocer las opiniones y actitudes de los actores desde un punto de vista distinto al del ejecutor.

Se ordenó y analizó la información obtenida para cada una de las experiencias seleccionadas, describiendo los resultados en tres escenarios, vale decir:

- Situación inicial
- Proceso de intervención
- Resultados y efectos (situación final a diciembre de 2008)

Finalmente, cada caso sistematizado concluye con las lecciones aprendidas.

DESTINATARIOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

En general, el destinatario de esta sistematización es el público interesado en contar con aprendizajes para desarrollar iniciativas de biocomercio; y de manera particular los destinatarios son:



Cuadro 3. Destinatarios de la sistematización

EMPRESA SISTEMATIZADA	DESTINATARIOS
Sobre la Roca	Productores de maca Comercializadores de maca Autoridades
SUMAR	Recolectores de cacao Transformadores de cacao Autoridades
CPIB y 10 TCOs	Cazadores, planificadores, poblaciones indígenas, Ganaderos, curtiembres Autoridades

EL CONTEXTO

● EL PROGRAMA NACIONAL DE BIOCERCOMERCIO SOSTENIBLE (PNBS) Y LA FUNDACIÓN AMIGOS DE LA NATURALEZA (FAN)

El Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS) es un emprendimiento del Gobierno de Bolivia diseñado en el marco del Convenio sobre Diversidad Biológica. Este programa nació en junio de 2003 cuando el Viceministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente (VRNMA), el Ministerio de Desarrollo Económico, la iniciativa BIOTRADE de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y los Gobiernos del Reino de los Países Bajos y de la Confederación Suiza se comprometieron a apoyar y garantizar la ejecución del PNBS. En este sentido, el Comité Directivo del Programa realizó un proceso de evaluación para buscar una entidad ejecutora del PNBS, designando a FAN como Punto Focal Técnico para el periodo julio 2005 – junio 2008.

La Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) es una entidad dedicada a la conservación de la diversidad biológica en Bolivia, cuyos principales objetivos son: contribuir a la conservación de ecosistemas representativos y funcionales de Bolivia construyendo sostenibilidad ambiental, social, económica y política legal; brindar fundamentos y herramientas científicas para que los diferentes actores optimicen la gestión de conservación de la biodiversidad e incrementar la conciencia pública y el nivel de conocimiento sobre la biodiversidad de Bolivia. Por ello, ejecuta acciones conjuntas con otros organismos e instituciones afines que contribuyan a lograr resultados concretos de desarrollo sostenible y conservación de biodiversidad.

Durante su papel como Punto Focal Técnico del PNBS, FAN ejecutó una propuesta técnica y financiera cuyo propósito fue:

Contribuir a la reducción de la pobreza y a la promoción del desarrollo sostenible en correspondencia con los tres objetivos del Convenio sobre Diversidad Biológica: 1) la conservación de la biodiversidad; 2) el uso sostenible de sus componentes y 3) la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de los recursos biológicos.

● DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE BIOCERCOMERCIO

El marco conceptual que soporta las actividades de biocomercio responde principalmente a la definición de biocomercio y a los Principios de Biocomercio, que orientan el accionar de las iniciativas en las tres dimensiones fundamentales del desarrollo sostenible: ecológica, económica y social.



Así, se entiende por **biocomercio** a aquellas actividades de colección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas) que involucran prácticas de conservación y uso sostenible y son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (UNCTAD Iniciativa BIOTRADE 2007).

En cuanto a los Principios de Biocomercio, se basan en los objetivos de: el Convenio sobre Diversidad Biológica (CBD), la Comisión de Desarrollo Sostenible de la ONU, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación, y el Convenio de Ramsar sobre Humedales.

Principio 1. Conservación de la biodiversidad

El primer principio coincide con el primer objetivo de la CBD. Las iniciativas productoras, transformadores y comercializadoras de productos de biocomercio deberán mantener la diversidad biológica en todas sus escalas: genes, especies, ecosistemas.

Principio 2. Uso sostenible de la biodiversidad

Este principio apoya la implementación del segundo objetivo de la CBD. Los productos del biocomercio se deben obtener bajo sistemas que permitan y demuestren la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado. El objetivo es que el aprovechamiento de una especie o ecosistema no supere la capacidad de regeneración y/o productividad del recurso o ecosistema utilizado. Las iniciativas necesitan definir instrumentos destinados a la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos.

Principio 3. Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad

El tercer principio corresponde al tercer objetivo de la CBD. Como primer paso para asegurar una distribución justa y equitativa, es necesario que los actores tengan acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos de biocomercio y estén involucrados en la negociación de precios y condiciones de compra.

Principio 4. Sostenibilidad socioeconómica (de gestión, productiva, financiera y de mercado)

La competitividad en el ámbito del biocomercio deberá resultar en productos manejados sosteniblemente, que logren posicionarse en los mercados específicos y mantenerse en ellos por el tiempo suficiente para generar los beneficios esperados.



Principio 5. Cumplimiento de la legislación nacional e internacional

El cumplimiento de la legislación y las regulaciones vigentes es un punto fundamental para que las iniciativas y el acceso de sus productos a los mercados adquieran legitimidad.

Principio 6. Respeto de los derechos de los actores involucrados en el biocomercio

El respeto de los derechos de los actores y la generación de desarrollo local son fundamentales en la gestión de una iniciativa de biocomercio. Aunque el respeto a los derechos humanos es un principio universal, es necesario que sea mejor definido a nivel local para ser consistente con las realidades socioculturales.

Principio 7. Claridad sobre la tenencia de la tierra, uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos

Tener claridad sobre los derechos de acceso brinda el respaldo necesario para las inversiones a largo plazo y la implementación de medidas de manejo que aseguren la sostenibilidad. Así mismo permite establecer las responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies.

(UNCTAD Iniciativa Biotrade 2007; Gómez *et al.* 2007)

En este contexto, se consideran iniciativas de biocomercio a los negocios en cualquier etapa de desarrollo liderados por actores que participan en la producción, transformación o comercialización de recursos de la biodiversidad con interés genuino de implementar los Principios de biocomercio. Estos son: comunidades indígenas y campesinas, asociaciones comunitarias, cooperativas, empresas pequeñas y medianas, entre otros.

ENFOQUES DE TRABAJO

Complementariamente a los Principios de biocomercio, FAN aplicó tres enfoques de trabajo:

El enfoque de Cadena de Valor, se desarrolla a través de las relaciones que se establecen entre los actores involucrados en una actividad productiva, con la finalidad de agregar valor a cada una de sus fases. Estas relaciones construyen alianzas entre productores, procesadores, distribuidores, comercializadores, autoridades e instituciones de apoyo, quienes partiendo de una demanda del mercado configuran una visión conjunta. Estas alianzas permiten reconocer necesidades comunes, invertir tiempo y recursos económicos de manera conjunta para alcanzar las metas planteadas, compartir los beneficios y resolver los riesgos asociados (BTFFP-UNCTAD 2005).





El segundo enfoque, referido al Manejo Adaptativo, contribuye a la implementación de prácticas sostenibles, la identificación de impactos sobre especies y ecosistemas y el continuo mejoramiento de las prácticas de manejo.

Por último, el enfoque Ecosistémico integra los aspectos sociales y ecológicos, así como las interacciones y procesos que los sistemas productivos involucran, con una visión de largo plazo.

REDES PRODUCTIVAS PRIORIZADAS Y APOYO TÉCNICO

Durante su papel como Punto Focal Técnico del PNBS, FAN priorizó 15 redes productivas relacionadas a productos de especies nativas de Bolivia basándose en criterios de viabilidad ambiental, económica y social (FAN 2008):

PRODUCTOS DERIVADOS DE LA FAUNA SILVESTRE	Fibra de vicuña Cuero y carne de lagarto Cuero de peni Cuero de taitetú Artesanías y exposición de mariposas
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROVENIENTES DE ESPECIES NATIVAS	Polvo de Maca Hierbas aromáticas y medicinales
PRODUCTOS FORESTALES NO MADERABLES	Miel de abejas nativas Castaña Café de palqui Aceite de cusi Paños de jatata Aceite de majo Cacao silvestre Bálsamo de copaibo

Para brindar apoyo técnico a las iniciativas de biocomercio, se elaboraron planes sectoriales por red productiva de forma participativa. Luego en base a los planes sectoriales y a la evaluación de cumplimiento de los principios de biocomercio de cada iniciativa, se elaboraron planes de trabajo específicos.



El apoyo técnico se proporcionó a través de cinco componentes operativos:

Redes productivas: se brindó asistencia técnica para el manejo sostenible de los recursos naturales, la organización de unidades productivas, la gestión empresarial responsable, la investigación y desarrollo de mercados y la comercialización efectiva en mercados internos y externos.

Normativo: implementado por la Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas. Se desarrolló y complementó el marco jurídico nacional para el aprovechamiento sostenible y la comercialización de los productos de la biodiversidad y se fortaleció a los actores públicos responsables de la aplicación de dicho marco jurídico.

Financiamiento: se creó un Fondo Financiero dirigido exclusivamente al sector de biocomercio en Bolivia, para viabilizar emprendimientos que no contaban con los requisitos suficientes para acceder a un crédito regular de la banca. Los servicios financieros estuvieron destinados a inversión y capital de trabajo mediante dos modalidades: reembolsable (créditos y riesgo compartido) y no reembolsable.

Información y capacitación: se sistematizó y difundió información útil sobre principios, criterios, normas y reglamentos relativos a biocomercio, brindando capacitación técnica a beneficiarios directos del programa.

Gestión y desarrollo institucional: se controló la calidad de cada uno de los componentes antes mencionados y se buscó la sostenibilidad a largo plazo del Programa y sus resultados.

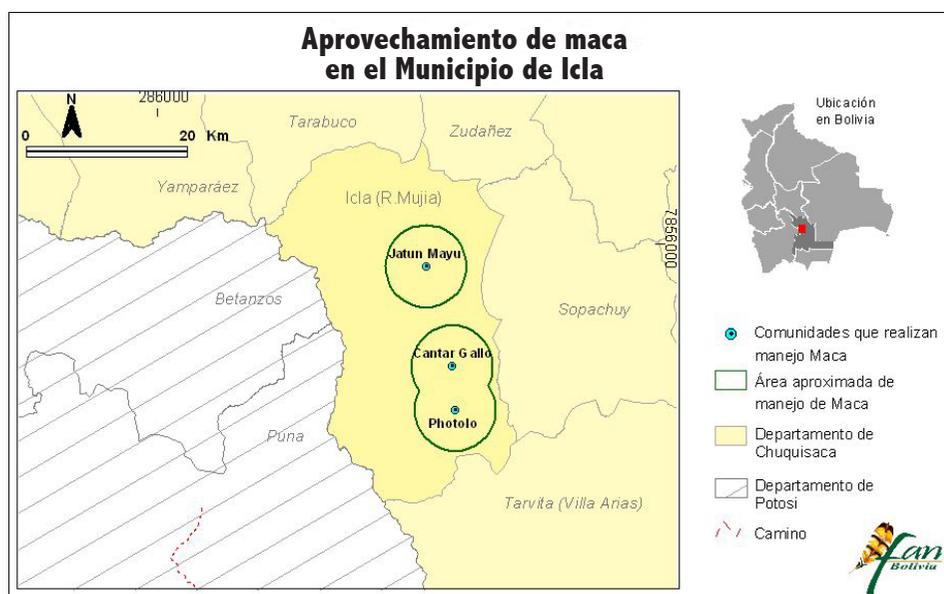
EMPRENDIMIENTO DE BIOCERCOMIO: SOBRE LA ROCA

● ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA

La iniciativa Sobre la Roca está ubicada en la provincia Oropeza, en el departamento de Chuquisaca y es dirigida por la familia Aliaga Oviedo. Cuenta con una planta de producción y un puesto de ventas situados en la zona central de la ciudad de Sucre, donde también funciona la administración del negocio.

Sobre la Roca es una empresa de tipo unipersonal, que inició actividades en enero del año 2006. En un principio, ésta empresa de tipo artesanal, se dedicaba a la elaboración y comercialización de alimentos naturales.

Hugo Aliaga, emprendedor de esta iniciativa, se desempeñó durante 13 años como técnico de campo en el área rural, trabajo que le permitió conocer la situación socioeconómica de los campesinos de la parte central de Chuquisaca y del Norte de Potosí, regiones donde los productores en su mayoría comercializaban sus productos a precios que apenas cubrían sus costos. En ese contexto, decidió invertir un capital reducido e impulsar la comercialización de productos con valor agregado que permitiera pagar precios más justos a los productores.



Junto a su familia, empezó a elaborar productos en la cocina de su casa, preparando galletas de quinua y golosinas con amaranto y miel, entre otros, todos estos productos caracterizados por su alto valor nutritivo y sin aditivos químicos. Sus principales proveedores de maca eran productores campesinos de la comunidad de Potolo y del municipio de Icla, en el departamento de Chuquisaca.



Así, Sobre la Roca se fue haciendo conocida y sus productos empezaron a tener demanda, pero aún sin grandes logros.

● OBJETIVO DE SISTEMATIZACIÓN

Analizar críticamente el proceso de organización y gestión empresarial del emprendimiento Sobre la Roca como experiencia exitosa del biocomercio.

EJE TEMÁTICO DE LA SISTEMATIZACIÓN

¿De qué manera el fortalecimiento e innovación en mecanismos de gestión empresarial en la iniciativa Sobre la Roca le permite a la empresa penetrar y posicionarse en el mercado de especies nativas?

Sub-ejes temáticos

Para responder a la pregunta del eje temático, se analizan cuatro sub-ejes temáticos que definen el alcance de la sistematización y contribuyen al análisis crítico.

- a) **Fortalecimiento empresarial**, a través del desarrollo y uso de herramientas de gestión empresarial (Plan estratégico y Plan de negocios).
- b) **Dirección y métodos de organización**, en el tránsito de una empresa unifamiliar con limitaciones para ingresar al mercado, a una empresa solidaria y competitiva en el mercado.
- c) **Posicionamiento en el mercado**, en el reconocimiento logrado por Sobre la Roca como proveedora de productos derivados de maca para el desayuno escolar en Chuquisaca y su penetración en mercados ecológicos en las ciudades de Santa Cruz y Cochabamba.
- d) **Interrelacionamiento**, con beneficios mutuos logrados entre la empresa y los productores de maca, a través de la aplicación del enfoque de cadena de valor.

● DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL

Sobre la Roca incluyó entre sus actividades la transformación de maca para la elaboración de productos alimenticios, abordando el trabajo con criterios ambientales y sociales. Siendo que la maca era una de las redes productivas priorizadas por el PNBS y que Sobre



la Roca mostraba interés por incrementar su sostenibilidad mediante el cumplimiento de los Principios de Biocomercio, el PNBS inició el apoyo a este emprendimiento.

Esta iniciativa se proveía de maca producida en los departamentos de Potosí y Oruro, pues no existía oferta de maca en la zona y según el equipo técnico del PNBS, Hugo Aliaga mostró un notable interés por crecer demostrando compromiso para trabajar.

“Inicialmente nos dedicábamos a comprar materia prima, envasarla y comercializarla. Aun cuando teníamos algunos acuerdos de beneficio mutuo con los productores, no le añadíamos mayor valor a los productos. Luego empezamos a transformar la materia prima de manera artesanal en una de las habitaciones de mi domicilio, utilizando siempre productos naturales... buscábamos los canales para llegar al mercado de manera eficiente. En esta búsqueda aparece el PNBS para brindarnos su apoyo. Ellos habían identificado nuestro potencial como empresa”.

H. Aliaga
Sobre la Roca

a) Fortalecimiento empresarial

En su etapa inicial, la planificación en la empresa Sobre la Roca era a corto plazo (un año). Si bien la empresa logró resultados positivos en lo referido a ventas, no contaba con una formulación ni formalización de sus objetivos a mediano y largo plazo.

Es importante destacar que en su corto tiempo de vida, la iniciativa tuvo avances significativos en la organización de procesos y procedimientos de manera intuitiva. Sin embargo, se notó también que para el crecimiento de la iniciativa se requería formalizar procesos y definir la visión de la empresa (PNBS-FAN 2006).

“Desde el inicio de nuestras operaciones teníamos nuestra visión pero no la teníamos escrita, ni tampoco la conocía el resto del personal”.

H. Aliaga
Sobre la Roca



b) Dirección y métodos de organización

Se identificó que la Dirección de la iniciativa era bastante abierta y clara, con un buen manejo de la motivación del personal para la consecución de objetivos. Sin embargo, aun cuando este aspecto fue positivamente resaltado, el plan no estaba enmarcado en objetivos a mediano y largo plazo, debiéndose mejorar la comunicación y las características de control.

Al ser una empresa unifamiliar, el grupo de trabajo era reducido y las relaciones de dependencia eran claras. Aun así, se notaba en la organización una mezcla de funciones y responsabilidades en el personal, lo que disminuía el nivel de responsabilidad final sobre los resultados de cada área (PNBS-FAN 2006).

Para Sobre la Roca, era muy importante organizar los procedimientos de compras, manejo de almacenes (aun siendo pequeños) e inventarios al día; ésta era una responsabilidad conjunta de todo el personal. Así, se improvisaba mecanismos de registros en ventas y no se contaba con mecanismos de información y control.

Sobre la Roca tenía una dirección informal y la orientación y sentido de la empresa eran provistos por su gerente. El accionar de la empresa era impulsado según los valores y principios humanos. Este punto se constituyó en un elemento muy fuerte y favorable, quizás lo más destacable de la forma de administración.

“No hacíamos control de inventarios, ni de materia prima o de productos terminados, no manejábamos libro de ventas ni libro de gastos para entregar información oportuna y exacta para nuestra contabilidad de costos por producto”.

R. Melazzini
Sobre la Roca

Aunque los valores de la empresa eran conocidos por el personal, Sobre la Roca no había desarrollado una cultura organizacional fundamentada. Esta limitación estaba dada por la falta de objetivos y metas claros, así como también por la ausencia en la definición de roles en la organización.

c) Posicionamiento en el mercado

Sobre la Roca había logrado una oferta de productos naturales para un mercado local. Los productos introducidos al mercado tuvieron buena aceptación y la demanda creció en corto tiempo; sin embargo, el alto potencial de los productos de Sobre la Roca no era debidamente aprovechado.



d) Interrelacionamiento

Inicialmente, Sobre la Roca no mantenía relaciones directas con productores de maca en el departamento de Chuquisaca; la provisión de esta materia prima se la hacía en la misma ciudad de Sucre, con maca traída desde otros departamentos.

● DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

En el marco de la situación inicial, el PNBS firmó un convenio de apoyo con Sobre la Roca con el objetivo de **ejecutar acciones conjuntas orientadas a mejorar y fortalecer las condiciones técnicas, financieras y de recursos humanos involucrados tanto directa como indirectamente a favor de la iniciativa**. Este convenio se ejecutó entre el 19 de junio de 2006 y el 30 de junio de 2008.

Los resultados esperados más importantes del convenio relacionados con el eje temático de sistematización fueron:

- Plan Estratégico de Sobre la Roca.
- Plan de Negocios de Sobre la Roca.
- Diseño de etiquetas y envases de los productos de Sobre la Roca.
- Campaña de promoción de productos de biocomercio.

En el marco del convenio, el compromiso de Sobre la Roca fue cumplir con los Principios y Criterios de Biocomercio; realizar un aporte del 20% del costo del apoyo técnico y asegurar aportes específicos para el capital de operaciones e inversión, dentro de las modalidades de riesgo compartido y fondo de incentivo.

El apoyo a Sobre la Roca se orientó principalmente a mejorar el nivel de cumplimiento de los principios y criterios relacionados con la Distribución Equitativa de Beneficios y Sostenibilidad Socioeconómica de la iniciativa. Esto se incorporó en la elaboración de su Plan Estratégico y en la planificación de acciones específicas.

Fortalecimiento empresarial

Para un óptimo funcionamiento, Sobre la Roca debía tener claramente definidas la misión y la visión de la empresa, además de una estructura que permita su cumplimiento.



“El proceso para lograr el apoyo técnico y financiero del PNBS fue el más interesante de todos; nos encontrábamos en una relación de tú a tú, ninguno era mejor que el otro, me hicieron sentir que como iniciativa teníamos la capacidad para hacer mayores cosas; que podíamos hacerlo. La confianza fue un factor importante para consolidar el relacionamiento entre el PNBS y Sobre la Roca. Las líneas estratégicas de apoyo acordadas fueron mejorar el manejo de la maca de Icla y mejorar aquellos aspectos de la gestión empresarial que fueron identificados en el diagnóstico inicial”.

H. Aliaga
Sobre la Roca

Así, se elaboró la Planificación Estratégica mediante la aplicación de una metodología que motivó la participación del personal de Sobre la Roca, de la competencia y de personas allegadas a la iniciativa. Esta metodología buscó contrastar las visiones de la gerencia y del resto del personal, además de establecer las diferencias de opiniones entre la gerencia y las personas ajenas a la empresa (PNBS-FAN 2006).

**LA VISIÓN DE SOBRE
LA ROCA CONSENSUADA
FUE:**

“Constituirse en los próximos cinco años en una Empresa referente y líder en el rubro de los alimentos naturales, sirviendo al pueblo boliviano con calidad, capacidad, compromiso y creatividad, mejorando con responsabilidad la salud y bienestar de nuestros clientes como mandato de Dios”.

**LA MISIÓN DE SOBRE
LA ROCA DEFINIDA FUE:**

“Servir a Dios a través de la elaboración y comercialización de alimentos naturales con eficiencia, calidad y solidaridad que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas que intervienen en la cadena productiva”.

Un aspecto importante de la planificación fue el establecimiento de políticas que normen la conducta de los integrantes de la empresa en el marco de los valores definidos.





Cuadro 4. Políticas de Sobre la Roca

ACCIÓN	Acción, acción y más acción. Atención a la pasividad y la costumbre
ACEPTACIÓN	Aceptar errores, sin culpar a nadie
VALOR	Buscar el valor agregado
CERO PROBLEMAS	Cero problemas, buenas soluciones
ECONOMÍA	Conciencia de costos
INDUZCA	De lo complejo a lo simple
ESCRÍBALO	Deje constancia, escríbalo, regístrelo
PALABRA	Lo que se acuerda se ejecuta
DISEÑE	Modele, no improvise
UNA VEZ	No al “re-trabajo”
HÁGALO	No lo diga, hágalo
RESPECTO	Respeto, respeto y más respeto
PASIÓN	Amor a lo que se hace

Fuente: Plan Estratégico Sobre la Roca, PNBS-FAN 2006.

A partir del Plan Estratégico, se formularon lineamientos estratégicos basados en tres ámbitos considerados los más importantes para el emprendimiento: Organización y Gestión Empresarial; Infraestructura - Equipamiento y Mercado - Desarrollo de Productos.

El lineamiento estratégico Organización y Gestión Empresarial definió como una de sus metas la elaboración de un Plan de Negocios. Este documento evaluó todos los aspectos de la factibilidad técnica y financiera de la elaboración y comercialización de productos naturales de la empresa. También, incluyó una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales, tanto en la elaboración de nueva oferta de derivados de maca como de sus productos actuales. Además, tomó en cuenta que la actividad debía beneficiar a la población, generando fuentes de empleo y actividad económica de forma local y departamental, sin causar un impacto negativo en el medio ambiente.

La posibilidad de que la empresa planifique su trabajo y lo ponga en práctica sistemáticamente, permitió establecer nuevos procesos productivos que incorporan mayor valor agregado a la materia prima. Esto a su vez hizo posible ampliar la oferta del emprendimiento a más de 20 tipos de productos naturales.



“Actualmente se están aplicando las recomendaciones de los planes elaborados para la empresa. También tomamos en cuenta las opiniones de los vendedores y respondemos al mercado en lo que necesitan; por ejemplo, cambiando el empaque y la etiqueta de nuestro principal producto, la barra energética”.

R. Melazzini
Sobre la Roca

Dirección y métodos de organización

El diagnóstico realizado al inicio del apoyo a Sobre la Roca, identificó en el personal de la iniciativa una leve incertidumbre sobre los resultados que se esperaba de su trabajo. Esto se debía al desconocimiento de la totalidad de las funciones inherentes a cada cargo y su posición en el organigrama de la empresa.

En la elaboración de su Plan Estratégico, Sobre la Roca estableció como objetivo estratégico de Organización y Gestión Empresarial: lograr una gestión empresarial eficiente, dando prioridad a la mejora del sistema administrativo, de control de la producción y generación de recursos suficientes para este propósito.

La gerencia comprendió que la organización requería desarrollar capacidades en el personal técnico y administrativo y realizar gestiones para garantizar recursos financieros tanto para los procedimientos operativos, como para las inversiones fijas. También se identificó como importante que las tareas fueran asignadas con mayor cuidado y minuciosidad y que el personal recibiera capacitación para desarrollar un control más riguroso y ordenado.

“Actualmente tenemos mayor control sobre la recepción de pedidos; tenemos elaborado un programa de pagos; y se controla más al grupo de vendedores. Como resultado vemos que los ingresos por ventas están aumentando”.

R. Melazzini
Sobre la Roca

“Ahora estamos preparados para atender pedidos grandes”.

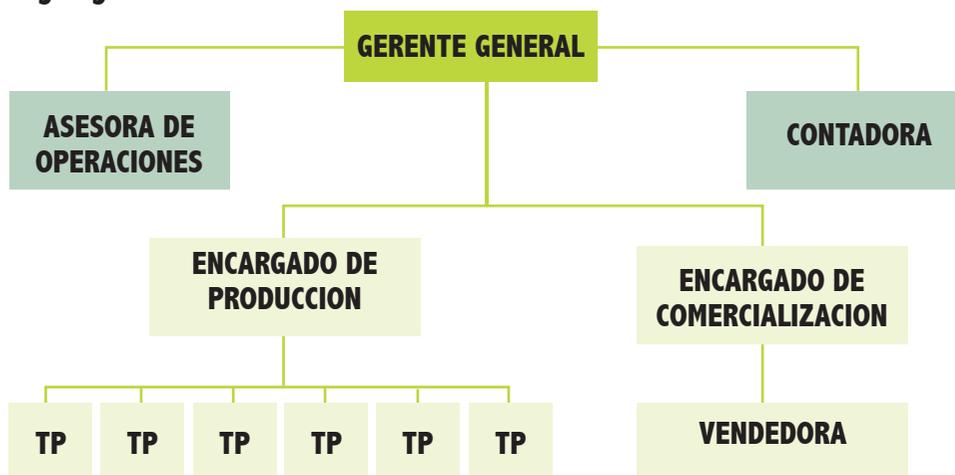
A. Irusta
Sobre la Roca





Resultado de esta planificación, Sobre la Roca organizó su personal permanente de la siguiente manera: Gerente General; seis personas en la planta procesadora (un encargado y cinco trabajadores); dos en la tienda comercializadora (encargado y vendedora) y una asesora de operaciones. Además, ordenó al personal eventual de forma que 10 empleados trabajan medio tiempo envasando los productos 7 meses al año; y la contadora de la empresa, trabaja 2 horas al día todo el año (AMM Consultora 2007).

Organigrama de Sobre la Roca



Fuente: Plan de Negocios 2007.

La coordinación de actividades es realizada desde la Gerencia, cuyo relacionamiento con los empleados se basa en el buen trato y la comunicación abierta.

Posicionamiento en el mercado

La demanda de productos naturales ha ido aumentando durante los últimos años. Cada vez son más los consumidores que buscan este tipo de alimentos y que los compran con regularidad.

En este contexto y a partir de las recomendaciones del Plan de Negocios, la Sobre la Roca realizó un cambio en la presentación de sus productos y mejoró sus envases. Además hizo énfasis en brindar mayor información a los consumidores sobre las ventajas competitivas de sus productos.

Así, a finales de 2005 la empresa ingresó al mercado de Sucre con tres productos (miel, pop de amaranto y pop de quinua). Luego en el año 2006 colocó en el mercado 15 productos adicionales (derivados de maca, derivados de amaranto, etc.). La demanda de



sus productos en el mercado sucreño y su apertura a otros mercados, como Santa Cruz y La Paz, le brindó una proyección de crecimiento continuo (AMM Consultora 2007).

Según la percepción de sus clientes actuales, Sobre la Roca ha mejorado en gran medida la calidad, variedad y presentación de sus productos, lo cual los convierte en una empresa muy competitiva tanto entre empresas locales como del interior del país.

Cuadro 5. Demanda de productos de Sobre la Roca según plaza de mercado

PRINCIPALES CLIENTES Y PLAZAS DE MERCADO	PRODUCTO
Tiendas especializadas en la comercialización de productos naturales (Sucre)	Amaranto, energía vital, galletas, galletas dietéticas, maca en capsulas y en polvo, melcochas, miel, pan, polen de flores, pop de amaranto, propóleo, propomiel, estevia, turrones.
Mercado Campesino (Sucre)	Pop de amaranto, galletas, pito de amaranto y kallpa.
Gobierno Municipal de Sucre	Galletas de amaranto.
Supermercado Fidalga (Santa Cruz)	Barras energéticas, galletas, kallpa, maca en cápsulas, manzanilla.
Diabéticos (Santa Cruz)	Galletas dietéticas.
Naturalia (Santa Cruz)	Galletas de amaranto, kallpa, maca en cápsulas, miel, polen de flores, propóleo, estevia, turrones, vital plus.

Fuente: Plan de Negocios Sobre la Roca 2007.

Hugo Aliaga puso en práctica estrategias promocionales agresivas e innovadoras. Para promocionar sus productos, utilizó los medios de comunicación locales e incorporó la imagen de personajes y entidades públicas en las campañas de mercadeo. Sus estrategias de promoción fueron desde proveer productos alimenticios al club deportivo local, hasta participar de un programa radial para niños a través de un concurso de deletreo en el que premiaba a los ganadores con productos alimenticios bajo el eslogan de **alimentos con alto valor nutricional**.



De manera complementaria, el PNBS apoyó a la empresa en su participación en ferias locales, nacionales e internacionales entre ellas: Primer Encuentro de Biocomercio 2007; Primera Feria Internacional de Biocomercio 2008, Feria BioFach - Exposustentat Brasil 2007 y Expocruz 2008. El apoyo consistió en la preparación de material de promoción, además de muestras y un stand. La asistencia técnica del PNBS en estos eventos facilitó la participación activa de la empresa en ruedas de negocios y el contacto con empresarios, productores y proveedores del rubro.

Durante el primer año y medio de funcionamiento, Sobre la Roca fue elegida como una de las empresas proveedoras del Desayuno escolar del Municipio de Sucre. La selección fue realizada a través de un proceso de licitación pública transparente en el que Sobre la Roca cumplió con todos los requerimientos de la convocatoria.

“Los productos de Sobre la Roca ya compiten y ganan a otros grandes productores. Sus productos son muy apetecidos y gustan mucho más que otros; eso es lo que vemos en los niños que reciben el Desayuno Escolar”.

J. L. Jiménez
H.A.M.

Según funcionarios de la Alcaldía, las licitaciones estuvieron orientadas a promover la participación de pequeños productores, con lineamientos de mayor flexibilidad para éstos, entendiendo los problemas que los afectan, como ser los sociales y los naturales, y que son difíciles de afrontar. Otro elemento importante para esta vinculación es el hecho de favorecer a los productores que basan su oferta en productos naturales y que son producidos en el departamento, afirmaron funcionarios de la Alcaldía de Sucre.

La adjudicación aseguró la venta semanal de 11.400 raciones de galletas de amaranto y posicionó a Sobre la Roca como una empresa formal y confiable en el mercado local.

Durante el tiempo de provisión al desayuno escolar, Sobre la Roca adquirió experiencia en el manejo de volúmenes altos de producción, en la implementación de procesos administrativos más ágiles y en la organización del sistema productivo con la adquisición de maquinaria y la contratación de un mayor número de personal.

Interrelacionamiento

Los productos de Sobre la Roca fueron y son elaborados con materia prima y mano de obra local. Esto la constituyó en una empresa que genera movimiento económico y fuentes de trabajo mediante la compra de materia prima, materiales e insumos a productores y comercializadores tanto del departamento de Chuquisaca como del resto del país.



La maca (*Lepidium meyenii*), una de las materias primas utilizada por Sobre la Roca, era provista por la Asociación de Productores de Maca de Icla. La maca era comprada directamente de los productores luego de la época de cosecha y almacenada para abastecer los requerimientos del año.

Con el apoyo del PNBS se desarrollaron actividades de manejo sostenible de recursos naturales, que orientaron la transferencia de conocimientos sobre el cultivo orgánico de la maca.

“Sobre la Roca firmó un convenio con el PNBS y la Alcaldía de Icla. En el marco de este convenio, el PNBS contrató a un técnico, la Alcaldía puso semilla, y nosotros nos encargamos de la capacitación a la Asociación de Productores de Maca de Icla a través de prácticas en el campo. El técnico realizó el acompañamiento a los productores durante la primera campaña, y nosotros nos comprometimos a asignar un fondo rotario para la compra de semilla de maca”.

H. Aliaga
Sobre la Roca

La comunidad de Potolo se encuentra en la provincia Zudáñez, Municipio de Icla, en el departamento de Chuquisaca, y su actividad económica principal es la agricultura semi-intensiva de pequeña y mediana escala.

Durante los primeros acercamientos, pocos pobladores se mostraron interesados por incursionar en el cultivo de la maca. El técnico contratado se encargó de la socialización de los objetivos del proyecto y también fue la persona de contacto entre la empresa, el municipio y los productores. También fue el responsable de la capacitación y el seguimiento durante la primera campaña de producción.

A pesar de que la asistencia técnica ha concluido, la garantía de tener un contrato de compra-venta incentivó a más productores de Potolo a continuar con el cultivo orgánico de la maca.

“El técnico nos visitaba en el mismo terreno donde cultivamos la maca mientras estábamos trabajando. Allí nos contaba mediante la práctica que actividades debíamos realizar. Durante la cosecha nos enseñó a elegir semilla para sembrar. La maca es fuerte, no la dañan las heladas ni las granizadas. No es como la papa. Cuando sembramos papa si viene una helada todo se arruina, en cambio la maca aguanta y no hay pérdidas...”

Productores
Comunidad Potolo





En ese escenario, Sobre la Roca formalizó un convenio de compra anticipada con los productores a través de su presidente, Sr. Melitón Alcoba. Una vez definidos los requisitos y las características que debería tener el producto, se acordó la fecha para recoger la maca orgánica deshidratada.

DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS RESULTADOS Y EFECTOS¹

Fortalecimiento empresarial

Actualmente, Sobre la Roca es una empresa que cuenta con un Plan Estratégico, un Plan de Negocios, un sistema administrativo contable informático y normas de producción para cada uno de sus productos; forma parte de BIONATIVA² Bolivia, la Cámara Nacional de Biocomercio. El uso de herramientas de planificación, la introducción de normas de calidad para la elaboración de sus productos y las alianzas con otras iniciativas de biocomercio le permiten alcanzar sus objetivos empresariales de sostenibilidad socioeconómica.

Sobre la Roca ha conformado una estructura organizacional acorde al tamaño de su empresa. Sin embargo, el personal todavía no cuenta con el Seguro de Salud, aspecto que espera solucionar en un futuro próximo conjuntamente con el diseño de planes de capacitación continua para su personal.

Dirección y métodos de organización

El gerente ha desarrollado actividades dirigidas a organizar el sistema administrativo, asignando funciones específicas a cada empleado, tanto administrativo como productivo. Esto ha sido reforzado con capacitación específica para cada uno de los integrantes del personal. El desarrollo y aplicación de un sistema administrativo y gerencial ha logrado un mayor control de la producción, registros contables oportunos y personal capacitado. La planificación productiva es semanal, y la evaluación a las actividades productivas es diaria y responde a la planificación semanal.

Posicionamiento en el mercado

Sobre la Roca formó parte del grupo de seis empresas seleccionadas para participar de la Campaña Nacional de Promoción de Productos de Biocomercio 2008. Durante la implementación de esta campaña, la empresa reportó un incremento del 200% de sus ventas en una plaza de mercado.

A pesar de no haber diseñado una estrategia de comercialización completa, el emprendimiento cuenta con herramientas comerciales que le permiten ingresar en nuevos mercados y posicionarse en ellos. Se ha visto la importancia de entender el mensaje del

¹Análisis a diciembre de 2008.

²Misión de Bionativa Bolivia: Fortalecer y promover las iniciativas productivas (recolección, producción, transformación y comercialización) de los recursos biológicos nativos. Defender los intereses del sector de biocomercio de Bolivia, frente a actores públicos y privados a nivel nacional e internacional, brindando servicios de calidad a los afiliados de la Cámara.



mercado y sus tendencias a través de los sondeos personales o lo que los trabajadores opinan, complementándose con el seguimiento a las ventas. Un elemento importante en la comercialización de sus productos se basa en la puesta en práctica de estrategias de promoción de sus productos, utilizando para ello canales como radio y televisión, así como la firma de convenios de intercambio de servicios. En lo referido a la producción se sigue produciendo con responsabilidad empresarial y social, entregándose los productos de manera puntual y con alta calidad.

Aunque Sobre la Roca ha logrado posicionarse en el mercado por la calidad reconocida de sus productos, falta todavía mejorar el empaque (imagen y material) de todas sus ofertas, y no solamente de la barra energética.

Sobre la Roca ya no es proveedor del desayuno escolar por el incremento de los costos de producción y de materia prima, causado por los conflictos sociales sucedidos en el municipio de Sucre durante septiembre y octubre de 2007.

A pesar de que la empresa no logró concluir con la provisión del desayuno escolar, este hecho no afectó a las relaciones con el Gobierno Municipal. “Aún tenemos buenas relaciones con el Gobierno Municipal; para las próximas licitaciones participaremos, pero consideraremos otros factores que pudieran afectar a nuestra provisión de materiales” (H. Aliaga).

Esta experiencia ha servido a Sobre la Roca para desarrollar estrategias destinadas a afrontar contingencias, como la provisión oportuna de materia prima e insumos, establecer un programa de costos por producto con mayor certeza y la negociación de contratos con mayor flexibilidad.

Interrelacionamiento

El relacionamiento de Sobre la Roca con los productores está siendo reforzado por un contacto más directo y el compromiso de continuar con los procesos de colaboración mutua, respetando las costumbres de los campesinos en su toma de decisión y negociación.

“Ya estamos trabajando dos años y tal vez se unan 10 personas más como socios. En este tiempo hemos visto que no sólo hay que sembrar y luego vender. Hay que ver a quien vender y buscar alianzas y las mejores condiciones de precio”.

Productores
Comunidad Potolo





● LECCIONES APRENDIDAS

1. El difundir y compartir la visión y misión en una iniciativa la fortalece.

La empresa Sobre la Roca empezó su proceso de fortalecimiento empresarial al difundir y compartir su sistema de principios y valores con los empleados de la iniciativa. Estos ayudaron a determinar la misión y visión de la empresa, que es lo que marca el cambio en el rumbo y orientación de la misma.

2. Para ingresar al mercado con mayores probabilidades de éxito, es necesario ofrecer lo que el mercado demanda.

El aplicar el enfoque de mercado, es decir la oferta de productos según lo que el mercado demanda, ha garantizado a Sobre la Roca el incremento en sus ventas y la penetración en nuevas plazas. Una vez que la empresa conoce qué es lo que demanda el mercado, aplica herramientas innovadoras de mercadeo que le permitieron posicionar sus productos con mayor facilidad.

3. Para que una empresa llegue a consolidarse, se necesita contar con suministros oportunos de materia prima e insumos para el cumplimiento de sus objetivos de producción.

La empresa Sobre la Roca tiene una demanda creciente de sus productos, por lo cual las compras de materia prima y algunos insumos las realiza de forma anual. Estos productos son resguardados en almacenes acondicionados para su buena conservación. Esta acción preventiva le permite responder a pedidos no planificados y afrontar otro tipo de contingencias.

4. Una empresa con características solidarias busca el beneficio mutuo entre empresa y productores.

La empresa impulsó la transformación del sistema de producción en comunidades del Municipio de Icla, al desarrollar capacidades para el manejo sostenible de la maca con metodologías adecuadas y eficientes para la provisión de materia prima de calidad. Esto genera una relación de confianza entre Sobre la Roca y los productores, pero que no limita el que los productores puedan relacionarse y trabajar con otros compradores.

5. El uso de contratos escritos brinda un marco de seguridad para garantizar el relacionamiento sostenible entre empresa y productores.

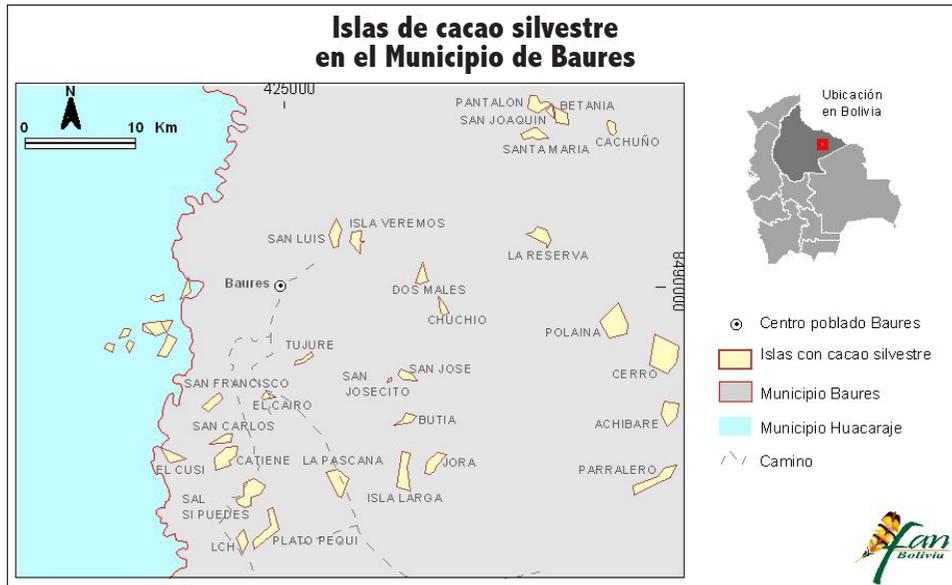
Los productores de maca y la empresa adoptaron la modalidad de venta bajo contrato como un acuerdo formal de comercialización. La generación de este tipo de relaciones de confianza y seguridad para la empresa y los productores permite la obtención de mejores precios para vendedores y compradores en comparación con lo que les ofrecen los rescatistas de este producto.

EMPRENDIMIENTO DE BIOCOMERCIO: SUMAR LTDA.**● ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA**

Suelos y Manos Amazónicas Racionales, “SUMAR Ltda.”, es una iniciativa que se encuentra establecida en el municipio de Baures, provincia Iténez del departamento del Beni.

El recurso natural aprovechado por SUMAR es el grano de cacao silvestre (*Theobroma cacao*), disponible en el Municipio de Baures. La recolección de éste es realizada por indígenas de la TCO Baures y pobladores del Municipio del mismo nombre.

SUMAR Ltda., se constituyó legalmente en febrero de 2001, como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con la finalidad de promover el desarrollo sostenible en el municipio, en el marco de una filosofía de respeto a los procesos ecológicos y sociales originales, promoviendo al mismo tiempo un desarrollo sostenible basado en el aprovechamiento del cacao silvestre, sin poner en riesgo los beneficios ambientales para las generaciones futuras. Su base administrativa se encuentra en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.



Las actividades de SUMAR benefician a más de 800 recolectores y a más de 20 familias que participan en el procesamiento del grano durante la temporada de cosecha. El beneficio indirecto llega a más de 3.000 personas vinculadas a la cadena productiva del cacao (Shadai Consultora 2007).

El negocio de SUMAR consiste en el beneficiado del cacao silvestre para la elaboración de pasta de cacao y otros derivados. Esta actividad impulsa la potencialidad productiva de la provincia Iténez, del departamento del Beni.



Los productos ofrecidos por SUMAR son materia prima para el mercado de la industria de chocolates (licor de cacao) y productos de chocolatería artesanal terminados para el consumidor final (chocolate de mesa amargo y semiamargo). En este sentido, los clientes meta de SUMAR son el sector industrial y el consumidor final, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

SUMAR no genera un impacto negativo significativo sobre el ecosistema, puesto que la gran mayoría de sus equipos son movidos con energía eléctrica y alternativamente con la ayuda de tracción animal.

La empresa inició sus operaciones con el beneficiado del cacao silvestre amazónico, actividad que continúa realizando ininterrumpidamente hasta la fecha. Este hecho ha permitido a la empresa tener mayor experiencia no sólo en el ámbito del cuidado de los cacaotales junto a los recolectores, sino también en el procesamiento del cacao y la obtención de derivados como el chocolate amargo, semiamargo y clásico, como principales productos.

● OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

EJE TEMÁTICO DE LA SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo el fortalecimiento e innovación en mecanismos de gestión empresarial le permite a SUMAR penetrar y posicionarse en el mercado de especies nativas?

Sub-ejes temáticos

- a) **Fortalecimiento empresarial**, como la aplicación de herramientas en la definición de la visión, misión y líneas estratégicas de la empresa.
- b) **Capacidad operativa**, como la capacidad de adquisición de materia prima de las comunidades recolectoras de cacao en Baures.
- c) **Innovación tecnológica**, como el uso de maquinaria y equipo destinado a tecnificar su proceso productivo.
- d) **Articulación**, como la interrelación de beneficio mutuo entre SUMAR y actores locales de las comunidades recolectoras de la TCO Baures y el Municipio.



DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL

Fortalecimiento empresarial

La empresa SUMAR carecía de un plan estratégico destinado al logro de los objetivos institucionales. Siendo que la planificación es la primera fase de un proceso, ésta tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad, e involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas; la determinación de las normas y políticas que las orientarán; y la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

“No sabíamos cómo llegar al mercado; es raro encontrar empresas con planificación. Nos dedicábamos a vender pastas de chocolate en Santa Cruz como antes; las pastas eran utilizadas por los hogares para beberlo y otros lo utilizaban en repostería”.

“No teníamos los recursos económicos para adquirir nuevos equipos, entonces el proceso era siempre el mismo, y como lo hacían desde tiempos ancestrales”.

M. Baldivieso
SUMAR

SUMAR realizaba su negocio de la forma más tradicional, sin siquiera darse cuenta de que su proceso de marketing se desarrollaba de una forma muy rudimentaria.

Capacidad operativa

Según los resultados del Plan Estratégico, los recursos financieros de la empresa eran muy limitados para poder incrementar su acopio de grano o invertir en la adquisición de maquinarias; no existía una estrategia de financiamiento que viabilizara el crecimiento y desarrollo de la empresa, produciéndose el estancamiento de la misma.

Innovación tecnológica

El factor tecnológico se constituye en un vector estratégico para que una empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia impide generar innovaciones en productos y procesos, situación que se constituía uno de los factores que planteaba más dificultades para SUMAR.



Para SUMAR, la imposibilidad de diversificar su producción implicaba no poder generar mayor valor agregado a la materia prima, lo que incidía directamente sobre la rentabilidad del negocio, para lo cual se requería de infraestructura, maquinarias y equipos, en la perspectiva de afrontar un crecimiento real y efectivo de la empresa.

La tecnología utilizada por SUMAR para la elaboración de licor y chocolate semiamargo en su planta de Baures era totalmente artesanal. Al tratarse de una industria de estas características, la capacidad productiva estaba condicionada por la cantidad de recursos humanos existentes y necesarios para operar, siendo su única restricción el espacio del cual disponían, con un área de operaciones de 290 m².

Las exigencias del mercado, sobre todo internacional, son muy rigurosas no solamente en lo referido a la calidad del producto, sino también en la disposición de determinados volúmenes, envases e información, entre otros, lo que obligó a la empresa a adecuar sus procesos productivos en función de una visión comercial de exportaciones.

Articulación

Desde el inicio de sus actividades, SUMAR Ltda. se involucró comercialmente con varias comunidades del municipio de Baures e incorporó también a comunidades del municipio de Huacaraje. Entre éstas se pueden citar a: Jaciaquiri, San Francisco, El Cairo, Tujuré, Alta Gracia, La Embrolla, El Carmen y Bella Vista (Shadai Consultora 2007). Las relaciones impulsadas por la empresa en el transcurso de los años se caracterizaron por ser buenas, tanto con los pobladores recolectores del cacao silvestre como con las autoridades locales, lo que les ha permitido tener un conocimiento profundo de las condiciones de vida de la población, su desempeño y sus necesidades.

En el proceso de recolección de cacao silvestre en Baures participan aproximadamente 800 personas, en tanto que en el procesamiento del grano pueden participar aproximadamente medio centenar de personas. Tomando en cuenta que el municipio de Baures cuenta con una población económicamente activa de 1.838 habitantes (Censo 2001), el impacto directo de SUMAR en la población es superior al 40%.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades de mercado para favorecer al crecimiento de la empresa —y de los beneficiarios directos e indirectos de SUMAR—, esta situación no se pudo concretar debido a la falta de capital necesario para incrementar la compra de grano de cacao silvestre al recolector, transacción realizada generalmente en pago al contado.

El proceso de producción de SUMAR es manual y artesanal, por lo cual está relacionado directamente con la disponibilidad de mano de obra que tenga la empresa en el sitio de producción. El nivel de operación está constituido por el personal que trabaja en la planta de producción de licor de cacao y chocolates de mesa.



Como política de la empresa, para el trabajo de planta en Baures se contratan mujeres, siendo los únicos varones el Jefe de Planta y el Gerente de Producción. Esta situación se basa en el principio de generar ingresos en un sector económicamente más vulnerable, como son las mujeres del sector rural.

DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Se conoció a esta iniciativa cuando la Fundación Bolivia Exporta estaba a cargo de la operación del PNBS (de 2004 a 2005). Durante la ejecución de esta primera fase, el PNBS y SUMAR habían tenido los primeros acercamientos para concretar un posible apoyo.

Cuando la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) se convierte en el punto focal técnico del PNBS, se hizo un análisis y priorización de las cadenas productivas con las que se iba a trabajar, entre ellas la cadena productiva del cacao. Al respecto, SUMAR se encontraba en la lista de los emprendimientos que inicialmente se habían aprobado.

En esta oportunidad, la empresa SUMAR intentó nuevamente acceder a asistencia técnica-financiera.

Algunas consideraciones que el PNBS hizo para trabajar con SUMAR fueron las siguientes: era la única empresa conocida que estaba produciendo chocolate a partir de cacao silvestre (nativo) con un proceso orgánico y que trabajaba directamente con comunidades indígenas (TCO Baures); por ser un cacao silvestre, el producto podía alcanzar precios diferenciados en el mercado del chocolate. Aun cuando éste fuera al mercado tradicional, los impactos económicos serían directos para los recolectores.

Una consideración financiera importante consistía en la relación beneficio-costos ya que con una inversión relativamente pequeña —pero de gran necesidad para la empresa— se tendrían grandes impactos tanto en la calidad del producto como en el incremento de la productividad.

La demanda de SUMAR es acorde con los principios y criterios de biocomercio: “El proyecto involucra los tres pilares fundamentales de sostenibilidad: social, ambiental y económica, ya que por buscar mejoras económicas, la gente no debe descuidar el bosque, no se puede pedir que se deprede. SUMAR hace la demanda, y creo que nos aceptaron por ser sostenibles en los aspectos mencionados” (M. Baldivieso, SUMAR).

Este primer encuentro y la definición de las líneas de trabajo se caracterizó por tener amplia afinidad entre los objetivos de la empresa SUMAR y los del PNBS.



Con estas reflexiones, el PNBS acuerda el convenio de asistencia técnica y financiera bajo el componente “Redes y Financiamiento” y los sub-componentes “Gestión Empresarial y Gestión de Mercados”, con el objetivo general de establecer un acuerdo para ejecutar acciones conjuntas orientadas a mejorar y fortalecer la gestión empresarial de SUMAR y avanzar en el cumplimiento de los principios y criterios de biocomercio.

Como resultado del convenio se llegaría a contar con un Plan Estratégico, un Plan de Negocios, la promoción de productos y el diseño de embalajes. El convenio tuvo vigencia del 25 de mayo de 2007 hasta el 30 de junio de 2008.

La empresa SUMAR realizó un aporte del 20% del costo del apoyo técnico, además de aportes específicos en cuanto a apoyo financiero. Dentro de las modalidades de riesgo compartido y fondo de incentivo para el capital de operaciones e inversión, se resalta el apoyo de SUMAR en la coordinación de actividades y la logística para su implementación.

Fortalecimiento empresarial

En el marco de la asistencia que recibía del PNBS, la empresa SUMAR procedió a la elaboración de su planificación estratégica (Shadai Consultora 2007b) con un horizonte 2007-2012.

En el trabajo de diagnóstico se pudo identificar los problemas que tenía SUMAR, los cuales están descritos en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Problemas priorizados

N°	PROBLEMAS PRIORIZADOS
1	Recursos financieros de la empresa muy limitados.
2	La infraestructura, maquinarias y equipos de la empresa son insuficientes.
3	Aletargamiento empresarial y falta de capacitación en procesos productivos, comerciales y de gestión de la empresa.
4	Introducción de cacao forastero y extracción irracional del cacao por los precios de especulación.



SUMAR desarrolló un proceso de reflexión interno respecto a su problema central, y concluido este ejercicio pasó a determinar su objetivo general.

PROBLEMA CENTRAL

SUMAR Ltda. carece de proyección y capacidad empresarial para aprovechar las oportunidades comerciales y asegurar su oferta en los mercados a nivel nacional e internacional.



OBJETIVO GENERAL

SUMAR Ltda. logra una proyección y capacidad empresarial competitiva, que permite aprovechar efectivamente las oportunidades comerciales de sus productos en el mercado nacional e internacional.

Para el cumplimiento de este objetivo general, SUMAR definió cuatro líneas estratégicas:

1. Obtención de recursos financieros suficientes para la gestión y crecimiento de la empresa.
2. Implementación de infraestructura, maquinarias y equipos óptimos para una producción competitiva.
3. Lograr mayor dinamismo empresarial con capacidad idónea en los procesos productivos, comerciales y de gestión.
4. Lograr el compromiso de la comunidad hacia la empresa mediante la aplicación de estrategias de desarrollo socioeconómico y preservación del medioambiente.

VISIÓN DE SUMAR:

Somos una empresa líder en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, pilar de la conservación del ecosistema de la región amazónica Baures. Exportamos cacao orgánico silvestre y otros productos con valor agregado, viabilizando el mejoramiento de la calidad de vida del entorno productivo de la zona.

MISIÓN DE SUMAR:

SUMAR Ltda. es una empresa vinculada a la potencialidad productiva de la región amazónica Baures y comprometida con el desarrollo socioeconómico de las comunidades, la preservación de la cultura autóctona y la conservación del medioambiente, que produce con calidad cacao orgánico y sus derivados para el mercado nacional e internacional.

El conjunto de normas, patrones morales y sociales que orientan a la cultura de la empresa SUMAR se reflejan en la definición de sus Principios.





Cuadro 7. Principios

N°	PRINCIPIOS	CONCEPTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN
1	Calidad	La empresa debe ofrecer un producto de “calidad” que además le permita ser rentable. Primero se debe tener calidad en los productos. “La calidad es un fundamento para desarrollar el negocio”.
2	Recursos Humanos	Sin los Recursos Humanos no se logra absolutamente nada. Son estos recursos los que otorgan calidad y rentabilidad a la empresa.
3	Innovación	Innovar permanentemente permite diversificar la producción y acceder a mejores mercados.
4	Responsabilidad	Si no somos serios e incumplimos los compromisos, se perderá la credibilidad con los clientes y proveedores. Es muy importante ser consecuentes con los clientes, mediante la regularidad y seriedad en la entrega de los pedidos. También se debe ser responsable con los proveedores para establecer una buena relación.
5	Rentabilidad	Sin rentabilidad no hay inicio ni subsistencia de ningún tipo de negocio.
6	Medio ambiente	La protección del medioambiente es una condición para asegurar la sostenibilidad del negocio, SUMAR está inmerso en el rubro.
7	Alianzas estratégicas	No estamos solos en el negocio. Cuantos mayores lazos existan, la empresa será más fuerte. Las Alianzas Sociales y las Alianzas Interinstitucionales son muy importantes.
8	Ética	La ética es el pilar a partir del cual se desprende el resto de los principios. Después de la ética provienen los demás principios.
9	Imagen	La imagen refleja la idea de la empresa y permite un posicionamiento en el mercado. Una imagen inspiradora genera principios de propiedad.

Fuente: Plan Estratégico de SUMAR (Shadai Consultora 2007b).



Para el cumplimiento de un primer hito del Plan Estratégico, el PNBS apoyó la elaboración de un Plan de Negocios que determinó los requerimientos financieros para inversiones y capital de trabajo propuestos en las iniciativas. Una vez obtenido el documento, los beneficiarios conocerían con certeza los requerimientos que tenían como empresa. A partir de ese momento se elaboraron estrategias y contactos para participar del Fondo Financiero de Biocomercio a través de la institución financiera PRORURAL.

La aplicación de dos herramientas de gestión empresarial –Plan Estratégico y Plan de Negocios– ayudaron al fortalecimiento de la empresa, “son definitivamente instrumentos que además de determinar nuestra visión y misión como empresa, nos muestran ante terceros como una institución orgánica y armónicamente estructurada” (David Vacaflares, SUMAR). Para la empresa era muy importante cuantificar los requerimientos financieros, productivos, organizacional y de mercado para llegar al objetivo que se habían trazado. “Identificas tu FODA empresarial, es un examen de conciencia; luego ordenas tus ideas y encuentras tu camino, y luego se modifica, si es necesario. Escribir el Plan de Negocios es encontrar respuestas en números y estrategias; te ayuda a conocer si estás trabajando para conseguir tu sueño” (Marcela Baldivieso, SUMAR).

Con el PNBS se había iniciado el diseño de la imagen corporativa de la empresa, de nuevas etiquetas y envases, además del establecimiento de contactos comerciales.

La gestión de mercados estaba apuntando a llegar en un porcentaje más alto a nichos de mercado extranjeros y diferenciados; sin embargo, no se descuidó el mercado local; en este sentido, el Plan de Negocios generó estrategias para trabajar en ambos mercados, aunque no se elaboró un Plan de Comercialización específico.

Dentro de las líneas de apoyo que se habían acordado entre el PNBS y SUMAR se cita el apoyo en la promoción de sus productos, y entre ellos facilitar la participación de la empresa en ferias nacionales e internacionales, como ser:

- Feria Expo Sustentat (Sao Paolo, Brasil).
- Feria Internacional ExpoCruz 2006, así como las ruedas de negocios.
- Feria Internacional ExpoCruz 2007, así como las ruedas de negocios.
- Participación en la campaña de promoción de productos de biocomercio.
- Participación en el encuentro de Biocomercio 2007 y en Bio Expo 2008.

La participación en ferias locales, nacionales e internacionales constituyen oportunidades que fueron bien aprovechadas por los beneficiarios, ya que en ellas tomaron contacto con compradores de distintos rubros y ámbitos, lo que les permitió conocer el mercado y sus tendencias, además de contactarse con otras instituciones de apoyo técnico y financiero.



“Es difícil, es demasiado esfuerzo, vender una cosa desconocida, sin marketing ni publicidad, el proceso es lento boca a boca, es necesario llegar a los supermercados con degustadoras, romper barreras de desconocimiento o falta de información, entonces sí sale el producto. Con la asistencia a ferias pude conocer que existen distintos mercados con distintas necesidades; entonces tuvimos que cambiar el producto para entrar a otros mercados. Con el Plan de Negocios se identifica la demanda, con las ferias tienes los contactos.”

M. Baldivieso
SUMAR

Capacidad operativa

En la gestión de créditos, SUMAR requiere manejar dos fuentes de financiamiento accesibles a la empresa: un fondo de riesgo compartido con PRORURAL y un ‘warrant’ utilizando el licor de cacao como garantía. En este escenario, SUMAR contaría con \$us 15.000 provenientes de PRORURAL para el primer año del negocio, en tanto que requerirá de \$us 45.000 para su ampliación operativa en el segundo año. A estos financiamientos, SUMAR deberá adicionar una ágil operación productiva y comercial para lograr una adecuada rotación de capital, que viabilice el financiamiento sustentado en un warrant (Shadai Consultora 2007).

Al interior del PNBS se evidenció que las iniciativas de biocomercio tenían necesidades de capital de inversión para mejorar y ampliar su tecnología, capacidad de producción y capital de operaciones correspondiente (FAN 2008). Esta necesidad se hacía mayor al considerar que las iniciativas recibirían soporte técnico y, por lo tanto, se plantearían nuevos retos. Para ello, el PNBS diseñó el Fondo Financiero de Biocomercio, con las siguientes características principales: a) Servicios financieros diversos, capital de riesgo y créditos en sus diferentes modalidades: warrant, leasing, individual y solidario, entre otras; b) Cobertura nacional; c) Servicios accesibles para toda iniciativa de biocomercio que cumpla con los requisitos mínimos de biocomercio; d) Contraparte del 58% del financiamiento.

En el primer semestre de 2006 se realizó una primera evaluación del desempeño del Fondo Financiero de Biocomercio, en la que se constató la baja colocación del fondo; la concentración de recursos en algunos productos e iniciativas consolidadas; y la falta de atención a iniciativas priorizadas por el PNBS. El análisis mostró que gran parte de las iniciativas –micro y pequeñas empresas relacionadas con biocomercio– no respondieron al financiamiento ofertado pues se encontraban en fase inicial de desarrollo y/o tenían serias limitaciones para calificar al crédito; es decir que no calificaban como eventuales ‘socios’ en operaciones de riesgo compartido.



En respuesta a este escenario, el PNBS desarrolló el Fondo de Incentivo (FI) como una innovación financiera para el sector de biocomercio. El objetivo del FI fue apoyar a pequeñas iniciativas de biocomercio con recursos no reembolsables bajo la modalidad de co-financiamiento. A través de esta modalidad, los beneficiarios podrían mejorar su desempeño, avanzar en procesos de consolidación, enfrentar limitaciones en cuanto a la viabilidad de sus negocios y otros factores que el Fondo Financiero de Biocomercio no podía apoyar a través de los servicios tradicionales.

Con el objetivo de que las iniciativas de biocomercio beneficiadas por el Fondo de Incentivo fueran sostenibles a largo plazo, en lugar de ser parte de esquemas asistencialistas, se contemplaron dos aspectos: 1) financiar un porcentaje de las iniciativas de biocomercio a fondo perdido; y 2) cofinanciar el saldo con los servicios del Fondo Financiero de Biocomercio (crédito o riesgo compartido) o con recursos propios del beneficiario que forzosamente debían ser en efectivo.

“Los créditos convencionales en el mercado financiero cuentan con requisitos inelásticos y muy ajenos a la realidad de las PyMES, que en definitiva no satisfacen los avales patrimoniales que son requeridos... a raíz de ello nos vemos forzados a efectuar o tener que admitir alianzas estratégicas a título de ‘Joint Venture’ hasta lograr mayor autonomía financiera”.

D. Vacaflores
SUMAR

El apoyo financiero que recibió SUMAR para la adquisición de nueva maquinaria, bajo la modalidad de riesgo compartido y fondo de incentivo, permitió mejorar la calidad del producto y ampliar los volúmenes de producción. Adicionalmente, y a pesar de los costos de logística y operación requeridos para consolidar una empresa en un área rural, SUMAR decidió realizar las inversiones necesarias para fortalecer la fábrica en la zona amazónica de Baures y así continuar contribuyendo al desarrollo local.

Innovación tecnológica

Gracias al Fondo de Incentivo, SUMAR adquirió maquinaria e implementó cambios a su proceso productivo, ahora semi-industrializado. Para ello tuvieron que adecuar su forma de trabajo tradicional poniendo en práctica normas para certificación orgánica, capacitando a los recursos humanos y creando mayores y más eficientes redes de acopio. En este sentido, consolidaron alianzas con el fin de ejecutar políticas operativas de campo tendientes a la preservación, mantenimiento y mejoramiento de los cacaotales silvestres de la zona.



SUMAR adquirió una quebradora, una ‘venteadora’ y maquinaria para la limpieza, molido y envasado, que ayudó a facilitar la labor de las empleadas. El cambio fue fácilmente aceptado gracias a la capacitación que recibieron.

Además, la maquinaria adquirida por SUMAR fue diseñada en función a las condiciones del medio; la tecnología fue prevista para funcionar con un motor a explosión o tracción animal, considerando que el área rural no cuenta con energía eléctrica permanente.

Adicionalmente, y como requisito del proceso de certificación, se diseñó e implementó un manual de procedimientos higiénicos para ajustarse a las demandas exigidas por los mercados norteamericanos y europeos.

Articulación

Actualmente SUMAR pone en práctica estrategias destinadas a establecer y consolidar alianzas con el municipio de Baures y el Gobierno Departamental del Beni, promoviendo el desarrollo productivo de la región y la protección del bosque. Con el propósito de lograr estos objetivos, prevé desarrollar e implementar un Plan de Manejo de los cacaotales silvestres.

El propósito de la empresa es evitar que el cacao salga del municipio de Baures sin pasar por un proceso previo de transformación, para lo cual orientan sus esfuerzos a incorporar mayor valor agregado a la materia prima, y generar más empleos para los pobladores de la región.

Las relaciones de confianza con los recolectores indígenas se basan en valores que van más allá del precio justo que se paga por el cacao recolectado o por la constancia de la empresa en este relacionamiento. El respeto y la consciente consideración socioeconómica tienen como natural contraprestación la solidaridad de los comunarios, que es respaldada por la alianza estratégica celebrada entre SUMAR y la subcentral indígena de Baures y otros convenios con ganaderos que tienen cacaotales dentro de sus propiedades, a las cuales los comunarios acceden libremente y sin restricción o pago alguno.

Las relaciones con los recolectores tampoco se han visto afectadas por la devolución de granos de baja calidad; “en casos muy atípicos (hemos hecho devoluciones) y esto ha generado cierta molestia en los afectados, porque ello implicaba generalmente la anulación (de la compra) o restitución del pago adelantado” (David Vacaflares, SUMAR).



DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS RESULTADOS Y EFECTOS³

Fortalecimiento empresarial

La empresa SUMAR estableció un sistema de producción (infraestructura, maquinaria, equipos y otros) que reúne todas las condiciones y requisitos exigidos de acuerdo a normas y certificaciones internacionales. Adicionalmente, logró la certificación orgánica para sus procesos de recolección, procesamiento y exportación de cacao. Esta certificación acredita que en los mencionados procesos no se utilizan químicos sintéticos, por lo cual se incrementaría el valor de sus productos para ingresar a los mercados internacionales. El reconocimiento lo acreditó la certificadora CERES (Certification of Environmental Standards), a partir de una inspección realizada en la planta procesadora de SUMAR. La certificación se realizó de acuerdo con los estándares de la norma europea CEE 2092/91, la norma norteamericana NOP y fue apoyada financieramente por el PNBS.

REQUERIMIENTOS DE LA RECOLECCIÓN SILVESTRE ORGÁNICA, SEGÚN LA CERTIFICACIÓN CERES (RESUMEN):

1. Debe ser sostenible.

- Se debe evitar la recolección excesiva de una especie.
- Las especies de listas rojas o amenazadas de extinción no deben ser recolectadas.
- El daño a las plantas debe ser reducido al mínimo. En general, no más del 60% de las flores y hojas, 70% de las frutas y 5% de raíces o cortezas deben ser recolectadas en un sitio; este porcentaje puede ser más alto para algunas especies o más bajo para otras.
- La entidad responsable tiene que elaborar una evaluación sobre los recursos de las especies disponibles.

2. No debe causar daño al medio ambiente.

- La recolección no debe destruir el espacio de vida o el alimento de otros organismos.
- Los recolectores no deben dejar basura inorgánica, contribuir a incendios forestales, realizar caza ilegal y otros.

³Análisis a diciembre de 2008.





REQUERIMIENTOS DE LA RECOLECCIÓN SILVESTRE ORGÁNICA, SEGÚN LA CERTIFICACIÓN CERES (RESUMEN):

3. Debe realizarse en áreas no contaminadas; no puede hacérsela en:

- Zonas aledañas a centros industriales y plantas nucleares.
- Alrededor de carreteras.
- Tierras de cultivo o pastizales convencionales.
- Bosques en los que se hayan aplicado insecticidas forestales durante los 3 años anteriores.
- Distancias de 20 m de terrenos convencionales donde se apliquen plaguicidas (50 m en caso de plantaciones frutícolas donde se usen fumigadoras de alta presión).
- Alrededores de basureros (20 m a 100 m, de acuerdo al tamaño del basurero), ferrovías y otras fuentes locales de contaminación.

4. Debe ser bien documentada, y el origen del producto debe ser trazable.

- La empresa o persona responsable debe presentar un plan de manejo orgánico.
- Se debe presentar un mapa detallado (preferiblemente 1:50.000) de la región de recolección. En el mapa se deben señalar los sitios de recolección, los centros de acopio y las áreas críticas (zonas contaminadas).
- En todos los niveles se deben documentar las cantidades compradas, almacenadas, transportadas y vendidas.
- Los responsables deberán esforzarse por lograr la trazabilidad del producto por lo menos hasta el nivel del centro de acopio local.
- Todos los productos almacenados, transportados y vendidos deben ser adecuadamente etiquetados, incluyendo información sobre el tipo de producto, cantidad, origen, fecha de empaque, condición orgánica y el nombre de la agencia certificadora.

5. Aspectos de manejo post-cosecha y sanidad que deben ser contemplados.

- Evitar el contacto con sustancias contaminantes durante todo el manejo post-cosecha (transporte, secado, congelado, almacenamiento, etc.).
- Entre las sustancias contaminantes se encuentran: detergentes, desinfectantes, rodenticidas, fumigantes, conservantes de madera y otros.
- Durante la cosecha y en todos los niveles del manejo post-cosecha, los productos se deben manejar en condiciones sanitarias adecuadas.



SUMAR desarrolló un Manual de Procedimientos Orgánicos (MPO) que define el Sistema de Gestión de Calidad que la empresa adoptó con el propósito de aumentar la calidad de sus productos simultáneamente con la productividad. Esto implica una racionalización de las actividades que respeta la legislación aplicable a los productos, tanto de orden nacional como internacional.

Capacidad operativa

Ante las importantes oportunidades comerciales y la potencialidad del negocio, la empresa se encuentra en el camino de lograr un nivel de solvencia y liquidez financiera al disponer de capital suficiente para acopiar grano, asumir compromisos de venta, realizar inversiones productivas adecuadas, generar mayores ingresos para la empresa y reinvertir las utilidades, en un proceso de desarrollo empresarial sostenido.

Este cambio se refleja en los volúmenes de compra del grano, que se incrementaron de 5 toneladas adquiridas en la campaña 2007-2008 a 40 toneladas para la campaña 2008-2009. Una vez procesado el grano, su principal comprador es la empresa Irupana Andean Organic Food S.A.

Innovación tecnológica

SUMAR se encuentra en un momento de cambio de tecnología incremental, que se refiere a mejoras que se realizan dentro de su estructura existente y que no modifican sustancialmente su proceso productivo, pero que incrementa su capacidad competitiva.

En la medida en que se incremente la producción y la demanda del mercado sea mayor, la empresa requerirá de un análisis para conocer sus nuevas necesidades tecnológicas.

La planificación puede realizarse con mayor certeza y el jefe de producción puede medir mejor el rendimiento en función de la cantidad de materia prima, la maquinaria y la mano de obra.

“El molido del chocolate era a puño. Era muy esforzado para la mujer, y no podíamos exigir mucho. Teníamos una máquina (moledora), estaba algo dañada, se quebraba cada vez. Ahora tenemos la misma máquina pero la hemos adaptado. Ahora está trabajando muy bien; además tenemos otra máquina moderna donde el chocolate sale como crema, ya no sale bruto, esto ha mejorado la calidad del chocolate.”

J.C. Molina
SUMAR





Articulación

Tal como se definió en la planificación estratégica de SUMAR, la empresa está fortaleciendo las relaciones de beneficio mutuo con los actores locales (recolectores y empleados locales). Este relacionamiento se evidencia a través del inicio de actividades para la elaboración del Proyecto de Serenazgo, que fue diseñado íntegramente por SUMAR con el fin de mejorar el manejo de los cacaotales silvestres. Esta iniciativa será implementada en una alianza estratégica entre tres instituciones: la Agencia de Cooperación del Gobierno de Holanda (SNV), Irupana (que es el cliente principal de la empresa) y SUMAR Ltda. Este trabajo conjunto sentará bases técnicas que pueden ser recogidas a la hora de pensar en la elaboración de Planes de Manejo que tengan el objetivo de garantizar la sostenibilidad socioeconómica y ambiental del aprovechamiento del cacao en la zona de Baures.

Otro aspecto importante para el buen interrelacionamiento de SUMAR con los actores locales se expresa a través de la contratación de mujeres de Baures bajo condiciones de respeto mutuo y de respeto a su cultura. La generación de mayores oportunidades para este grupo vulnerable, promueve que la comunidad identifique a SUMAR como una empresa confiable a la cual los recolectores (hombres y mujeres) pueden vender su producto a un precio justo, y en la cual las mujeres pueden encontrar un trabajo digno.

Las mujeres que trabajan en SUMAR han visto fortalecidas sus destrezas a través de capacitaciones promovidas por la empresa; adicionalmente, la implementación de nuevas máquinas ha facilitado su trabajo.

SUMAR pretende impulsar un polo de desarrollo socioeconómico en la región, dando valor agregado a la materia prima en la zona. Para tal efecto han iniciado gestiones con municipios y Gobierno Departamental con el propósito de promover la transformación de los recursos en las zonas de producción.

La apropiación de los principios y criterios de biocomercio se evidencia en el interés de la empresa de conservar los cacaotales silvestres.

“Pronto me voy a ir hasta la legislatura nacional para promover que salga una ley que genere barreras arancelarias para evitar que las materias primas salgan de su puesto –sin transformación– y que se pueda generar productos de la biodiversidad boliviana en sus zonas de origen”.

D. Vacaflares
SUMAR



LECCIONES APRENDIDAS

1. Las relaciones dentro y entre la empresa y los recolectores no se dan de forma espontánea, sino que se necesita de un tiempo y espacio para la reflexión, comunicación y cumplimiento de compromisos.

La empresa SUMAR Ltda., que trabaja con recolectores del Municipio de Baures basa su relacionamiento en la comprensión y respeto de los valores y las costumbres sociales de los pueblos; esto se viene haciendo desde el año 2001.

2. La incorporación de herramientas de planificación a la gestión de la empresa genera mayor certeza en la toma de decisiones.

La elaboración e implementación del Plan Estratégico y el Plan de Negocios de forma sistemática, permitió a los empresarios el uso formal de indicadores referidos a objetivos de finanzas, mercado, producción, recursos naturales, sistema de gestión y desarrollo organizacional. El Plan de Negocios de SUMAR no es una herramienta estática, pues es reformulado según las nuevas condiciones en las que se encuentra la empresa; además se ha convertido en una herramienta eficaz para su planificación anual.

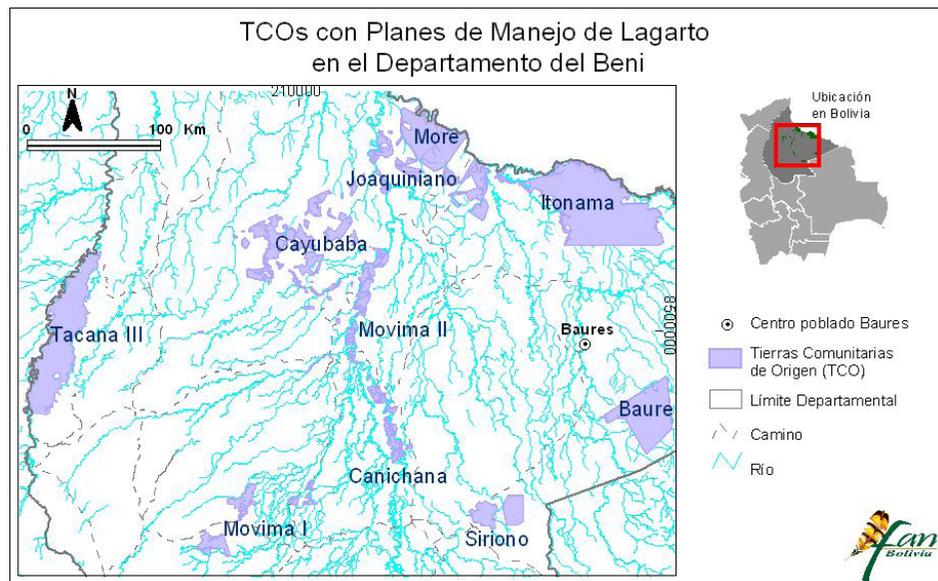
3. Para vincularse exitosamente con mercados dinámicos es imprescindible contar con un producto que responda a las exigencias del mercado.

La empresa asume el concepto de alta calidad a lo largo del proceso productivo, que a su vez implica desarrollar continuos y graduales procesos de capacitación, innovación tecnológica y diseño de estrategias de diferenciación para llegar a mercados específicos. SUMAR Ltda. comercializa su producto mejorado en mercados orgánicos y se diferencia por ofrecer productos elaborados con cacao silvestre de la Amazonía Boliviana.

EXPERIENCIA DE BIOCOMERCIO DE LA CENTRAL DE PUEBLOS INDÍGENAS DEL BENI (CPIB) Y 10 TIERRAS COMUNITARIAS DE ORIGEN (TCOS: SIRIONÓ, CANICHANA, CAYUBABA, MOVIMA I, MOVIMA II, MORÉ, JOAQUINIANO, ITONAMA, BAURE Y TACANA III)

● ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA⁴

En Bolivia, al igual que en el resto del continente, la caza de cocodrilianos para el aprovechamiento comercial, se incrementó aproximadamente desde 1930 y los máximos niveles se alcanzaron entre los años 50 y los 70, llegándose a exportar, en un solo año, hasta 300.000 pieles de lagartos y caimanes, particularmente de caimán negro (*Melanosuchus niger*), caimán del chaco (*Caiman latirostris*) y lagarto (*C. yacare*) (Llobet & Bello 2008). Frente a la disminución de las dos primeras especies, el aprovechamiento comercial del lagarto (*Caiman yacare*) comenzó efectivamente en la década de 1950, y a pesar de numerosas Resoluciones Ministeriales y Decretos Supremos que establecían vedas, el mismo gobierno boliviano autorizaba con carácter de excepción la extracción de cueros de forma 'legal'. Así, en el periodo entre 1983 y 1988, más de 490.000 lagartos fueron comercializados.



Ante el creciente aprovechamiento irracional de los recursos naturales, a partir de los años 80 se inicia la regulación del comercio internacional (implementación de la Convención CITES) y la aplicación de estrictas medidas proteccionistas a nivel nacional; en este sentido, en 1990 se establece la Veda General e Indefinida, en cuanto a la restricción de la caza, pesca y comercialización de cueros y otros productos de fauna silvestre, logrando que disminuyan los niveles de cacería y posibilitando la recuperación de varias poblaciones, particularmente de yacaré. Habiéndose constatado un importante aumento



de las poblaciones naturales de lagarto en el Beni y Santa Cruz, en 1995 se inicia el proceso de evaluación sobre el potencial de aprovechamiento de esta especie.

En 1997 comienza el Programa Nacional de Conservación y Aprovechamiento Sostenible de Lagarto con el respaldo del Reglamento de Aprovechamiento para la Especie⁵ a través del cual se determinan los procedimientos de participación en el Programa y los mecanismos de asignación de cupos de cosecha. El sistema de asignación de cupos de cosecha estaba basado en evaluaciones poblacionales y un sistema de regionalización ecológica diseñado con el apoyo de CESO/SACO (Cooperación Canadiense).

En el año 2000, se evaluaron 4 de 11 regiones ecológicas y se recomendó una cosecha de 43.683 individuos para el Beni. El estudio fue aprobado por el Consejo Consultivo de Vida Silvestre autorizándose una cuota de 40.000 lagartos para el Beni, 5.000 para Santa Cruz y 1.500 para Pando. A partir de ese momento el cupo nacional ha fluctuado con cierta estabilidad entre 45.000 y 50.000 especímenes entre los años 2001 y 2007 (Llobet & Bello 2008).

A pesar de esta aparente estabilidad en los cupos anuales de cosecha de lagarto, durante los años de implementación del Programa se detectaron una serie de problemas relacionados con dificultades en cuanto a la aplicación de la norma (el Reglamento adolecía de vacíos, contradicciones y planteaba situaciones no aplicables a la realidad boliviana), la falta de una metodología uniforme para la evaluación y monitoreo poblacional, la distribución por predios de las cuotas de cosecha de cada unidad de producción (TCOs, comunidades, estancias) y fallas en la implementación de aspectos prácticos de la fiscalización y control.

Como parte del proceso de rediseño del Programa, a partir del año 2004 se planteó el desarrollo de planes de manejo específicos para las Tierras Comunitarias de Origen (TCOs) y Áreas Protegidas, como una herramienta destinada a aumentar la importancia y la participación de los actores locales en la gestión del programa. Desde esta perspectiva, los planes de manejo del lagarto plantean desarrollar una serie de actividades para asegurar y fortalecer las estructuras comunales y supracomunales, encargadas de llevar a cabo el manejo de esta especie, y a su vez convertirse en una herramienta técnica que asegure la sostenibilidad en el aprovechamiento (Llobet & Bello 2008).

Lo que se pretende es que estos planes de manejo permitan: a) obtener un significativo incremento de ingresos económicos en cada comunidad participante; b) lograr un reparto equitativo de los mismos (repartidos entre familias de cazadores, comunidades y organizaciones locales); c) fortalecer las estructuras tradicionales comunales y supracomunales de los actores locales; d) democratizar las tomas de decisiones (actividades y planificación son definidas por los usuarios del recurso); e) planificar su producción y comercialización; y f) estructurar un sistema de autoevaluación (seguimiento biológico y de beneficios), protección del recurso y de difusión interna (Llobet & Bello 2008).

⁴Tomado del Plan Estratégico Sectorial de la Cadena de Valor del Lagarto (PNBS-FAN 2006).
⁵D.S. 24774, modificado después por el D.S. 25458 y las R.M. 049/00 y 147/02.



Paralelamente, durante el año 2005, como parte del trabajo del Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (PNBS) dependiente del Viceministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente, se priorizaron cadenas productivas que se ajustan a principios y criterios de biocomercio, quedando la cadena de lagarto como una de las priorizadas. Como primer paso para definir las actividades de apoyo, se trabajó en la definición, conjuntamente con los actores, de Planes Estratégicos Sectoriales que se constituyeron en las herramientas principales para la implementación de la asistencia y facilitación del PNBS. En este marco se decidió apoyar el desarrollo de planes de manejo para el aprovechamiento del lagarto en 10 TCOs del Beni afiliadas a la CPIB.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL RECURSO Y SU NIVEL DE APROVECHAMIENTO⁶

El lagarto pertenece al orden Crocodylia, familia Alligatoridae, Género Caiman. Se encuentra ampliamente distribuido en el país (Pando, Beni, Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Tarija), sobre las cuencas del Amazonas y del río Paraguay, estando presente en lugares por debajo de los 450-500 m.s.n.m. Ocupa, generalmente, aguas abiertas y tranquilas, con abundante vegetación emergente y flotante junto con playas que proveen cobertura protectora donde se agazapan los adultos y juveniles.

El lagarto se alimenta principalmente de caracoles, cangrejos y peces. Construye sus nidos con hojarasca (vegetación seca) y barro, formando montículos en forma de hornos de una altura aproximada de 1,2 a 1,5 m. La anidación ocurre a finales de año entre agosto y noviembre, durante la época en que el agua de los ríos tiene sus niveles más bajos.

Los huevos de lagarto son de color blanco, de cáscara dura y áspera, del tamaño aproximado de un huevo de gallina. El número de huevos por nido varía de 20 a 40, de los cuales nacen las crías entre noviembre a enero.

El lagarto alcanza la madurez sexual aproximadamente a los cuatro años de vida. La hembra puede reproducirse cuando alcanza 1,2 m de longitud y el macho cuando alcanza los 1.8 m de largo.

Los cocodrilidos tienen un papel fundamental dentro del funcionamiento de las lagunas tropicales. Estas especies, al buscar refugio en el lodo y remover el fondo de charcas y lagunas, crean microhábitats que son utilizados por una gran variedad de microorganismos. Asimismo, los caimanes aportan, por medio de sus excrementos, cantidades importantes de nutrientes como calcio y fósforo que son rápidamente utilizados y reciclados por el fito y zooplancton. Éstos, a su vez, servirán de alimento a los peces juveniles, originando así una red alimenticia que culminará nuevamente en los caimanes.

Tradicionalmente, el aprovechamiento de lagarto no formaba parte de las prácticas habituales de los actores locales, pues aún a la fecha las poblaciones que lo cazan no aprovechan su carne y otros subproductos como la grasa, que podría tener un valor medicinal.

⁶Tomado del Plan Estratégico Sectorial de la Cadena de Valor del Lagarto (PNBS-FAN 2006b).



Productos

Del lagarto se aprovecha principalmente el cuero fresco o salado que para llegar al mercado es procesado en curtiembres, donde se obtienen diferentes grados de transformación:

- **Wet blue:** que considera la piel ya procesada y estabilizada; curtida al cromo, pero húmeda.
- **Crust:** corresponde a una segunda fase de curtido, llamado también recurtido, donde el producto se destaca por haberse uniformado en su grosor (afeitado) y haber pasado nuevamente por agentes de curtiembre para un mejor acabado.
- **Teñido/acabado:** incluye a los cueros curtidos que han sido posteriormente teñidos con diversos colores, engrasados y pulidos, lo que les brinda un color uniforme y brillo.

La carne de los lagartos que son cazados y desollados en silvestría no es debidamente aprovechada, lo mismo que sus vísceras y osamenta. No obstante, en los Planes de Manejo elaborados se proponen actividades destinadas a facilitar su aprovechamiento y potenciar los beneficios del uso sostenible del lagarto.

Aspectos económicos y de mercado

Bolivia mantiene un cupo de aprovechamiento promedio de 50.000 ejemplares/año, cupo autorizado por la Autoridad Nacional y distribuido entre los participantes del Programa Lagarto (ABC y CPIB 2008). De este total, el 50,66% corresponde a TCOs; 30,93% a propiedades ganaderas; 12,39% a comunidades indígenas y 6,02% a comunidades campesinas (Llobet y Bello 2008).

El año 2008, el precio del cuero salado entregado en curtiembre osciló entre 19 y 27 dólares americanos, dependiendo del tamaño del chaleco - piel de los flancos unidos por la piel de la región mandibular - (entre 115 y 145 cm) y algunos factores de calidad relacionados con el corte de la piel, manipulación (secado, salado y acopio) y estado de condición de los animales aprovechados.

Cuadro 8. Exportaciones bolivianas

EXPORTACIONES BOLIVIANAS DE LAGARTO						
Periodo 2002 - 2005						
(Volumen en kg; Valor en \$us)						
Año	Volumen	Valor	% crust volumen	% crust valor	% acabado volumen	% acabado valor
2002	38,498	1,535,741	97%	88%	3%	12%
2003	22,464	543,883	98%	97%	2%	3%
2004	16,217	1,097,094	100%	100%		
2005	10,552	1,126,791	98%	95%	2%	5%

Fuente. INE, IBCE 2006, en PNBS-FAN (2006).



En Bolivia existe un mercado muy pequeño para productos intermedios o acabados de lagarto. Las pocas iniciativas se encuentran en su mayoría en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, ciudades donde se encuentran tiendas especializadas en artículos de cuero de lagarto.

Tecnología en el aprovechamiento del lagarto

El aprovechamiento del lagarto se inicia con la caza o captura, actividad que sucede entre junio y agosto. Esta operación suele realizarse en la noche, preferentemente sin luna y cuando no hay riesgo de lluvia. La cacería se realiza por agua, y dependiendo de las distancias, se realiza entre uno y cinco días. Luego, los cueros son rescatados por intermediarios, aunque esta situación está cambiando a partir de la elaboración de los Planes de Manejo en los que se ha acordado con la TCOs el acopio en cada comunidad para una comercialización directa con las curtiembres. Dependiendo de las condiciones y distancias o tiempo que requieren para transportar los cueros hasta la curtiembre, se suele añadir sal y/o continuar el proceso de secado bajo sombra.

Cuadro 9. Proceso aprovechamiento piel de lagarto Marco institucional y normativo (instituciones involucradas)

PROCESO DE RIBERA:	Comprende la recepción, clasificación, descarnado y lavado; el salado o curado se da en caso que los cueros no sean procesados inmediatamente.
PROCESO DE CURTIDO:	Su objetivo es convertir las pieles en material no putrescible; comprende el desencalado, purgado, desengrasado, piquelado y curtido.
POST-CURTIDO:	Comprende el neutralizado, recurtido, engrasado y secado.
PROCESO DE ACABADO:	Otorga al cuero brillo, color y resistencia a la luz, mejorando la calidad del mismo mediante ciertos aditivos. El producto final es el cuero Teñido o Acabado.

El marco institucional y normativo está dado por el Programa Nacional de Conservación y Aprovechamiento Sostenible de Lagarto, creado a través del D.S. 24774, el cual establece los roles de la Autoridad Nacional y Departamental Competente así como de la Autoridad Científica CITES. Entre los actores con competencias sobre el Programa Lagarto están los siguientes:

- Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad, Cambios Climáticos y de Gestión y Desarrollo Forestal, que es la autoridad competente en el ámbito nacional de la conservación y uso sostenible de las poblaciones silvestres de lagarto.



- Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas, instancia técnica de ejecución del Programa Lagarto, encargada de velar por que el sistema de aprovechamiento se establezca en un marco normativo adecuado para su desarrollo, a través del diseño y elaboración de normas que cumplan dicho objetivo, ejercer control y fiscalización sobre el aprovechamiento, llevar un registro en el ámbito nacional del proceso de aprovechamiento y otorgar los precintos de seguridad CITES, entre otras atribuciones establecidas en el reglamento.
- Dirección de Medio Ambiente de las Prefecturas del Beni, Santa Cruz y La Paz, autoridades administrativas técnicas competentes a nivel departamental, a cargo de emitir las licencias de aprovechamiento, guías de movilización, realizar control y fiscalización, otorgar licencias de funcionamiento a las empresas curtidoras, entre otras atribuciones establecidas en el reglamento.
- Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), órgano de control encargado de verificar las certificaciones requeridas por las autoridades competentes en el caso de carne de lagarto específicamente.
- Servicio Nacional de Aduana, que debe realizar el control en los puntos fronterizos para dar cumplimiento a la normativa relacionada con CITES (apéndices I, II y III) con el objetivo de evitar el tráfico de especies en peligro de extinción.
- Autoridad Científica (CITES), responsable de evaluar la información técnica que se presenta ante esta instancia y brindar asesoramiento a las autoridades nacional y departamental sobre el aprovechamiento de la especie. Son además responsables de emitir el Dictamen de Extracción No Perjudicial para la emisión de los certificados CITES para la exportación.

Actores en la cadena productiva

Cazadores o eslabón primario: Una gran parte de los cazadores de lagarto, en el caso del Beni, pertenecen a diferentes pueblos indígenas que han logrado la titularidad de sus territorios. En el caso de las 10 TCOs consideradas en este estudio, las mismas están organizadas en torno a la Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB), que las representa ante el Estado. En torno al aprovechamiento del lagarto, al interior de cada TCO se redistribuyen las cuotas de caza en función al potencial del recurso de las regiones y/o comunidades.

Las comunidades campesinas, por otro lado, tienen una participación menor en el aprovechamiento del lagarto, sobre todo en aquellos predios con una pequeña superficie, y a los que se les ha asignado cupos de cosecha pequeños.

En el caso de haciendas ganaderas, la mayoría de ellas pueden ser catalogadas como pequeñas y medianas. Son los mismos ganaderos que a título personal gestionan sus cupos de captura sin existir una instancia gremial que los represente formalmente. La mayoría de éstos establecen convenios con las curtiembres, comprometiendo sus cuotas de cosecha.

Intermediarios: Existen dos instancias de intermediación: la primera denominada “minorista”, la cual corresponde a centros locales y/o regionales de acopio, los que a su vez transfieren el cuero a mayoristas y/o a las diferentes curtiembres sobre la base de acuerdos preestablecidos. Éstos responden a determinadas curtiembres y/o mayoristas.



Los intermediarios mayoristas centralizan la producción de cueros de lagarto en cada región; éstos a su vez son proveedores de las curtiembres.

Empresas (curtiembres): Todo el cupo de pieles acopiado en Bolivia se destina a cuatro curtiembres inscritas en el Programa Lagarto, las cuales después de su procesamiento lo comercializan de forma directa a clientes que cada una de estas empresas ya ha establecido en el exterior.

EMPRESAS EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL LAGARTO		
Empresa	Actividad	Ubicación
Bolivian Leathers & Food S.R.L.	Curtido de cueros y exportación	Beni
Curtiembre MOXOS S.R.L.	Curtido de cueros y exportación	Beni
Bolivian CROCO S.R.L.	Curtido de cueros y exportación	Beni
Curtiembre CIENSA LTDA.	Industrialización de cueros y exportación	Cochabamba

Fuente: PNBS-FAN 2006.

● OBJETIVO DE SISTEMATIZACIÓN

EJE TEMÁTICO DE LA SISTEMATIZACIÓN

¿Cómo 10 TCOs del departamento del Beni se articulan, fortalecen y consolidan como protagonistas del manejo del lagarto a nivel nacional?

Sub-ejes temáticos

- a) **Articulación**, como conexión y relación al interior de cada TCO y entre TCOs y la CPIB.
- b) **Diálogo**, como herramienta para el logro de acuerdos para la gestión del aprovechamiento del recurso lagarto.
- c) **Fortalecimiento**, como capacidades para planificar y organizar un aprovechamiento más eficiente del recurso y la correspondiente distribución de beneficios.



d) Consolidación, como conformación de unidades de aprovechamiento, acopio y comercialización a nivel de la TCO.

DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL

De acuerdo con el análisis de problemas realizado por el equipo técnico del PNBS (PNBS-FAN 2006) con concurrencia de diferentes actores de la cadena de valor del lagarto (públicos, empresariales y sociales) y que se constituyó en un insumo fundamental para elaborar el Plan Estratégico Sectorial de la Cadena de Valor del Lagarto⁷, el problema principal identificado fue el riesgo de cierre del sistema de aprovechamiento del lagarto, existiendo cuatro posibles causas para esto:

- Conflictos entre actores de la cadena sobre el aprovechamiento.
- Cosecha potencialmente insostenible.
- Sistema de control actual insuficiente y poco eficiente.
- Marco normativo inapropiado.

El conflicto entre actores se generó principalmente por la existencia de un sistema de distribución de cupos inapropiado para satisfacer los requerimientos de los participantes en el aprovechamiento; el accionar de los intermediarios en la compra de los cueros; y los bajos precios de cueros crudos que se pagan a los actores del eslabón primario (cazadores indígenas).

La potencial insostenibilidad de la cosecha era consecuencia de la cosecha fuera de lo permitido en lo que respecta al tamaño de los animales, época y áreas de cacería. Esto a su vez era causado por la existencia de información desactualizada sobre cuándo y dónde debería realizarse la cosecha, atrasos en la emisión de las autorizaciones, tráfico de precintos y un sistema de monitoreo inadecuado que no permitía recolectar la información necesaria para poder evaluar cuál era el impacto del aprovechamiento sobre las mismas poblaciones de lagarto.

Las deficiencias del sistema de control tienen su origen en los escasos puntos de control, la susceptibilidad del personal de control en cuanto a recibir sobornos (funcionarios mal pagados) y en la insuficiencia de los procedimientos operativos.

El marco normativo inapropiado es causado por la falta de actualización del reglamento de aprovechamiento del lagarto que, a pesar de haberse dado largos procesos de consulta para adecuarlo a la realidad local, hasta la fecha no ha sido aprobado. En este sentido, actualmente se dan procedimientos complejos y largos, no existen mecanismos simples de aplicación del reglamento, y no se considera en la norma aspectos elementales como la integralidad del aprovechamiento de la especie.

⁷Este taller fue realizado en la ciudad de Trinidad el 24 y 25 de noviembre de 2005 con la participación de más de 80 personas representantes de varios sectores. PNBS-FAN 2006. El taller se realizó siguiendo la metodología descrita en los "Lineamientos metodológicos para el apoyo a cadenas de valor de productos de Biocomercio" (BTFP-UNCTAD 2005).



Articulación

La organización social de los pueblos indígenas se basa en la familia. En cada comunidad existen autoridades tradicionales, y en el nivel supracomunal los Consejos y Subcentrales representan a cada pueblo, estructurados en la forma tradicional de las organizaciones indígenas, con un presidente y secretarías con diferentes funciones. Los miembros que conforman los Consejos y Subcentrales son elegidos en encuentros de comunidades realizados cada dos años siguiendo los estatutos internos, con participación de todos los pobladores.

A partir de esta red de articulaciones entre las TCO y la CPIB, se inician los primeros contactos entre el PNBS-FAN con esta organización. Estos primeros contactos sirvieron para plantear la posibilidad de llevar adelante un proceso de asesoramiento técnico para el manejo sostenible del recurso lagarto, con base en la elaboración de Planes de Manejo. Este apoyo del PNBS a las TCOs y a la CPIB fue formalizado mediante la firma de un convenio, evento que se realizó en San Joaquín con la presencia de los principales representantes de las distintas TCOs.

La realización de los Planes de Manejo, según los principales dirigentes de la CPIB, fue una demanda que este ente había hecho al Gobierno en el periodo 1999-2000, de manera experimental y exclusiva y cuando el PNBS estaba a cargo de la Fundación Bolivia Exporta. En ese momento dicha demanda no fue considerada, ya que en percepción de los dirigentes, existían intereses contrapuestos entre los actores de la cadena.

Existe un antecedente de propuesta de Plan de Manejo presentado al Gobierno en el año 2003 por una empresa curtidora, donde los beneficiarios eran 100 familias. Dicha propuesta fue rechazada por tener un impacto social reducido. En este sentido la posibilidad de implementar un Plan Manejo para el aprovechamiento del recurso estaba planteado, pero se buscaba redireccionar su alcance e impactos

Actualmente, los 10 Planes de Manejo benefician a 10 TCOs donde habitan alrededor de 13.700 habitantes en 106 comunidades.



UN POCO DE HISTORIA DEL MOVIMIENTO INDÍGENA Y SU LUCHA POR LOS RECURSOS NATURALES

En 1996, el 7 de septiembre, se realiza “la marcha del 96” que se hizo principalmente por la Ley INRA; pero también se pedía “el aprovechamiento de recursos naturales y la conservación del medio ambiente. Esta demanda se hizo mediante una marcha nacional en la que, entre otros temas, solicitábamos el levantamiento de la veda, porque los pueblos indígenas ya no hallaban de qué subsistir.

La propuesta era lograr el aprovechamiento (de los recursos) y el levantamiento de la veda, y era llevada por las organizaciones locales de la Sub Central, y de las TCO.

Por eso, con esa demanda y esa necesidad se hizo la propuesta y se relaciona ahí la CPIB y la CIDOB con todas las organizaciones de base y se demanda el levantamiento del Decreto de la Veda, para lo cual se hizo otra reunión cabildo en la CPIB el año 1997, un 22 de junio, donde todos y todas vinimos con esa preocupación, aparte de que se exigía la titulación de los territorios, pero también era importante discutir de qué íbamos a subsistir los pueblos indígenas; seguía la preocupación, pero ya con una exigencia de los Títulos Ejecutoriales de los territorios. Se hizo la demanda inmediatamente a través del representante don Ernesto Noy, y en ese mismo cabildo hubo la creación de la Secretaría de Recursos Naturales para que se encargue y se responsabilice de toda esta demanda, de lo que era el aprovechamiento de los recursos naturales y del Lagarto. La organización es la gestora históricamente para que la demanda de los hermanos, de las organizaciones de base, se cumpla; fue así un proceso que se ha ido trabajando hasta el año 1999. En el año 1999 ya se empieza a trabajar, se logra levantar la veda para el lagarto, y empiezan los trámites por parte de la CPIB, las Sub Centrales de las TCOs para que se pueda agilizar el aprovechamiento de esta especie.

La CPIB, al final del año 99 ya se preocupa más por la demanda de los hermanos de las TCOs y dijo que hay que hacer las cosas formales, pero ahí nosotros como pueblos indígenas, como TCO, trabajando y luchando de manera para la exigencia formal, mientras que los cazadores ilegales seguían continuando con el aprovechamiento fuera de la norma. Entonces había dos dificultades: uno, que el gobierno no apoye nuestras demandas, y otra que los piratas se llevaban (lagartos).





Aquí yo quiero resaltar la lucha de todos para el aprovechamiento de los recursos de este programa Lagarto, han sido los pueblos indígenas, todo un proceso de lucha histórica, ha costado muertes, vidas y sacrificios de todo el mundo, de los que estamos involucrados en la organización, pero sin embargo otra gente aprovechaba sin dejar ningún beneficio a la organización. Entonces esa gestión de la CPIB y de las TCOs, esa relación que tenemos muy unidas hace que nos defendamos para sacar adelante el programa.

Sonia Justiniano - Secretaria de Gestión Política CMIB
Taller Grupo Focal
San Joaquín, 12 de octubre de 2008

Diálogo

El diálogo como una herramienta para llegar a acuerdos fue el principal elemento en el proceso de concertación de la propuesta técnica que tenía el PNBS, ya que inicialmente se había considerado la elaboración de cuatro Planes de Manejo para cuatro TCOs afiliadas a la CPIB. “Nosotros como dirigentes no podíamos permitir un trabajo parcial, más todavía con el lagarto que es un recurso estratégico para los pueblos indígenas” (Aldemir Saldaña - dirigente CPIB). “Nosotros queríamos los 10 Planes en un solo paquete” (Remberto Justiniano – dirigente CPIB).

Después de prolongadas reuniones y reflexiones, el PNBS acuerda apoyar la demanda de la CPIB. Principalmente porque era una de las cadenas priorizadas por Biocomercio, se buscaba un aprovechamiento integral del recurso, y a través de esta experiencia se sentaban las bases para trabajar con otros recursos de la fauna silvestre. Así también, se evitaba que el manejo del recurso continuara de manera irregular y disminuía la necesidad de que CITES presionara a Bolivia para que se aplique una moratoria para el aprovechamiento del recurso lagarto, como ocurrió en el Paraguay.

La importancia también radicaba en la transferencia de conocimientos a los destinatarios del proyecto, y el beneficio probable que éstos tendrían por las tendencias incrementales en los precios del cuero. Financieramente, la relación costo-beneficio era altamente positiva, ya que con la elaboración de 10 Planes de Manejo (PM) se abarcaba grandes territorios y se optimizaba la inversión. Adicionalmente, se aseguraba la confiabilidad sobre la generación de información básica para el manejo del recurso sobre una porción significativa (alrededor del 50%) de la cosecha anual de lagartos realizada por Bolivia.



Para concretar la elaboración de los PM, el PNBS realizó una primera convocatoria la cual quedó desierta. En una segunda convocatoria se adjudicó la consultoría a la Asociación Boliviana de Conservación (ABC), aunque hubo algunas reacciones negativas ante esta selección. Hubo otras reacciones que llegaron incluso a censurar a la misma CPIB aduciendo algún trato sospechoso.

“La universidad trató de dividirnos, incluso quisieron allanar las oficinas de la CPIB, pensaban que teníamos tratos con la ABC, pero no era así; elegimos a ABC porque no tenían relaciones políticas, ni familiares en el departamento del Beni, así la independencia de su trabajo estaba garantizada; ABC había hecho ya un Plan en el Municipio de Loreto. Lo que a nosotros nos importaba era que no tenía relaciones políticas, aunque nos digan locos” (Remberto Justiniano - dirigente CPIB).

Nuevamente el diálogo permanente, asertivo y propositivo fue el eje para lograr y consolidar avances en el desarrollo del proyecto. De esta manera se concretó la contratación de la consultora Asociación Boliviana de Conservación (ABC) para la elaboración de la parte técnica de los 10 Planes de Manejo según los términos de referencia elaborados por el PNBS. El rol de la CPIB fue encargarse de la coordinación social.

Esta forma de estructuración del trabajo favoreció una mejor coordinación de las actividades, un relacionamiento directo con los máximos representantes de las TCOs y un ahorro considerable de recursos para la socialización y movilización. “Trabajar con una sola institución para hacer los Planes de Manejo era bueno, teníamos un ahorro alto, coordinábamos con uno solo” (Aldemir Saldaña - dirigente CPIB).

Fortalecimiento

La experiencia de trabajo con el Programa Lagarto había generado en los indígenas un aprendizaje que enriqueció al movimiento indígena en el manejo productivo de sus recursos naturales; esta experiencia acumulada durante varios años les indujo a diseñar e implementar la ‘Empresa Indígena’.

Por estos antecedentes, los indígenas no partieron de cero, se combinaron los conocimientos tradicionales y la experiencia acumulada con los conocimientos de los técnicos.

“Hemos generado una empresa, con todas las TCOs desde que se inició el programa; formamos una empresa indígena; dos TCOs no quisieron trabajar más en conjunto con esa empresa indígena y se separaron, y ya que tampoco es una cosa obligatoria, el que quiere participa, y el que no, no. En la empresa indígena los indígenas deciden quién es responsable del acopio y del tema comercial”.

E. Vela
TCO San Joaquín



La obtención de la información local fue fruto de la construcción conjunta, iniciada con talleres y elaboración de mapas parlantes junto a cuestionarios semiestructurados, y completada mediante entrevistas informales y el intercambio diario de apreciaciones y observaciones durante la realización del trabajo de campo.

“No se ha venido a que se imponga una forma de trabajo o determinar técnicamente cómo tienen que hacer las cosas; lo que se ha hecho es recoger lo que ellos piensan, lo que ellos quieren y lo que ellos ya conocen”.

V. García
ABC

La información local, colectada y analizada con los beneficiarios, consideró diferentes aspectos del recurso: su caracterización (conocimiento tradicional, percepción local de la abundancia, estado de salud de las poblaciones, comportamiento, biología reproductiva, áreas y fechas de nidificación, mapeo del territorio y definición de zonas de uso) y su hábitat, uso histórico y actual (áreas de cosecha anual, volúmenes y periodos de cosecha en la zona, eficiencia de la caza efectuada, estructura de tamaño de los animales cosechados) y potencial de aprovechamiento futuro (potencial de cosecha sostenible).

La participación de los técnicos en este proceso se enfocó a las tareas técnicas planificadas; no obstante, en el marco las relaciones de confianza que se habían creado entre técnicos e indígenas, los primeros se mantuvieron al margen de los temas sociales.

“Es muy importante la confianza que ha logrado el biólogo en el tema orgánico. El técnico debe saber hasta dónde es su accionar en la organización.”

R. Justiniano
CPIB

Consolidación

Durante el diagnóstico se evidenció que las organizaciones indígenas y los comunarios son conscientes de sus problemas organizativos relacionados con la planificación, cosecha, control y comercialización de la producción anual de lagarto. Por otro lado, los pueblos indígenas ya tienen experiencias en la formación de organizaciones productivas (planes de manejo forestal, aprovechamiento de miel nativa, proyectos agropecuarios, etc.). Con la participación de ONGs y técnicos externos, se han creado asociaciones de productores que, junto a las organizaciones locales, debían cumplir una serie de funciones y responsabilidades bajo un sistema de distribución de beneficios. Sin embargo, desde la opinión local estos sistemas no siempre han operado correctamente.



DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La propuesta de trabajo del PNBS se ha basado en el objetivo superior de “fortalecer el desarrollo de la cadena de valor con el propósito de aprovechar el lagarto (*Caiman yacare*) de forma más integral, generando beneficios económicos para todos los interesados y asegurando la sostenibilidad ecológica de la especie de forma que el Programa Lagarto de Bolivia continúe operando”.

Para el logro del objetivo superior, el PNBS definió cinco componentes de trabajo:

1. Componente de sostenibilidad de la especie.
2. Componente de seguimiento y control.
3. Componente normativo.
4. Componente de comunicación.
5. Componente de fortalecimiento de actores.

El componente de sostenibilidad de la especie busca entre sus resultados generar un sistema de aprovechamiento sostenible con planes de manejo diseñados y ejecutados por los interesados. En torno al proceso de elaboración de los planes de manejo, se desarrollan los sub-ejes temáticos para la presente sistematización. Los demás componentes de trabajo no forman parte de este proceso de sistematización.

Los Planes de Manejo se realizaron con 10 TCOs del Beni: Sirionó, Canichana, Cayubaba, Movima I, Movima II, Moré, Joaquiniano, Itonama, Baures y Tacana III, afiliadas a la Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB).

Articulación

El proceso de elaboración del Plan de Manejo para cada TCO involucra la sinergia de varios momentos donde cada participante relacionado aporta con su conocimiento, experiencia, deseos y necesidades; asume un papel importante en la toma de decisiones, e impulsa a su organización no solamente a participar sino también a liderar el proceso. A través de esta participación efectiva en la construcción del Plan de Manejo se intenta garantizar la efectividad del proceso y del mismo plan.

Si bien la articulación entre las TCOs y su órgano representativo (CPIB) ya existía, para la elaboración de los Planes de Manejo otras dos instituciones de carácter técnico unieron esfuerzos para fortalecer esta articulación. Así, el nuevo escenario se conformó entre las organizaciones indígenas representantes de cada TCO y su ente matriz (la CPIB), la ONG Asociación Boliviana de Conservación (ABC) como instrumento técnico, y el Programa



Nacional de Biocomercio Sostenible - Fundación Amigos de la Naturaleza (PNBS-FAN), cada uno cumpliendo un rol específico dentro de un marco de respeto mutuo.

En esta nueva conjunción de esfuerzos, los protagonistas principales son las organizaciones indígenas, que asumen responsabilidades en la toma de decisiones, en el control social, en la coordinación y liderazgo de las actividades biológicas y sociales realizadas y el manejo de fondos para pagos a planificadores y parabiólogos indígenas, así como otros gastos, como la realización de talleres.

“Es una relación de respeto de técnicos de apoyo; eso se ha respetado y se sigue respetando y se sigue también trabajando de manera colectiva y mancomunada”.

S. Justiniano
CMIB

Diálogo

La primera fase del trabajo para la elaboración del Plan de Manejo se dedicó a la definición concertada de su visión y objetivos, su sistema de ejecución y componentes de gestión por cada TCO. Un requisito básico para lograr consensos fue el diálogo, como herramienta para lograr acuerdos para la gestión del aprovechamiento del recurso lagarto.

Una segunda fase se centró en la definición –de manera concertada en cada TCO– del sistema de producción del lagarto (*Caiman yacare*). Las líneas de trabajo desarrolladas fueron:

- Selección de productos a obtener en función de las características de los cuerpos de agua y vías de comunicación.
- Revisión de objetivos y visiones.
- Diversificación de la producción (artesanías).
- Sistema de producción en sus diferentes fases y responsabilidades.
- Estrategias.
- Capacitación requerida.
- Cronograma de trabajo.
- Distribución de beneficios.
- Control social.
- Lineamientos de manejo (espacio de planificación, capacidad sostenible, periodos de cosecha, control interno, etc.).

Esta definición del armazón del plan de manejo de lagarto en las TCOs se obtuvo del diálogo entre bases, organizaciones sociales y empresa indígena, buscando la viabilidad de su futura ejecución mediante la concertación desde su inicio. (ABC & CPIB 2008).



ABC facilitó el diálogo tanto interno como externo para construir las diferentes líneas de trabajo en el marco de los planes de manejo. Estos momentos de reuniones y talleres también sirvieron para ofrecer información, resolver sus dudas y facilitar el aprendizaje y comprensión de la lógica biológica. “Lo más importante del trabajo de ABC fue la constancia en el trabajo de campo, el apoyo del equipo técnico fue destinado en un 20% a 30% del tiempo a que se comprenda el trabajo que se hacía” (Mario Gonzales - ABC).

Fortalecimiento

Los talleres fueron la base del proceso de fortalecimiento de las capacidades locales y a su vez momentos clave para fomentar y fortalecer el diálogo como elemento esencial para la concertación.

Para el efecto, se realizaron 158 talleres en comunidades, 23 talleres regionales (con presencia de las comunidades y sus organizaciones) y 3 talleres departamentales (con presencia de la CPIB, dirigentes locales y técnicos indígenas), además de múltiples reuniones con las organizaciones indígenas (ABC & CPIB 2008).

La capacitación desarrollada tanto en Trinidad como en las comunidades de la TCOs, se estructuró en relación a los objetivos expresados por la Central de Pueblos Indígenas del Beni, los diferentes Consejos y Subcentrales, los pobladores de las TCOs, los objetivos planteados para los Planes de Manejo de Lagarto y las necesidades detectadas.

Los temas generales se fueron presentando a lo largo de tres talleres en TCOs y en tres talleres departamentales destinados específicamente a la capacitación, con asistencia de dirigentes, técnicos indígenas (facilitadores y parabiólogos) y cazadores. Por otra parte, la técnica de conteos nocturnos de lagarto (*Caiman yacare*) y el sistema de automonitoreo biológico fueron ejercitados directamente en las comunidades, buscando la mayor presencia de autoridades comunales y cazadores.

Las líneas de capacitación desarrolladas fueron:

- a) Biología y ecología del lagarto
- b) Legislación
- c) Aspectos empresariales
- d) Administración y contabilidad

La capacitación fue un elemento esencial para la transferencia de conocimientos a las poblaciones locales. En el proceso de elaboración de los Planes de Manejo se capacitó a representantes de cada TCO en distintos temas:

- Un grupo de 20 indígenas fue capacitado en aspectos de caracterización social, coordinación y organización (facilitadores indígenas).



- Grupos de 3 a 5 cazadores por TCO fueron capacitados en técnicas de conteo, seguimiento y monitoreo de lagarto (parabiólogos indígenas).
- 5 líderes locales y regionales en cada TCO fueron formados para la administración de beneficios y la comercialización de productos.
- 3 responsables comunales en cada TCO fueron capacitados en procedimientos de transformación y mercadeo.

Posteriormente, los indígenas capacitados estuvieron presentes en el proceso de caracterización participativa del recurso en las 105 comunidades de las 10 TCOs, lo que implicó la elaboración de mapas participativos sobre el recurso en cada TCO y el apoyo para el intercambio de experiencias relevantes para el manejo del lagarto entre usuarios, y entre éstos y los técnicos del proyecto.

Las evaluaciones poblacionales de lagarto (*Caiman yacare*) fueron realizadas por técnicos de ABC y parabiólogos indígenas; para esto se evaluaron 2.260 km de orilla (correspondientes a 301 puntos de muestreo) entre los diferentes cuerpos de agua de las 10 TCOs y sus zonas tradicionales de aprovechamiento del recurso, y 25.192 km de orilla de ríos, arroyos y lagunas de la llanura aluvial del Beni. En general, los cazadores experimentados demostraron una alta precisión para estimar el tamaño de los animales, en sus diferentes clases, con las técnicas de conteo nocturno habitualmente aplicadas.

El conocimiento aplicado también se demuestra a nivel de los planificadores locales, que ahora se desempeñan como articuladores. Sobre ellos recae la mayor responsabilidad en este eslabón de la cadena productiva del lagarto.

“Aunque con diferencias entre TCOs... primero era el dirigente quien manejaba, el que habilitaba, el que iba a recoger los cueros, exigía a los cazadores que cumplan con el compromiso... ; con la planificación del plan de manejo y la capacitación la cosa fue mejorando: hacer la cacería, armar grupos para esta cosecha, para esta zafra, hacer una planificación de los gastos, o de las cosas que se iban a utilizar como pilas, balas, linterna, incluso cuanto se iba a gastar en su puesto, en los cueros, de crear un precio entre comunarios y la fecha o la época en la que íbamos a entrar”.

W. Sosa
TCO Itonama

Durante la elaboración de los Planes de Manejo se fueron transfiriendo funciones y responsabilidades a las organizaciones, como una forma de continuar con el fortalecimiento del liderazgo de las organizaciones indígenas. En el cuadro 7 se presenta un resumen de las funciones asumidas por cada organización.



Cuadro 10: Resumen de funciones asumidas por organizaciones para la elaboración de 10 Planes de Manejo de *Caiman yacare*

<p>CPIB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer gestiones ante la Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Prefectura del Beni (SRRNNMA) para acreditar a los cazadores seleccionados. • Hacer gestiones ante la SRRNNMA para acreditar a los responsables del sistema de control interno en cada TCO. • Mantener las relaciones necesarias con las Autoridades del Programa de Conservación y Aprovechamiento del Lagarto para lograr la aprobación de los planes de manejo. • Gestionar proyectos relacionados con lagarto (<i>Caiman yacare</i>) para las TCOs: curtiembre, zocriadero, artesanías. • Hacer seguimiento al proyecto. • Buscar mercados a productos indígenas. • Difusión departamental de los planes de manejo.
<p>SUBCENTRALES O CONSEJOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar los equipos de planificación y programar actividades pre, durante y post cosecha. • Centralizar las planificaciones realizadas por los planificadores o comités de lagarto en cada TCO. • Organizar los encuentros entre las organizaciones de cazadores locales y la Empresa Indígena para establecer los precios de los cueros provenientes de la zafra 2007. • Acreditar a cazadores seleccionados y miembros del sistema de control. • Impulsar las iniciativas artesanales en aquellas TCOs que lo han demandado, haciendo cumplir el cronograma propuesto. • Tener informadas a las comunidades sobre los componentes esenciales del Proyecto. • Coordinar con las autoridades locales implicadas en el manejo de lagarto para el ejercicio de sus funciones (corregidores, presidentes de comunidades, organizaciones de mujeres, etc.). • Hacer seguimiento y monitoreo de las actividades. • Recoger datos de la cosecha 2007. • Difusión de la planificación a las comunidades.
<p>EMPRESA INDÍGENA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la propuesta de precios, según producto, para los cazadores de las TCOs. • Llegar a acuerdos y firmar contratos con las curtiembres para la comercialización de los productos de lagarto. Los contratos deben ser conocidos por las organizaciones para el control social. • Llevar hasta las TCOs los “chalecos” de lagarto correctamente cortados para la capacitación de cazadores. • Apoyar a capacitación en TCOs para extracción de animales vivos o muertos para aprovechamiento de la carne. • Buscar nuevos mercados.

Fuente: ABC & CPIB 2008.





Consolidación

Como parte del desarrollo de los Planes de Manejo, se ha trabajado en una propuesta de conformación del eje productivo para el manejo del lagarto para cada TCO de acuerdo con sus particularidades; en esta propuesta se organiza el manejo de manera integral, donde el cazador participa desde el primer eslabón hasta la Empresa Indígena, en la que los planificadores locales ejercen como articuladores entre estos actores y sobre los que recae la mayor responsabilidad en esta parte de la cadena productiva de lagarto. En estos diferentes eslabones del “eje productivo” se mantienen los vínculos con las autoridades y organizaciones representativas de cada pueblo indígena.

Este nuevo diseño del sistema productivo refleja la aspiración de los pueblos indígenas en el manejo integral del recurso.

Es importante recalcar que en este eje productivo participa la mujer, ya sea representada por la Central de Mujeres Indígenas del Beni (CMIB) o a través de las organizaciones locales de mujeres, con mayor incidencia en la participación y/o apoyo a los emprendimientos artesanales.

“La definición de la actividad comercial (eje productivo) no ha sido una situación impuesta ni ha sido influencia de nadie, ni de representantes de empresas, ni de los técnicos”

V. García
ABC

El papel del equipo técnico de ABC ha sido el de facilitar los encuentros para que las propias comunidades decidan cómo manejar su recurso, desde el momento de la caza hasta el momento de la comercialización.

DESCRIPCIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LOS RESULTADOS Y EFECTOS

Articulación

Los actores e instituciones que participan en el sistema de Aprovechamiento de Lagarto en las TCOs bajo Planes de Manejo son reconocidos como los órganos efectivos de gestión. Existen diferencias entre algunos actores que están presentes en una TCO o en otra, y esto se explica por las particularidades de cada uno de estos territorios y la propia definición que, como organización, tienen para plantear el nuevo sistema de relaciones para el manejo del recurso lagarto, tratando de definir responsabilidades concertadas.



Cuadro 11: Instituciones y actores vinculados al Sistema de Aprovechamiento de Lagarto en las TCOs con Plan de Manejo (caso TCO Sirionó)

INSTITUCIÓN/ ACTOR	FUNCIÓN	ARTICULA CON	SELECCIÓN
Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas (DGB-AP)	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los PMLs de las 10 TCOs - Analizar y aprobar otras iniciativas de manejo de biodiversidad bajo el marco legal vigente 	<ul style="list-style-type: none"> - CPIB - Instancias internacionales para el manejo de vida silvestre 	Gobierno Nacional
Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado (MHNNKM) (Autoridad Científica CITES)	<ul style="list-style-type: none"> - Aconsejar sobre propuesta/s de manejo de biodiversidad - Revisar y emitir dictamen sobre PML de las 10 TCOs - Revisar planes de manejo de fauna 	<ul style="list-style-type: none"> - CPIB - Ejecutivo nacional y departamental 	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
Prefectura del Beni (Dirección Departamental de RR.NN Y Medio Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y emitir dictamen sobre PML de las 10 TCOs - Revisar planes de manejo de fauna - Acreditar y coordinar con el sistema de control de las 10 TCOs - Acreditar anualmente a los cazadores seleccionados en las TCOs 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos o subcentrales / CPIB - Ejecutivo nacional 	Gobierno Departamental
CIDOB	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar las iniciativas de la CPIB y sus afiliados - Asesorar a la CPIB y afiliados en caso de ser requeridos - Gestiones ante autoridades nacionales junto a CPIB y organizaciones - Difusión a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo Nacional - Organizaciones internacionales - CPIB 	Gran Asamblea Nacional de Pueblos Indígenas (GANPI)





INSTITUCIÓN/ ACTOR	FUNCIÓN	ARTICULA CON	SELECCIÓN
CPIB/CMIB	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar los PMLs ante autoridades - Dar continuidad al proceso (manejo adaptativo) - Gestionar nuevos proyectos - Acreditar a controladores y cazadores - Buscar mercados a productos indígenas - Difusión departamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo Nacional - Ejecutivo Departamental - Empresa Indígena - Consejos o subcentrales 	Congreso Departamental
CONSEJO SIRIONÓ	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar ante DRRNNMA - Avalar planificación cosecha - Acreditar a controladores y cazadores - Apoyar comercialización de artesanías locales - Difusión departamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo Departamental - Empresa Indígena - Controladores locales 	Encuentros siguiendo estatutos internos
ORG. MUJERES	<ul style="list-style-type: none"> - Avalar planificación local - Apoyar al control local - Participar y apoyar los emprendimientos artesanales 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos / Subcentrales - Planificadores - Artesanos - Controladores 	Encuentros siguiendo estatutos internos
PRESIDENTE COMUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Recoger fichas de automonitoreo - Avalar la planificación local 	<ul style="list-style-type: none"> - Cazadores - Planificadores 	Elegido por la comunidad y avalado por la Subcentral / Consejo
CONTROLADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar caza y/o venta ilegal 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de mujeres - Consejos / Subcentrales - DRRNNMA 	Voluntarios avalados por comunidades y organizaciones



INSTITUCIÓN/ ACTOR	FUNCIÓN	ARTICULA CON	SELECCIÓN
EMPRESA INDÍGENA	<ul style="list-style-type: none"> - Habilitar cazadores - Comprar cueros - Comercializar cueros - Entregar utilidades a proyectos productivos locales - Buscar nuevos emprendimientos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> - CPIB - Consejos / Subcentrales - Planificadores - Cazadores 	El Directorio es electo al ser representantes de las TCOs
PLANIFICADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar en papel - Cumplir en campo - Proponer pozas de repoblamiento y mejoras posibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa Indígena - Autoridades comunales - Organización de mujeres 	Voluntarios avalados por comunidades y organizaciones
CAZADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Cazar - Recolectar nidos - Procesar - Hacer automonitoreo biológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificador - Autoridades comunales 	Voluntarios avalados por comunidades y organizaciones
ARTESANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar artesanías 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de mujeres - Consejos / Subcentrales - Aliados estratégicos 	Voluntarios
EMPRESAS EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar - Aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa Indígena 	
ALIADOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a la comercialización - Apoyar a emprendimientos locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos / Subcentrales - Productores 	

Fuente: ABC & CPIB 2008.

A partir de los talleres comunales, y con el desarrollo participativo y compartido de la misión, visión y objetivos, se procedió a sentar las bases sociales o principios básicos para el manejo de lagarto como resultado del diálogo entre comunarios, organizaciones y ABC.





BASES SOCIALES PARA EL MANEJO DE LAGARTO (*Caiman yacare*):

1. El aprovechamiento debe ser sostenible de acuerdo con lo establecido por el Plan de Manejo de Lagarto de cada TCO.
2. De manera interna, los grupos de cazadores de las comunidades han dividido la TCO en zonas de aprovechamiento para facilitar las labores de cosecha y evitar que se dupliquen esfuerzos y se sobreexplota la especie localmente.
3. Si bien todos los pobladores de las TCOs pueden efectuar el aprovechamiento de *Caiman yacare* en sus territorios, para cada espacio de aprovechamiento en las TCOs se han establecido, en función del potencial de cosecha, el número idóneo de grupos de cazadores, de tal forma que la cosecha genere ingresos significativos a los productores.
4. Para el control interno (registro de cosecha, control de caza, etc.), sólo los cazadores seleccionados y avalados por las comunidades y registrados por las organizaciones (Consejo y Subcentrales, Central de Pueblos Indígenas del Beni) y Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Prefectura, serán autorizados anualmente para cosechar lagartos al interior de las TCOs.
5. El sistema de producción y manejo de *Caiman yacare* acordado con los pobladores de las TCOs debe ser respetado por todos los habitantes, internos y externos a las mismas.
6. El aprovechamiento del lagarto se hará de manera planificada, en coordinación con las autoridades locales tradicionales y las organizaciones indígenas.
7. Toda la producción se debe vender a la Empresa Indígena (salvo Tacana III inicialmente) como medio para fortalecer a las organizaciones sociales y al mismo movimiento indígena.
8. Los responsables de la ejecución de la planificación, clasificación y registro de cosecha son los planificadores, elegidos por las comunidades y reconocidos por cada Consejo o Subcentral y la Central de Pueblos Indígenas del Beni.
9. Aunque hay designados responsables del control en cada comunidad, es función de todos los pobladores de las TCOs impedir que rescatistas o cazadores externos al espacio comunitario entren o interfieran en el aprovechamiento del lagarto en las TCOs.
10. Se vertebra un eje abocado a la producción (cazadores-planificadores-Empresa Indígena), vinculado y fiscalizado por las autoridades locales, el Consejo o Subcentral y la Central de Pueblos Indígenas del Beni, pero autónomo en su actividad.
11. En la distribución de beneficios participan los productores directos (cazadores - planificadores - Empresa Indígena), las organizaciones sociales (Consejo o Subcentrales y la Central de Pueblos Indígenas del Beni) y las comunidades. Los productores deben obtener la mayor parte de los ingresos finalmente obtenidos. Las utilidades reinvertidas a las comunidades deben destinarse a proyectos productivos, en la medida de lo posible, relacionados con el lagarto (zooecría, artesanías, aceite, carne, etc.).



12. La transparencia de todo el proceso productivo y social es un elemento clave para la viabilidad social de los Planes de Manejo, por lo que anualmente se deben presentar informes contables y de evaluación de la cosecha a las comunidades por la Empresa Indígena y los Consejos o Subcentrales.

Diálogo

El diálogo entre comunarios, organizaciones sociales y Empresa Indígena ha servido para subsanar algunas debilidades existentes en el sistema de aprovechamiento del lagarto.

Según los informes de avance de ABC, se destaca la constante presencia de dirigentes de la CPIB, Subcentrales y Consejos en todos los talleres efectuados, ya sean locales o comunales. Esta presencia de dirigentes de los distintos niveles logra potenciar el diálogo directo entre los actores; sin embargo, las autoridades del nivel nacional todavía tienen poca participación activa en el proceso.

“Hemos logrado un equipo de seres humanos que entienden una vivencia, que no son egoístas y también hemos logrado que la gente nos escuche y ojalá logremos entre todos unidad”.

E. Vela
TCO San Joaquín

Fortalecimiento

Los indígenas involucrados en la actividad aplican los conocimientos adquiridos en el proceso de elaboración de los Planes de Manejo. Los resultados más claros se dan en la disminución del porcentaje de descarte en la zafra 2008 que alcanzó al 3% aproximadamente, cuando en gestiones anteriores se llegaba al 16%. Sin embargo, durante las entrevistas de campo la gente admite que todavía tienen falencias en cuanto a temas organizacionales y de planificación; este es un proceso que todavía debe continuar profundizándose.

“No es un proceso fácil de lograr, o remediarlo a corto plazo. El proceso de organización y planificación cuesta mucho porque la gente no estamos acostumbrados a ser comerciantes. Otra de las visiones interesantes en todas las TCOs, desde las organizaciones más básicas hasta las superestructuras, es que son conscientes de que el aprovechamiento de lagarto no debe ser únicamente del cuero, sino que debe ser lo más integral posible”.

E. Vela
TCO San Joaquín



Consolidación

Se han definido estructuras organizacionales productivas en cada TCO que responden a sus propias experiencias y realidades. Estas organizaciones productivas no están aisladas del movimiento indígena y operan con aval y acreditación de las organizaciones supracomunales y la Dirección de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Prefectura del Beni.

El sistema de producción y comercialización se sustenta en una relación directa entre los productores de las TCOs, ya sea con la Empresa Indígena o con otros intermediarios, y en el seguimiento y apoyo de autoridades, organizaciones tradicionales, comunales y supracomunales del Programa Lagarto, consolidando así el monitoreo social del proceso.

“Yo pienso que el proceso en el aprendizaje que hoy se va dando es a la dinámica de la socialización entre las comunidades, las TCOs, las relaciones organizativas y pienso que lo que estamos llegando a enfrentar es la política económica... pienso que van a existir algunas fallas o errores que falta todavía profundizar la formación, capacitación a esos hermanos, yo no veo que sea mayormente conflicto, sino una forma de entrar a ese mundo de aprendizaje administrativo-económico que es una modalidad muy diferente en nuestra cultura”.

S. Justiniano
CMIB

A nivel general, existe la idea de consolidar la Empresa Indígena con mayor representatividad y poder de decisión de las comunidades indígenas. Constituir y consolidar la Empresa Indígena no está en la decisión de la dirigencia sino que es el instrumento económico comercial que cada TCO ha definido como propuesta local para el aprovechamiento del lagarto (*Caiman yacare*).

● LECCIONES APRENDIDAS

1. Para iniciar procesos de diálogo, el rol del consultor/técnico es de facilitación y promoción del proceso.

El profesional en el proyecto actúa como facilitador del diálogo más que como consultor proveedor de servicios técnicos. Su tarea es muy importante para estimular el diálogo social con el fin de buscar convergencias entre los diferentes puntos de vista.

Asimismo, los técnicos facilitadores tienen un papel clave en abrir un diálogo social (diálogo horizontal y vertical), facilitar la articulación de los actores entre sí,



y apoyar una amplia participación al buscar consensos en el proceso de gestión territorial.

2. Para lograr el consenso entre distintos actores es necesario generar relaciones de confianza entre sí.

Los técnicos/facilitadores orientan el proceso según los principios de independencia e imparcialidad para ganar la confianza de los actores a diferentes niveles (nivel dirigencial y comunitario), y respetan las estructuras organizacionales, las costumbres sociales y el conocimiento tradicional de los comunarios.

3. El implementar un método adecuado a las realidades locales facilita la transferencia de conocimientos e información.

Para que el conocimiento llegue a los beneficiarios, los técnicos crearon un lenguaje y método que une el conocimiento tradicional local y técnico, su aplicación a través de la práctica con acompañamiento constante evidencia una mayor asimilación de temas relacionados al manejo del recurso lagarto.

La provisión de información coherente y oportuna sirve para transparentar los procesos. A nivel operativo esto significa facilitar el acceso, manejo y disposición de información entre instituciones, organizaciones, población de base, lo que constituye un sistema abierto de información biológica, ecológica y de comercialización.

4. Para fortalecer las relaciones entre los distintos actores es necesario establecer espacios de concertación.

La experiencia generada a través del proceso de elaboración de los Planes de Manejo demuestra que la instauración de espacios de concertación mejora la búsqueda de soluciones a los conflictos gracias al establecimiento de procesos abiertos y flexibles. En esta experiencia, los talleres de planificación, capacitación y evaluación se evidencian como momentos de diálogo, debate y concertación.

El proceso también nos enseña que desde las primeras fases necesitamos considerar cuáles pueden ser las diferencias de poder, desconfianzas existentes y su grado de expresión, los principales conflictos y los márgenes de flexibilidad de los diferentes actores para entrar en diálogo, además de los incentivos necesarios para que actores dinamizadores empiecen a articularse con los actores locales (por ejemplo, empresarios privados o centros de investigación).

5. La conformación de una Mesa de Trabajo Interinstitucional ha sido altamente funcional para el análisis conjunto del avance de trabajo.

La conformación de una Mesa de Trabajo Interinstitucional facilita el proceso de evaluación de los avances y la identificación de las fortalezas y debilidades en el sistema de ejecución, definiendo acciones correctivas o preventivas para el logro de objetivos. En esta Mesa de Trabajo ha sido muy importante la definición de las reglas de participación no sólo entre los beneficiarios directos (comunarios, dirigentes de TCO y CPIB), sino entre aquellos que están relacionados con el sistema (autoridades nacionales, departamentales y científicas, representantes de organizaciones a nivel nacional y técnicos).





BIBLIOGRAFÍA

- ABC & CPIB. 2008. Propuesta de Plan de Manejo: Aprovechamiento integral y sostenible del lagarto (*Caiman yacare*) en las áreas de uso tradicional de las TCOs Sirionó, Canichana, Movima I, Movima II, Joaquiniano, Cayubaba, Moré, Itonama, Baures y Tacana III. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- AMM Consultora. 2007. Plan de Negocios Empresa Sobre la Roca. PNBS-FAN. Sucre, Bolivia.
- Berdegúe, J.A., A. Ocampo & G. Escobar. 2007. Sistematización de experiencias de desarrollo rural. Guía Metodológica. FIDA-PREVAL. Santiago, Chile.
- BTFP-UNCTAD. 2005. Lineamientos metodológicos para el apoyo a cadenas de valor de productos de Biocomercio. Naciones Unidas. Ginebra, Suiza.
- FAN. 2008. Informe Final 2005 – 2008 del Programa Nacional de Biocomercio Sostenible. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- GNTF. 2007. Herramientas e instrumentos para la sistematización de experiencias. Santa Cruz, Bolivia.
- Gómez, H., R. Delgado & G. Zolezzi. 2007. Guía de evaluación y verificación del cumplimiento de los principios y criterios de biocomercio. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- Ibisch, P.L. & G. Mérida (Eds.). 2003. Biodiversidad: la riqueza de Bolivia. Estado de conocimiento y conservación. Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. Editorial FAN, Santa Cruz, Bolivia.
- Llobet, A. & A.K. Bello. 2008. Programa de conservación y aprovechamiento del yacaré o lagarto (*Caiman yacare*) en Bolivia. Lecciones aprendidas. Pp. 83-118. En: Castroviejo, J., J. Ayarzagüena & A. Velasco (Eds.). Contribución al conocimiento de los caimanes del género Caimán de Suramérica. Publ. Asoc. Amigos de Doñana, 18. Sevilla, España.
- PNBS-FAN. 2006. Plan Estratégico Empresa Sobre la Roca. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- PNBS-FAN. 2006b. Plan Estratégico Sectorial de la Cadena de Valor del Lagarto. PNBS-FAN. Trinidad, Bolivia.
- SHADAI Consultora. 2007. Plan de Negocios de la Empresa Suelos y Manos Amazónicas Racionales SUMAR Ltda. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- SHADAI Consultora. 2007b. Plan Estratégico de la Empresa Suelos y Manos Amazónicas Racionales SUMAR Ltda. PNBS-FAN. Santa Cruz, Bolivia.
- UNCTAD Iniciativa Biotrade. 2007. Principios y Criterios de Biocomercio. BTFP-UNCTAD. Naciones Unidas. Ginebra, Suiza.



 **LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

EMPRENDIMIENTO SISTEMATIZADO	NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO (A DICIEMBRE DE 2008)
SOBRE LA ROCA	Hugo Aliaga (Gerente General) Rossy Melazzini (Administradora) Ariel Irusta (Encargado de Producción) Ignacio Yucra (Gerente General Comercio Justo) José L. Jiménez (Oficial Desarrollo Económico, HAM Sucre) Marcelo Cortés (Director Desarrollo Productivo, HAM Sucre) Verónica Salcedo (Propietaria tienda Naturvida)
SUMAR LTDA.	Marcela Baldivieso (Gerente General) David Vacaflares (Gerente de Producción) José Campos (Gerente General de Kamer) Hugo Aliaga (Gerente General Sobre la Roca) Verónica Salcedo (Propietaria Tienda Naturvida)
CPIB Y 10 TCOS	Remberto Justiniano (Presidente CPIB) Aldemir Saldaña (Secretario de Organización CPIB) Ana K. Bello (Secretaria Departamental de RRNN y Medio Ambiente, Gobierno Departamental del Beni) Claudia Vargas (Directora de Gestión Ambiental y Biodiversidad, Gobierno Departamental del Beni) Mario Gonzales (Director Ejecutivo Asociación Boliviana de Conservación - ABC) Fernando Cisneros (Encargado Programa Lagarto, VMBRFMA) Luis Arteaga (Jefe Vida Silvestre y Áreas Protegidas, VMBRFMA) Omar Rocha (Director Dirección General de Biodiversidad y Áreas Protegidas, VMBRFMA) Aleida Justiniano (Autoridad científica CITES, Museo Historia Natural Noel Kempff Mercado)



GRUPOS FOCALES

EMPRESAS SISTEMATIZADAS	PARTICIPANTES
SOBRE LA ROCA	Melitón Alcoba, Santos Alcoba, Sabino Vargas, Vicente Vargas - Productores de maca de comunidad Potolo
SUMAR LTDA.	Evalina Oretares, David Vacaflares, Silenia Suárez, Carmen Sandóval, Juan C. Molina
CPIB Y 10 TCOS	Eladio Vela, padre Presidente TCO San Joaquín, Eladio Vela hijo (cazador) TCO San Joaquín, Wilmar Suárez (planificador) TCO Moré, William Sosa (planificador y cazador) TCO Itonama, Sonia Justiniano, Secretaría de Gestión Política CMIP, Guillermo Suárez TCO Movima, Iván Bascopé, Asesor de Proyectos CPIB, Vladimir García, técnico ABC.



**Generamos
oportunidades
e innovación
para la conservación
de la biodiversidad**

Fundación Amigos de la Naturaleza

Km. 7 1/2 Doble Vía La Guardia
Tel: (591-3) 355-6800
Fax: (591-3) 354-7383
e-mail: editorial@fan-bo.org
www.fan-bo.org