



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

21037

Distr. RESERVADA

FMD/R.18

13 de marzo de 1995

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Original: ESPAÑOL

"DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DEL CHAPARE"
NÚMERO DE PROYECTO AD/BOL/93/818

Y

"REHABILITACIÓN DE LA PLANTA MILKA"
NÚMERO DE PROYECTO AD/BOL/94/918

Informe de la Misión de Evaluación*

Informe preparado en cooperación del Gobierno de la República de Bolivia,
la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
y el Programa de las Naciones Unidas para la
Fiscalización Internacional de Drogas

* El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Tabla de contenido

1.-	Resumen de conclusiones y recomendaciones	1
2.-	Presentación de los proyectos	2
3.-	Entorno de los proyectos	4
	A.- Ley de participación popular	4
	B.- Estructura de lucha contra la droga	4
	C.- Credito Agrario	6
	D.- Propiedad de la tierra	7
	E.- Medio ambiente, uso del suelo y explotación forestal	8
	F.- Proyectos de desarrollo en el Chapare	9
	G.- La organización campesina	10
4.-	Estrategias de los proyectos	12
	A.- Estrategia de sustitución de rentas	12
	B.- Estrategia industrial	12
5.-	Actividades de los proyectos	16
	A.- Milka	16
	B.- Agroté	20
	C.- Aceites esenciales	23
	D.- Deshidratadores de yuca	25
	E.- Vinagre de banana	27
	F.- Jugos concentrados	28
6.-	Objetivos inmediatos y resultados	31
	A.- Resultados del proyecto AD/BOL/93/818	32
	B.- Resultados del proyecto AD/BOL/94/918	35
7.-	Objetivo droga	37
8.-	Sostenibilidad	39
	A.- Sostenibilidad economica	39
	B.- Sostenibilidad organizativa	45
	C.- Sostenibilidad institucional	46
9.-	Conclusiones y recomendaciones	49
	A.- Conclusiones	49
	B.- Recomendaciones	50
Anexo I	- Terminos de referencia	53
Anexo II	- Agenda de la visita	67

1.- RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Los dos proyectos evaluados han cumplido mediante una estrategia de especialización industrial, los objetivos que tenían planteados y se han realizado, a la fecha de la evaluación, casi todas las tareas previstas. La reestructuración de las plantas está en proceso avanzado, pero la falta de apoyo a la producción ha desequilibrado relativamente el proceso.

La planta agrícola Milka se encontrará al final del proceso reestructurada a nivel gerencial, comercial y técnico, pero no habrá alcanzado su punto de equilibrio, fundamentalmente por la lentitud en el crecimiento del acopio de leche. Ya ha alcanzado un flujo de caja positivo.

La planta Agroté está en un proceso de ampliación de las superficies cultivadas hasta alcanzar un mínimo indispensable de 160 Ha. (tiene 40 Ha.). A nivel gerencial ha avanzado considerablemente.

El resto de plantas se encuentran en unos niveles de producción muy bajos, por lo que no se justifica ningún análisis financiero contable de las mismas. En reestructuración gerencial y búsquedas de mercados se ha progresado considerablemente.

Así pues, los resultados esperanzadores de la primera fase justifican la financiación de la continuación del proceso de reestructuración de las agroindustrias, aunque con un componente más decidido de extensión agraria, en el mercado de una integración vertical muy consistente.

2.- PRESENTACION DE LOS PROYECTOS.

UNDCP viene desarrollando desde 1988 en el Chapare un programa integral de desarrollo alternativo, que incluye la construcción de caminos, abastecimiento de aguas, energía eléctrica, mejoras en la salud, etc.. Desde el punto de vista de la producción agrícola, el programa implementó la construcción de plantas para el procesamiento industrial de los productos de la Región, a fin de dotarles de un mayor valor agregado.

En el marco de los Proyectos AD/BOL/88/412 y AD/BOL/88/418 se han instalado 11 plantas agroindustriales para la obtención de:

- te
- glucosa a base de banano
- vinagre de banano
- aceites esenciales
- banano y yuca deshidratados.

Por otra parte, en el marco del Proyecto AD/BOL/88/415 se intentó facilitar la conversión de los ingresos de la coca en otros de tipo legal provenientes de la venta de leche, mediante la construcción de una planta, cuya ejecución corrió a cargo de la Iglesia Gilead de Suecia. Durante la ejecución por dicha ONG, 1988-1993, la planta careció de una clara estrategia comercial y administrativa.

A fin de dotar a dichas plantas de una sólida viabilidad, que permitiera su transferencia con una estructura compatible con las leyes comerciales bolivianas, se crean dos proyectos en el ámbito de los programas de UNDCP y cuya ejecución se adjudica a ONUDI, en su carácter de agencia especializada en el desarrollo industrial:

- En julio de 1993 el AD/BOL/93/818 en relación a las once plantas agroindustriales (fase de diagnóstico-reconversión).

- En enero de 1994 el AD/BOL/94/918 en relación a la rehabilitación de la planta lechera Milka.

A pesar de que ambos proyectos persiguen el mismo objetivo antes enunciado, la diferencia de tamaño entre la planta lechera y las otras once y el diferente estadio de consolidación en que se encontraban, exigió que se siguieran procesos relativamente diferenciados.

En relación a las plantas agroindustriales se definieron cuatro fases, de las que el proyecto AD/BOL/93/818 contemplaba la financiación y ejecución de la primera y parte de la segunda:

- Elaboración de diagnóstico, planes de reconversión y de proyección de inversiones.

- Ejecución de la reconversión industrial de las plantas con objetivos y criterios empresariales y forma jurídica compatible con las leyes comerciales bolivianas.

- Fomentar la participación de todos los agentes económicos en la propiedad, en el contexto de una estrategia industrial/empresarial.

- Utilizar los fondos resultantes de la realización de los activos resultantes para la co-inversión en otros proyectos agroindustriales identificados durante la realización del proyecto.

Así pues, a la finalización del proyecto a inicios de 1995, debería estar realizada la primera fase y haber empezado la fase de reconversión, estando todas las plantas en producción y con flujos de caja ligeramente positivos.

En relación a la planta Milka, en el plazo de dieciseis meses, se plantea el siguiente proceso:

- La diversificación de las líneas de producción.

- La reestructuración de la organización y gestión empresarial.

- La instrumentación de un plan de mercadeo efectivo.

- La transferencia de las instalaciones y equipos.

- El apoyo para la creación de una Red de Desarrollo Lechero (asistencia técnica y centros de acopio) que afecte a las organizaciones productoras de leche (AGAPLE y UNAPEGA) de la zona.

3.- ENTORNO DE LOS PROYECTOS.

A.- LEY DE PARTICIPACION POPULAR.

La Ley de Participación Popular de 20 de abril de 1994 representa para el desarrollo alternativo un marco de posibilidades potenciales muy amplio. El traspaso automático de un 20% de los ingresos centrales para ser gestionado por los municipios conlleva una aproximación del Estado a los ciudadanos y al territorio. Ello, además, de lo que la Ley representa como descentralización administrativa y profundización democrática.

Con la descentralización presupuestarias los municipios van a recibir nuevas competencias en educación, en sanidad, en saneamiento básico, apoyo a la producción agrícola, mantenimiento de caminos secundarios, etc.. Los proyectos podrán contar, así, con un nuevo interlocutor mucho más cercano a la realidad sobre la que se incide, lo que permitirá una mejor planificación de las actividades.

Además, en la medida en que los proyectos puedan apoyarse en instituciones permanentes, quedará relativamente más garantizada su sostenibilidad en el marco institucional; por ejemplo, en el mantenimiento de infraestructuras, apoyo a la comercialización, centros de formación, asesoramiento a los productores, extensión agraria, etc.

B.- ESTRUCTURA DE LUCHA CONTRA LA DROGA.

En junio de 1987 se reúnen en La Paz el Gobierno, la COB, la CSUTCB y las Federaciones de Productores de Coca del Trópico de Cochabamba y Yungas de La Paz para impulsar un acuerdo de lucha nacional concertada contra el narcotráfico, fundamentalmente a través de los planes y Programas de Desarrollo Integral de las regiones afectadas.

En base a estas reuniones el Congreso de la Nación promulgó una serie de Decretos Supremos que conforman la Ley 1008/88 del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas, que fué promulgada el 19 de julio de 1988. En sus principales puntos la Ley define:

- Las delimitaciones de las tres zonas de producción de hoja de coca.

- La creación y organización de organismos supra-institucionales como el Consejo Nacional contra el Uso Indebido y el Tráfico Ilícito de Drogas (CONALID).

- La concepción y definición del Plan Integral de Desarrollo y Sustitución (PIDYS).

- La creación del marco institucional para la participación de los productores de coca, a través de la Comisión Nacional de

Desarrollo Alternativo (CONADAL) (contraparte de los proyectos), los Comités Regionales (COREDAL) y los Comités Locales de Desarrollo Alternativo (COLODAL).

- La creación de las Comisiones Nacionales de Control y Fiscalización del Tráfico Ilícito de Drogas (CONACOTID); de Desarrollo Alternativo (CONADAL) y de Prevención Integral (CONAPRE).

- La creación de Instituciones a nivel operativo.

De esta manera, queda institucionalizado en la República de Bolivia el desarrollo alternativo como mecanismo de erradicación de cultivos de coca, a partir de un desarrollo integral de las áreas afectadas y la generación de rentas y divisas sustitutivas de las que producía la coca.

Las tres zonas de producción definidas por la Ley 1008 son:

a. Zonas de producción tradicional, que se sitúan fundamentalmente en 12.000 Ha. de Los Yungas de La Paz.

b. Zonas de producción excedentaria en transición, que corresponden básicamente a las plantaciones del Chapare anteriores a la publicación de la Ley 1008. Son el sujeto del desarrollo alternativo.

c. Zonas de producción ilícita, que corresponden al resto de zonas y a las plantaciones posteriores a 1988 de las otras zonas.

Así mismo, se considera ilegal cualquier fase del proceso de transformación en cocaína, su tráfico y el de precursores.

La ley establece que toda sustitución de cultivos de coca será planificada en forma gradual, progresiva y simultáneamente a la ejecución de los programas y planes de desarrollo socio-económico sostenido. Estos programas irán dirigidos especialmente a beneficiar a los pequeños agricultores de las zonas tradicional y excedentaria.

Así pues, el marco institucional de la lucha contra el abuso y el tráfico ilícito de las drogas queda estructurado en tres instancias fundamentales:

1. CONALID

Es el órgano supremo en la definición de políticas en todos los sectores de intervención relacionados con la droga. Tiene el carácter de organismo interministerial y está presidido por el Presidente Constitucional de la República.

2. CONADAL.

Es un órgano representativo para dar cumplimiento a los objetivos del desarrollo alternativo y sustitución excedentaria

de cultivos de coca. Aunque con un funcionamiento autónomo, está sujeto a las directrices del CONALID. Esta compuesto por un representante de cada uno de los Ministerios que integran el CONALID y cinco representantes de las organizaciones de productores.

3. Secretaria Nacional de Defensa Social.

Situada en el marco del Ministerio de Gobierno, es el brazo ejecutivo del CONALID, responsable de dirigir y ejecutar las políticas sobre aspectos inherentes al narcotráfico. La Secretaria lleva a cabo su política a través de los siguientes organismos especializados:

- Subsecretaria de Desarrollo Alternativo.
- Subsecretaria de Sustancia Controladas.
- Subsecretaria de Prevención y Rehabilitación Social.
- Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico.
- Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo.

C.- CREDITO AGRARIO.

Al igual que en otros países del área, en Bolivia ha fracasado el crédito agrícola institucionalizado. Según opinión muy extendida el Banco Agrícola de Bolivia se ha convertido en un sistema de crédito excesivamente politizado, carente de asesoramiento técnico a los agricultores y poco adaptado a los ciclos de maduración de la producción agraria.

El escaso desarrollo del crédito agrario en Bolivia se compensa a través de mecanismos informales, entre los que se destaca el sistema de fondos rotatorios vinculados al lugar de producción y con asistencia técnica de acompañamiento. En este sentido debe destacarse la experiencia habida en el Oriente con el fondo rotatorio del trigo, procedente de la ayuda de USAID.

Las experiencias de fondos rotatorios para el desarrollo alternativo en el Chapare es controvertido. El carácter conflictivo del área ha motivado que no se desarrollara suficientemente la cultura crediticia de los campesinos y se hayan dado niveles de mora (20%) demasiado altos. Cierta demagogia ha hecho que el campesino captara el fondo rotatorio como una donación.

Estas experiencias negativas y su desconfianza hacia la mayoría de actividades agroindustriales de la región está llevando a Agrocapital a concentrar y disminuir su cartera en el Chapare (11%) y a extender su actividad hacia la agroindustria privada de Santa Cruz y Cochabamba. Su actividad en el Chapare se centra casi exclusivamente en el banano, la piña, la ganadería

de leche y carne, la actividad agroforestal, la pimienta negra y el maracuyá. De las actividades de los proyectos evaluados solo considera como potenciales clientes la planta de leche y la de te, a condición de que se clarifique su situación empresarial y se amplie la capacidad de producción.

Agrocapital fué creado en 1992 como fondo para facilitar la erradicación de plantaciones de coca, apoyado por USAID. Sin embargo, está evolucionando para integrarse en el sistema crediticio formal, con tasas de interés del mercado (16%), apertura de cuentas de ahorro a las comunidades campesinas, como condición para acceder al crédito, inversión en agroindustrias. En estos momentos maneja una cartera de 14 millones de US\$ (4 millones propios y 10 millones que le han sido confiados por diversas instituciones) y cuenta con 2.700 clientes.

El fondo rotatorio para la producción agrícola constituido por el proyecto AD/BOL/93/818 ha tenido un efecto limitado en 1994 debido al retraso con que se pudo hacer efectivo. Hasta la fecha se han utilizado 100.000 US\$ de los 180.000 con los que se le dotó. Por ello, resulta imposible emitir un juicio sobre su funcionamiento, aunque cabe pensar que la rigurosidad con que se está llevando deba dar resultados aceptables.

Sin embargo, a juicio de la Comisión, no es razonablemente explicable que el fondo esté limitado a financiar la producción agrícola, dejando al margen actividades esenciales de las plantas, como la adquisición de productos primarios y la comercialización de los productos elaborados. Este déficit está siendo substituido por subvenciones directas, por parte del Proyecto, a la adquisición de primeras materias y apoyo a fondo perdido a la comercialización (especialmente en medios personales y de transporte).

D.- PROPIEDAD DE LA TIERRA.

El asentamiento humano en el Chapare se produjo por un movimiento organizado y dirigido por el Servicio de Colonización. Este organismo era el encargado de distribuir entre los nuevos pobladores parcelas de 20 Ha y tenía competencia para otorgar los correspondientes títulos de propiedad de la tierra.

No todos los colonizadores cumplieron con este trámite y aún menos lo hicieron los nuevos pobladores que con posterioridad acudieron al Chapare desde las zonas de expulsión, atraídos o no por el auge de la coca. El resultado es que muchos de los actuales habitantes del Chapare no tienen en regla sus títulos de propiedad, lo que dificulta que los productores puedan introducirse de manera solvente en los circuitos económicos y abandonar su situación de marginalidad. Además, la propiedad formal de la tierra y su correspondiente traducción en controles públicos favorece el abandono de las actividades productivas ilícitas.

El problema actual radica en que el Servicio de Colonización está en trance de disolución y no puede retomar el otorgamiento de los títulos de propiedad. Actualmente, la problemática de la colonización ha pasado a depender del Ministerio de Desarrollo Sostenido y Medio Ambiente. Se está pendiente de hacer el catastro de la zona, para lo que se está diseñando un proyecto, que posiblemente cuente con financiación del Banco Mundial.

E.- MEDIO AMBIENTE, USO DEL SUELO Y EXPLOTACION FORESTAL.

Las características físicas y naturales del Trópico de Cochabamba son la inestabilidad de las subcuencas, las altas temperaturas, las formaciones vegetales y suelos poco profundos, cuyos nutrientes provienen fundamentalmente de la descomposición de la biomasa, razón por la cual la cobertura vegetal juega un rol de primer orden en la conservación del bosque.

Los suelos presentan problemas de pérdida de nutrientes, debido a la alta pluviosidad y escorrentía, provocando acidez y toxicidad de aluminio, a lo que se suman los problemas de drenaje en las tierras bajas. Por estas razones, se puede calificar a la cuenca como un ecosistema frágil, con bioclimas y suelos que han sido calificados como poco aptos para la agricultura, teniendo, más bien, una vocación forestal.

El tipo de colonización que se ha seguido ha sido predominantemente agrícola y subsidiariamente ganadero. El sistema seguido ha sido el de roza-tumba-quema, plantando primero un cultivo anual (preferentemente arroz) y luego cultivos semi-permanentes - cítricos, plátano, coca - por una vida útil de un promedio de diez años. Posteriormente es necesario reiniciar el proceso.

Logicamente debería revisarse la absoluta vocación agrícola del Chapare, ya que ello representa en empobrecimiento de los suelos y el desperdicio de recursos naturales destruidos.

No se trata de eliminar la producción agrícola, sino de estructurar un sistema de usos en el que se de mayor importancia a la explotación de los recursos naturales renovables. La clasificación del territorio para un correcto ordenamiento no está acabada en la cuenca principal y, aún menos, en las subcuencas, que presentan en muchos casos características muy diferenciadas.

La gestión ambiental es muy débil; la presencia de las instituciones se reduce a algunas acciones en los Parques Nacionales Carrasco e Isiboro-Sécure. Por otro lado, las áreas protegidas y territorios indígenas están bajo la tuición del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Las reservas forestales bajo tuición del Centro de Desarrollo Forestal. El resto del territorio, es decir el Bosque de Uso Múltiple, no está sujeto a ninguna acción ambiental.

En el marco de los proyectos evaluados estos aspectos tienen especial relevancia en relación a la capacidad de expansión de la ganadería lechera, en relación a la mejora de los pastizales.

F.- PROYECTOS DE DESARROLLO EN EL CHAPARE.

Entre 1983 y 1997 se han invertido en Bolivia en programas de desarrollo alternativo, según datos de SUBDESAL, US\$ 324.594.128, de los cuales:

- USAID	133.500.000	- 41.13%
- UNDCP	74.663.475	- 23.00%
- Gob. Alemán	28.138.000	- 8.67%
- CEE	2.235.525	- 0.69%
- BID	180.000	- 0.06%
- Contraparte	85.879.128	- 26.46%

En estos momentos las intervenciones más significativas en El Chapare, además de las de UNDCP, son las apoyadas por USAID y por el Gobierno alemán (GTZ).

El programa de apoyo al desarrollo alternativo de USAID se canaliza fundamentalmente a través de instituciones preexistentes o bien creadas al efecto, coordinadas en torno al Sistema CORDEP que agrupa a:

- Plan de Desarrollo Alternativo Regional (PDAR). Identificación de proyectos, apoyo y monitoreo. Incluyen en el desarrollo alternativo los valles altos como zonas de expulsión de población.

- Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA). Asesoramiento y extensión agraria. Esta concentrando su acción, casi en exclusiva, en torno a: banana, piña, palmito, pimienta negra, productos anuales (arroz, frijol,..), explotaciones agroforestales y forrajes para ganado bobino.

- Unidad de caminos, para la construcción de caminos.

- Agrocapital. Crédito agroindustrial con vocación de institucionalizarse.

- Planning Assistance. Da cobertura a ONGs que actúan en la Región.

La línea de intervención de USAID es contraria a la implantación de agroindustrias en el seno de los proyectos. Prefieren apoyarse en la iniciativa privada, a la que están dispuestos a ayudar con la cobertura de la asistencia técnica y extensión agraria e, inclusive, a apoyar financieramente para compensar el riesgo de instalación en la zona y el aprendizaje.

En este sentido, han apoyado la la instalación de una planta de jugos y envasado de palmitos, Frutas del Chapare, en base a las prioridades de actuación del IBTA.

El resto de acciones relativas a la producción se reducen a la asistencia técnica y la comercialización: banana, piña y pimienta negra. Ya han traspasado el centro de acopio y empaquetado de bananos a la correspondiente asociación de productores.

En relación a las plantas agroindustriales de UNDCP-UNIDO únicamente apoyan a Milka (no directamente hasta que no esté clarificada su situación), a través de la asistencia técnica a los ganaderos y al acopio de leche. También podría darse un apoyo de asistencia técnica para las plantaciones de maracuya, que podría beneficiar a la planta de concentrados.

Las aportaciones del Gobierno Alemán (GTZ) se concentran en la realización y futura implementación del Plan Maestro de Desarrollo del Trópico de Cochabamba, del que se ha finalizado la primera fase de diagnóstico. La realización del Plan tiene una cobertura institucional, a través de la Corporación de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO) y una estructura directiva democrática, con representación del Gobierno, de los municipios y de las Federaciones de agricultores del Chapare.

G.- LA ORGANIZACION CAMPESINA.

En la zona del Chapare existen cinco federaciones sindicales de campesinos que agrupan a 54 centrales, que, a su vez, integran a 1.207 sindicatos de base. En total agrupan a más de 35.000 campesinos. Las cinco federaciones están coordinadas para llevar a cabo una política conjunta homogénea.

Aunque hoy en día se les conozca como los sindicatos de los cocaleros, su origen y la función social que cumplen va mucho más allá del cultivo de la coca. Los colonizadores que se dirigieron al trópico de Cochabamba trajeron consigo las prácticas sindicales muy arraigadas de sus lugares de origen mineros.

En toda la etapa de la colonización, los sindicatos jugaron un papel muy importante como espina dorsal de la organización social del Chapare. Asesoraban a los campesinos para obtener los títulos de propiedad de las tierras, organizaban los trabajos comunales, etc. Se trata de organizaciones con estructura democrática y con participación muy activa, hasta obligatoria, de los asociados. Tienen inclusive comités técnicos que les asesoran sobre la viabilidad de los proyectos de desarrollo alternativo.

El que el boom de la coca haya creado una cierta "perversión" en el seno de los sindicatos, no debe hacer olvidar su fuerza, su cohesión y su capacidad de estructuración social.

De hecho, hasta profesionales que están trabajando activamente en el campo del desarrollo alternativo están vinculados a la estructura sindical.

En el area del Chapare existe, además, otra estructura organizativa, ligada mucho más estrechamente a la actividad productiva. Son las asociaciones de productores, organizadas en torno a una actividad concreta. Existen en la zona aproximadamente unas 25.

Aunque estos dos tipos de estructuras no son incompatibles y están muy interrelacionadas, está claro que cumplen funciones diferentes y hasta tienen intereses específicos claramente diferenciados. Es evidente que deben ser estas últimas organizaciones las que hagan de interlocutores de los proyectos de desarrollo alternativo. En este sentido, se debe potenciar decididamente a las asociaciones de productores como agentes campesinos de la transformación y el desarrollo; no tanto como arma arrojadiza contra los llamados "sindicatos de cocaleros", sino como elemento dinámico en su interior.

Si bien, los sindicatos critican con fuerza al desarrollo alternativo y ponen en cuestión su viabilidad, no puede decirse que estén abiertamente en contra. Para ellos, el "problema de la coca" nace del empobrecimiento de los campesinos, fruto de las políticas económicas neo-liberales, por lo que sostienen que no habrá posibilidades de éxito hasta que no se recuperen los instrumentos de defensa de la producción agraria propia (aranceles, etc.). Además, reivindican una participación decisoria en la estructuración de los programas de desarrollo alternativo. La tercera de sus alternativas básicas en el terreno productivo es la priorización de la producción de bienes para el consumo propio.

4.- ESTRATEGIAS DE LOS PROYECTOS.

A.- ESTRATEGIA DE SUSTITUCION DE RENTAS.

A juicio de la Comisión, uno de los logros más importantes de los Proyectos evaluados ha sido el haber adoptado implícitamente una estrategia de sustitución de rentas de tipo "demostrativo e implicativo" en contraposición a las estrategias de tipo "contractual", predominantes en la mayoría de proyectos de desarrollo alternativo que inciden en el Chapare.

El efecto demostración persigue el abandono de los cultivos ilícitos mediante el ofrecimiento a los campesinos de opciones productivas integrales que absorban paulatinamente su trabajo en tiempo y en espacio.

Las estrategias de carácter "contractual", inversiones a cambio de hectareas de coca, han creado en las bases campesinas una actitud excesivamente pasiva y reivindicativa. Las entrevistas con los líderes campesinos se reducen en muchos casos a la presentación de listas de peticiones que van, desde la misma propiedad de la planta, hasta mejoras en las instalaciones y precios para los productos agrícolas, y que son planteadas como si se tratara del pago de una deuda anteriormente contraída. Además, esta actitud conlleva el riesgo de que el campesino no se sienta implicado en su propio desarrollo, al fomentarsele una cierta pasividad receptiva.

Aunque los Documentos de Proyecto evaluados no plantean abiertamente un tipo de estrategia "demostrativa", es evidente que implícitamente y, sobre todo, en la práctica se ha estado imponiendo una dinámica de trabajo basada en la rigurosidad, la eficacia y la rentabilidad de las plantas, sin exigir explícitamente, a cambio, ninguna sustitución de cultivos.

Ello ha permitido una cierta recuperación de la confianza por parte de los campesinos en relación a los proyectos de UNDCP, aunque aún todavía no se ha superado totalmente la actitud pasiva y reivindicativa.

B.- ESTRATEGIA INDUSTRIAL.

La estrategia industrial y empresarial de ambos proyectos estuvo inicialmente condicionada por la propia pre-existencia de las mismas plantas y por las relaciones socio-políticas creadas en torno a ellas. En el propio documento de proyecto se analizan suficientemente estas condiciones previas, por lo que no es necesario insistir sobre ello. A este respecto, únicamente cabe destacar:

- La carencia de estudios de viabilidad previos.

- La existencia de errores graves de diseño industrial.
- La deficiencia de la organización gerencial.
- Las dudas sobre la selección misma de las inversiones.
- Los compromisos ya adquiridos en torno al futuro de las plantas.

Tomando en consideración estos condicionantes previos, el documento de proyecto AD/BOL/93/818 establece, en el marco de una ejecución por la agencia especializada ONUDI, una estrategia basada en un proceso lógico, en el que cada una de las etapas tiene unos objetivos muy precisos:

- Estudio de reconversión y viabilidad futura de las plantas.
- Implementación de la reconversión.
- Transformación de las plantas en empresas independientes en el marco de las leyes mercantiles bolivianas.
- Contribución a la creación de un tejido agroindustrial en el area.

Este proceso debía llevarse a efecto teniendo en cuenta

un axioma:

- la necesidad de reducir las subvenciones, ya que estas desvirtúan la viabilidad empresarial y representan un capital improductivo; y

dos principios:

- capitalizar las aportaciones de los proyectos a las plantas, en vista a la futura transferencia,
- generar medios de financiación en la transferencia de activos para contribuir a la extensión del tejido agroindustrial.

A criterio de la Comisión, el planteamiento de una estrategia industrial especializada y rigurosa ha sido uno de los principales logros de los proyectos. Ello, no solo desde un punto de vista conceptual, sino también a través de la imagen que se ha transmitido en el proceso de implementación.

Paulatinamente, el tratamiento especializado de tipo técnico-empresarial está generando una confianza creciente en el proceso (recuperando lo que anteriormente se había perdido), tanto en las propias bases campesinas, como en los demás agentes institucionales y económicos. En definitiva, se trata de aplicar criterios de especialización técnica para resolver problemás de contenido fundamentalmente técnico.

Sin embargo, la Comisión considera oportuno precisar ciertos matices críticos en torno a esta estrategia, sin que ello desvirtue la apreciación positiva global antes expresada.

1. Desde el punto de vista del propio proceso.

Teniendo en cuenta que el proyecto solo prevee la implementación de los estudios y muy parcialmente la reestructuración de la producción, la distribución de los gastos aparece como relativamente desequilibrada, en perjuicio de la inversión real y el apoyo directo a las plantas. El documento de proyecto del AD/BOU/93/818 solo preveía una inversión real de US\$ 290.000, frente a un presupuesto total de US\$ 2.5 millones.

Ante el riesgo de que las fases sucesivas pudieran no encontrar financiación, la fase de estudio y elaboración del "Plan de negocios" aparece como excesivamente larga y cara en relación a un conjunto de 11 plantas que en todo 1994 no han facturado más que US\$ 64.105 (BS 301.935), de lo que un 37.7% corresponde a la planta de té. Así mismo, hasta el 31 de diciembre de 1994 las 11 plantas habían recibido ayudas, incluidas inversiones y gastos corrientes, de US\$ 220.909 (BS 1.040.484) de los que la planta de té ha absorbido el 26.8%.

A criterio de la Comisión, el proceso lógico definido en la estrategia es correcto, pero debería haberse implementado algo más equilibradamente para evitar los riesgos de que no se financien las fases sucesivas y para evitar la afloración de un cierto desencanto en los productores, que la Comisión ha podido detectar, cuestionándose parcialmente el prestigio que el proyecto había alcanzado.

2. Desde el punto de vista del axioma planteado.

Es absolutamente incuestionable que el proceso debe dirigirse hacia la eliminación progresiva de las subvenciones. A este respecto, únicamente cabe matizar que en el caso que nos ocupa el tiempo dedicado a estudios de reconversión ha sido muy largo y que se trata de procesos ligados a la sustitución de cultivos en los que se debería evitar, dentro de lo posible y lo razonable, retrocesos sustanciales, sobre todo, mientras esté vigente la intervención.

3. Desde el punto de vista del segundo principio.

La pretensión de que la transmisión de los activos de las plantas tenga efectos multiplicadores de promoción de otras inversiones tiene, a criterio de la Comisión, dos frenos importantes:

- Uno de carácter político-social, que se concreta en las pretensiones de los productores, las supuestas promesas de adjudicación de los poderes públicos y la fortaleza del entramado sindical.

- Otro de caracter productivo, en relación al tamaño y vocación de las unidades productivas. De poderse realizar un proceso de enajenación onerosa de los activos, ello podría afectar a un número limitado de plantas (en particular a Milka y Agroté). En el resto de casos se trata de procesos simples de transformación muy ligados a la producción primaria, en otros casos se trata de producciones con escasa prespectiva de rentabilidad y en otros casos de procesos industriales experimentales, aunque con posibilidades futuras de desarrollo.

Otra cuestión diferente seria considerar que la inversión previa en activos intangibles de los proyectos represente un apoyo para futuras actividades industriales en el area. Un nuevo inversor contará ya con mercados abiertos, con sistemas de reproducción de cultivos en marcha, con soluciones técnicas contrastadas, etc.

En el caso de Milka, proyecto AD/BOL/94/918, los efectos negativos de la división en fases no se producen. Al estar integradas todas las fases en un mismo proyecto, la estrategia aparece más simplificada y más equilibrada entre sus componentes. Además, en este caso ya ya habia realizado el estudio de factibilidad antes de iniciarse el proyecto.

5.- ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS.

A.- MILKA

A fin de poder comprender mejor las actividades y la situación presente de la empresa, cabe referirse en paralelo a la relación de actividades al estudio de factibilidad que se realizó en Octubre de 1993, sobre el cual fue basado en documento de proyecto "rehabilitación de la planta MILKA".

Dicho estudio fue ejecutado por una empresa de consultoría danesa, contratada por UNDCP para que diseñará una estrategia "de sobrevivencia", enfocada a un plazo de doce meses.

El estudio cubrió los aspectos relacionados con el establecimiento de una empresa viable, describiendo la situación actual y proponiendo medidas apropiadas en cada caso. Dichas medidas constituyeron la base del documento de proyecto.

1. Mercado

Se confirmó que el mercado constituía el punto de debilidad más grande de la empresa, ya que había funcionado más de un año sin estrategia de comercialización bien definida y sin ningún contacto directo con el mercado, de tal modo que entre Enero y Julio de 1993, entre el 80 y 95% de la leche había sido procesada en un solo producto - el queso "Castillo"-, a pesar de que ya se había adquirido el equipamiento y producido yogourt y leche pasteurizada en cantidades mínimas.

En cambio, los consultores concluyeron que, convertido en litros de leche fresca, el consumo de queso en las tres mayores ciudades del país representaba solo entre el 29 y el 46% del consumo total de leche, mientras que el consumo de leche pasteurizada representaba entre el 20 y 37 % del total del consumo, y el de yogourt entre 6 y 11 %. Además se reveló que la leche pasteurizada se consume prácticamente en todas las clases sociales, mientras que solo el 28 % de las familias de los medios populares consumen queso, y el 47 % de las mismas consumen yogourt. También se consume bastante de dulce de leche y mantequilla.

En cuanto al modelo de consumo en las zonas tropicales de Cochabamba, se centra en la leche cruda y el "quesillo", que es un queso fresco producido a nivel de la finca, y un poco de leche en polvo o concentrado. Se reconoció que la distribución de productos frescos en estas zonas por parte de la PIL era muy débil.

Así se recomendó la adopción de un "product mix" que debería incluir:

.Leche pasteurizada distribuida diariamente, permitiendo asimismo un contacto estrecho con el mercado.

.Un rango de productos de alta calidad para las ciudades, lo que permite el nivel técnico de la fábrica.

.Otro rango de productos más barato, con empaque sencillo, enfocado al mercado del trópico.

Con ello se estableció un punto de equilibrio en 8.000 l/día tratada, que en la producción debería distribuirse:

- 50% en leche pasturizada.
- 6% en yogourt.
- 33% en quesos de diversas variedades.
- 11% en diversas variedades a pequeña escala.

Otras medidas consideradas como prioritarias eran:

-El reclutamiento de un especialista en mercadeo, con uno o dos asistentes, constituyendo una unidad de mercadeo que está en grado de elaborar un plan efectivo.

-El ajustamiento de la calidad, sobre todo el sabor y la presentación, de los productos a través la organización de pruebas "ciegas".

-La contratación de estudios de mercado más precisos.

Después de un año, parece haberse priorizado el mercado "de proximidad" que constituye el Chapare, ya que parece un mercado casi cautivo. Quince agencias han sido abiertas en dicha zona, con equipo de refrigeración adquirido por la empresa. La respuesta del público parece haber sido entusiasta, y la política del proyecto fue el sostenimiento de esta demanda a través esfuerzos de mejoras del imagen de la empresa, así como de la calidad de la leche.

De todas maneras, se estima que este mercado tiene a corto plazo un tope de 2.000 l/día.

En cuanto a Cochabamba, se han abierto tres agencias en Noviembre, y se prevé abrir unas veinte más, basándose sobre la debilidad de la PIL (organismo estatal del sector lechero). Además se ha nombrado un distribuidor que parece exitoso, ya que las ventas están por encima del mínimo estipulado.

Fuera de la región del Chapare y de Cochabamba, el éxito parece más relativo. Se han nombrado distribuidores en La Paz, Oruro, Potosí y Sucre; sin embargo, parece demasiado temprano para juzgar de la adecuación de esta política. En cuanto a Santa-Cruz, se han presentado dificultades, después de un inicio prometedor, con el único distribuidor que se había nombrado. Parece todavía bastante dudosa la política adecuada que seguir en esta región, aunque sea la segunda de mayor potencial.

De acuerdo con las recomendaciones iniciales, se ha ampliado el rango de productos, que cuenta a la fecha (Enero 95) con seis productos significativos, o sea: leche pasteurizada, que todavía

representa solo 11 % de la leche acopiada, yogurt (5 %), leche con sabor chocolate ("Chocorico", 2 % de la misma), queso fresco (17 %), queso Mozzarella (12 %), y queso Castillo, que aún representa unos 53 % de la leche acopiada. Se contempla además añadir otros productos, tales como: queso maduro, queso "Chapare" (ya se han iniciado la producción y las ventas), leche cultivada (a base de Bifidus), y helado. Cabe notar que se han producido todavía solo cantidades marginales de mantequilla.

Así pues, se nota que, a pesar de que estamos todavía lejos del rango inicialmente propuesto en peso relativo, la orientación parece correcta, ya que se han obviamente priorizado inicialmente los productos de menor valor agregado, pero bien adaptado al mercado local; cabe notar entre otros el éxito del queso fresco, que no había sido incluido en el "mix" propuesto inicialmente.

Sin embargo, es de notar que la política seguida todavía fue basada sobre la experiencia del consultor internacional en lechería, y no se puede juzgar en que medida la contraparte nacional este lista a tomar el relevo. Aunque se ha diseñado un plan de negocios, en colaboración con otro consultor internacional, dicho plan se apoya todavía sobre un conocimiento solc parcial de algunos mercados (Sta Cruz, La Paz, ...)

2. Materia prima.

Durante un seminario organizado en agosto de 1993 se decidió llevar a cabo una encuesta en la zona del proyecto. Dentro de unos 700 ganaderos en los distritos de Villa Tunari - Eterazama y Villa Tunari - Bulu Bulu, con un potencial total de 8.000 litros diarios, resultó que solo un tercio de los productores entregaba su leche a MILKA, entre otras razones, por la falta de producción, el autoconsumo, la comercialización directa de leche cruda, o producción de queso a nivel de finca. Ello daba como resultado el un bajo nivel de acopio diario, y de ahí la falta de rentabilidad de la planta.

A raíz de la ausencia de motivación de algunos productores se citaban bajos precios, distancia a la planta y falta de centros de acopio. Se estima que, dentro de un plazo de dos meses, el acopio podía salir a unos 5000 litros diarios a través el establecimiento de relaciones más estrechas con los productores; además, se contempló llegar a 8000 litros diarios al cabo de doce meses, a través del desarrollo continuo de las actividades lecheras.

Adicionalmente, se estimaba a por lo menos 2000 litros diarios las disponibilidades excedentarias de leche en Yacapani, en el departamento de Sta Cruz, que no tenían salida con la PIL por razones de cuota y que por eso los productores estaban listos a entregar a MILKA. Por eso se surgió iniciar negociaciones con ellos a la brevedad posible. Expectativa que aún hoy sigue paralizada.

Por otra parte, en el mismo seminario, al que asistieron numerosas instituciones, se surgió en el estudio de

factibilidad el establecimiento de una red de cooperación entre dichas instituciones, aprovechando las facilidades de MILKA para reunirse. Además se debía establecer un fondo rotatorio de US\$ 20.000 para pequeñas inversiones, organizar cursos de capacitación para extensionistas, llevar a cabo un estudio de impacto de los pastos sobre el medio ambiente y instalar un centro de acopio en la region de Eteramazama.

Dichas surgerencias se convirtieron en el objetivo 4 del documento de proyecto, es decir el establecimiento una red de fomento lechero.

A la fecha se han contratado por Milka los servicios de un veterinario a precios reducidos a fin de apoyar a los productores.

Además se ha diseñado, y empezado un "programa de desarrollo lechero" con dos componentes, o sea capacitación y extensión agropecuaria, y establecimiento de centros de acopio y insumos. En cuanto al primer componente, se contempla reclutar tres tecnicos "promotores", para que capaciten los productores bajo la supervisión del encargado de fomento lechero.

En cuanto al segundo tema, se prevee que los centros de acopio actuaran tambien como distribuidores de insumos; sin embargo, no se precisa su numero ni su modo de establecimiento.

Cabe notar el caracter ambicioso de dicho plan, que se está implementando con el apoyo del PDAR (financiado por USAI).

A febrero de 1995, despues de un año de gestion del proyecto, estamos con una entrega diaria de 5.300 litros diarios, lo que era la meta inicial a dos-tres meses. Se puede concluir que las dificultades para fomentar el incremento de producción local son grandes y que es poco probable que se pueda alacanzar los 8.000 litros diarios dentro del plazo previsto.

3. Inversiones y organización de la producción

De acuerdo al estudio de factibilidad, y en vista del "mix" contemplado inicialmente, se formuló en el documento de proyecto el objetivo de reestructuración de la planta, así como la implantación de algunos nuevos equipos de producción enfocados al mejoramiento de la producción de leche pasteurizada, queso Mozarella y mantequilla. Conjuntamente con eso se necesitaba la reestructuración y capacitación del personal.

La reestructuración del personal puede considerarse como terminada y existosa, por lo menos en cuanto a la parte de producción. La mayoría de las compras de equipo en cambio, no han sido efectuadas a la fecha, pero la misión considera que eso debería resolverse sin mayor problema dentro del lapso de tiempo disponible hacia el final del proyecto.

Dentro del plan de negocios se han además añadido nuevas

propuestas para movilidades y varios equipos relacionados con el nuevo "mix" que se contempla, con un total de 437.000 dólares. Aunque la validez de estas propuestas se pueda discutir en mas detalles, parecen en general bien justificadas.

B.- AGROTE.

En relación al documento de proyecto, durante la fase inicial de diagnóstico, se preveían cuatro consultores internacionales: uno con experiencia gerencial en plantas de té, un agrónomo, un tecnólogo, y un fitopatólogo; esta última consultoría compartida entre el té y las plantas de aceites esenciales. En cuanto al estudio de mercado nacional, se preveía hacerlo a través un subcontrato.

Todas las consultorias debían prácticamente realizarse en un plazo de dos meses, dos meses después del inicio del proyecto. El estudio de mercadeo debía realizarse dentro de los primeros 5 meses.

Todas las consultorias se realizaron según el plan previsto; sin embargo, hubo dos expertos que produjeron cada uno un informe sobre un plan de racionalización de la industria de té. Además se produjo un plan de negocio al final del año 94, teóricamente basado sobre las recomendaciones anteriores. Ello parece bastante difícil, ya que, con la excepción del experto en mercado, todos los demás han desbordado su propio campo, haciendo comentarios sobre todos los aspectos del negocio, a nivel agrícola, tecnológico, y gerencial. De eso sale una cierta confusión, así como una impresión de desperdicio de recursos, ya que, sobre todo en asuntos técnicos, se repiten las mismas recomendaciones mientras que no coinciden las propuestas en los planes de desarrollo.

1. Mercado

El experto en cultivo de té se ha basado en un tamaño total de mercado interno de alrededor de 360 t de té negro y, así mismo, en una penetración del orden del 5 % a principios de 1994, mientras que el primer experto en gerencia, en cambio, se ha basado en las importaciones oficiales, o sea 170 t.

El estudio de mercado en cambio determinó, a través pruebas indirectas, un nivel de demanda de unas 1.376 t de té negro y unas 26 t de té verde, basándose en la franja de población de origen asiático.

Como consecuencia del cierre de la planta Chimate, al norte de La Paz desde 1993, que había alcanzado un nivel de producción bastante alto, alrededor de 500 t, no existe a la fecha competencia de producción. Así, la oferta está constituida en su mayoría por productos de importación de contrabando, con precios bastante bajos, o sea 1,3 US\$ /kg, frente a 1,7 US\$/kg cobrados

por AGROTE a la empresa encargada del empaque, COMAL.

Se reconoció entonces el potencial del mercado interno, que podría absorber todo el potencial de la planta actual. Por otra parte, se concluyó que era necesario ajustar los precios del té a granel a los vigentes en los países limitrofes.

En cuanto a los precios al consumidor, se pueden mejorar mediante una catalogación del producto como producto de calidad. Eso, sin embargo, requeriría el mejoramiento del empaque, así como inversiones bastante altas en promoción, e implicaría el riesgo de que se redujera a la vez el segmento accesible del mercado.

En cuanto al té verde, puede ser una alternativa interesante, ya que los precios son más altos; sin embargo, el lanzamiento del producto requeriría una presentación adecuada y una campaña dirigida al público de origen asiático, empezando con la ciudad de Sta Cruz. Sin embargo, este segmento es bastante reducido en volumen.

Finalmente, si se reconocen posibilidades de exportación, sobre todo a Chile, se debe tener en cuenta la competencia de Argentina y la relación precio-calidad. En el mercado internacional no se pueden lograr precios altos sin calidad; en el plan de negocio preparado por el consultor en cultivo de té, se señala que las cotizaciones obtenidas de un broker de Londres para el té Chapare no fueron muy buenas respecto a los mejores té de India o China, aunque se podía mejorar la calidad con una fabricación más adecuada.

En conclusión, si el estudio de mercado permite planear un crecimiento de producción bastante audaz, hasta 4 a 5 veces más que la capacidad actual de la planta (80 t1 de producto elaborado), no lleva a un optimismo tan grande a nivel de precios. El precio de referencia ex-fabrica debería ser fijado a 1,3 \$/kg, en lugar de 1,7 \$/kg para el té a granel en el plan de negocio preparado al final de 1994. Eso constituye, a juicio de la comisión, un punto débil de dicho plan.

2. Materia prima.

Casi todos los consultores han comentado abundantemente sobre este tema, en vista de que constituye indudablemente el mayor cuello de botella del desarrollo del proyecto a corto-mediano plazo.

Se reconoce, en primer lugar, una cierta falta de motivación por parte de los campesinos "socios". El promedio del rendimiento en 1993 ha sido alrededor de 1.500 kgs de hoja verde /ha, lo que da lugar a un ingreso bruto de 1.500 Bs/ha al precio actual de 1 Bs /kg. Según uno de los consultores, se debe deducir un costo de cosecha de 0,2 bs/kg, más un costo anual de mantenimiento de casi 1.400 Bs, lo cual conduce a un déficit de explotación.

Se han identificado, de manera unánime, por todos los expertos las causas técnicas de esta situación. En primer lugar,

las técnicas de cosecha inadecuadas, así como las de formación del árbol. Además se ha secado una proporción estimada hasta las 30 % de las plantas, frecuentemente, por ausencia de drenaje adecuado. En cuanto a las enfermedades observadas, causadas por hongos, parece que se puedan superar sin mayores dificultades con aplicaciones de productos cúpricos.

Al aplicar de manera corecta las técnicas de establecimiento de la planta, mantenimiento y cosecha se reconoce también unánimemente por los expertos que se pueden mejorar mucho los rendimientos sin demasiado esfuerzos. Sin embargo, no parece haber acuerdo sobre el nivel de productividad promedio que se puede alcanzar.

Los primeros expertos en visitar el proyecto (Gunatileke, Orchard y Mukherjee) propusieron las metas más prudentes, o sea 5.000 kgs de hojas verde /ha en las plantaciones campesinas, mientras que los demás expertos (Zaferson y finalmente Hope) llegan a 6.500 ó 7000 kgs /ha.

En cuanto a las propias plantaciones de AGROTE, las metas varían entre 6.000 y 9.000 kgs de hoja verde /ha por los primeros expertos, mientras que las hipótesis del plan de negocio final (Hope) se basan sobre valores entre 9.000 y 12.000 kgs/ha.

Estas últimas hipótesis nos parecen demasiado optimistas, ya que las primeras fueron formuladas por expertos con gran experiencia en cultivos rentables de té en países en desarrollo (Kenya, India, Sri-Lanka), basándose sobre observaciones de "lo que logran a producir pequeños productores en dichos países" (Orchard).

3. Inversiones.

Las inversiones propuestas en el plan de negocio concuerdan con las recomendaciones del experto en tecnología de té. Por eso están bien justificadas y además llegan a un total bastante modesto, o sea 47.000 US\$ para 1995. Se ha demostrado durante el año pasado la necesidad de controlar el empaque, por eso se debe recuperar y renovar la maquinaria instalada a COMAL en Cochabamba.

También se ha demostrado el interés de empezar a la brevedad la producción de té verde, así como la necesidad de renovar las instalaciones de clasificación y secado.

Se necesitarán también indudablemente nuevas inversiones alrededor de los años 1997-98, cuando, según el plan de desarrollo previsto, en la medida que se aplique, el acopio de materia prima supere la capacidad actual de recepción de hoja verde. El experto en cultivo (Orchard) recomendó en este punto la adopción de tecnologías más modernas, tales como el sistema CTC (Cut, Twist and Curl) para la maceración de las hojas y un secador con flujo de aire fluidizado, reconociendo sin embargo que eso se justificaría únicamente en la medida que crezca la producción con un ritmo sostenido. El total de estas inversiones llegaría a unos

120.000 US\$, o cuatro veces el importe previsto en el plan de negocio; sin embargo se podría justificar si contribuye significativamente a la mejora de calidad de fabricación que requeriría el mercado internacional.

C.- ACEITES ESENCIALES

En este rubro, la situación se presenta más claramente, ya que, a pesar de que se habían previsto dos consultores, uno en gerencia de planta, y uno en tecnología, más un subcontrato para el estudio de mercado, se ejecutaron todas las tareas por un solo consultor. Así hay más claridad tanto en el diagnóstico como en las recomendaciones.

1. Mercado.

Inicialmente, la producción de las plantas era enteramente comprada por la universidad de Cochabamba, dadas las mínimas cantidades producidas. Así, cuando se buscaron salidas comerciales en el País, apareció una realidad pequeña y poco sofisticada. A pesar de ello, existen algunos pequeños clientes que ya compran la producción (INTI en La Paz, VALENCIA en Cochabamba,...).

Se verificó, mediante visitas del consultor a países vecinos, que si existen mercados y que hay interés por parte de algunos compradores potenciales, que todavía no sabían que existía una posibilidad de producción en Bolivia. Menta, citronella y vetiver parecen los productos más atractivos.

El aceite crudo de menta es un producto bastante banalizado con un precio que ha ido bajando en los últimos años hasta 8 US\$/kg, ya que el mercado ha sido invadido por los productos asiáticos. Por eso se ha reducido la producción de Paraguay, con gastos de producción, probablemente, demasiado altos. Cabe notar que, si se produjera un mejoramiento de los precios hasta 12 US\$/kg o más, no se comprometería nadie hasta recibir pruebas sacadas de una producción industrial y no de una producción piloto, ya que se requiere que la muestra sea representativa. Eso implica que se tenga que acumular producción antes de ser confirmado el precio.

Por eso se debe considerar el precio mínimo de 12 US\$/kg con mucha prudencia, y hubiera sido de interés conocer el costo de una unidad de desmentolización y cristalización de mentol, así como el nivel corriente de los precios de mentol cristalizado. Sin embargo, el consultor indicó un valor probable de US\$ 20 en relación con un precio de aceite crudo de US\$ 12.

Es posible que el "riesgo precio" sea menor con un producto más sofisticado, y que pueda justificar una inversión más fuerte a mediano plazo. Además algunos clientes declararon no estar interesados por el aceite crudo.

El interés detectado en relación a otros productos no resultó unánime, aunque la citronella y el vetiver parecieran los mas prometedores, ya que todos los demás comportan un riesgo relativamente importante:

- Pasto cedron y limon sutil por razones fitosanitarias.
- Palmarosa y Eucalyptus citriodora por mercado mas o menos saturado.
- Otras plantas perennes por la larga duración de establecimiento.
- Patchouli por falta de experiencia en la region y dificultades de obtención del germoplasma.

En cuanto a la citronella, se trata desafortunadamente de un producto banalizado de bajo precio.

Sin embargo, la estrategia propuesta de ampliación del rango de productos parece buena a fin de poder amortiguar las fluctuaciones del mercado a largo plazo, y aprovechar los bajos costos de producción de las plantas perennes, con vida economica de 20 años o más (Eucalyptus, Limon sutil). No obstante eso, aparte de la menta, la unica salida con volúmenes significativos a corto plazo parece ser la citronella.

2. Materia Prima.

Por lo antes mencionado, el plan de ampliacion a corto plazo diseñado por el consultor en marzo de 1994 parece muy lógico y realista. Lastima que nada se haya aparentemente empezado a la fecha en cuanto a la citronella, y que la oferta de la compania DIERBERGER para germoplasma, no obstante las recomendaciones del consultor, haya sido rechazada por ser demasiado cara.

En cuanto a las otros cultivos, menta y palmarosa, el plan del consultor (M. BAKER), parece casi ejecutado.

Los costos de establecimiento, así como los de producción han sido bien identificados por el consultor. Son respectivamente alrededor de US\$ 800 y US\$ 600 por hectarea para la menta, y de US\$ 665 y US\$ 475 para la citronella. El costo de establecimiento por el vetiver, en cambio, es bastante bajo, apenas algo más de US\$ 200.

El rendimiento supuesto sería de 80 l/ha/año de aceite crudo o 18 t de hoja fresca para la menta; 150 l/ha o 35 t de hoja fresca para la citronella; y 20 l o 1 t /ha para el vetiver.

Ya que no se indican precios de compra de materia prima al productor, o por lo menos no se hace ninguna valorización de la materia prima, es difícil sacar un ingreso neto de referencia para el agricultor, y asimismo no se puede juzgar del potencial interés de cada uno de estos cultivos respecto a la coca.

Sin embargo, se puede tomar como referencia un precio correspondiente al valor del trabajo, suponiendo que la duración de la vida económica de la plantación de menta o citronella sea de tres años. Así se puede amortizar el valor del trabajo de establecimiento en en tres años. El valor anual total del trabajo resulta entonces a US\$ 435 para la menta y US\$ 320 para la citronella.

3. Inversiones.

Las inversiones contempladas en el estudio de factibilidad de BAKER se limitan a un tractor y dos chatas para cada planta, si se trata de procesar unicamente menta o citronella. En cambio si se trata de añadir vetiver o ciertas nuevas plantas en el "mix " se requiere una caldera a presión para cada planta, a un costo estimado a unos US\$ 20.000. Se justifica bien, ya que permitiría procesar productos con más valor agregada.

D.- DESHIDRATADORAS DE YUCA.

Se preveían en el documento de proyecto dos consultorias, una de un experto gerente y una de un tecnólogo, así como un estudio de mercado a través de un subcontrato.

Se hicieron en efecto las dos consultorias, pero las dos han cubierto tanto temas técnicos como económicos. El segundo consultor produjo varios informes.

1. Mercado

El estudio cubrió tanto el mercado de los alimentos balanceados como el de harinas de yuca y plátano.

Existe en la actualidad en Bolivia una importante capacidad instalada para alimentos balanceados, que esta sub-utilizada. Se consideró que es un mercado muy competitivo al que las plantas del Chapare no están en condiciones de acceder.

En cuanto a la harina de yuca, se identificaron tres empresas listas a comprar, con un potencial total de 600 t.

Como se ha podido verificar en todos países, la harina de yuca no es adecuada para su incorporación en el pan. En cambio, fabricantes de fiambre y embutidos estaban dispuestos a comprar pequeñas cantidades a precios bastante altos (US\$ 500/t). Se identificaron dos empresas, con un potencial de 36 t.

Finalmente, se observó que el mercado de la harina de yuca de origen brasileño al detalle representa 62 t para el país entero, lo que es pequeño. Se esperaba también competir en una cierta medida con el producto "maicena". No se dan detalles en cuanto a la normas de calidad requeridas.

En total, dicho estudio da relativamente poca información, y parece que no se haya explotada a la fecha. Se han firmado dos contratos para harina de yuca destinada a los alinientos balanceados, a un precio de US\$ 116/t. En vista del bajo nivel de utilización de las plantas, actualmente, se vende con pérdidas.

2. Materia Prima

A raíz de la falta de motivación de los productores por el bajo precio de la yuca fresca, Bs 5 /quintal, o sea US\$ 24/t. Los costos de cultivo, incluyendo mano de obra, fueron estimados en unos US\$ 400 /ha con un periodo de cultivo de 18 meses y un rendimiento promedio de 12 t. Con un precio de US\$ 24/t, el campesino obtiene un ingreso bruto de US\$ 288 (o sea la decima parte del ingreso de la coca) y asimismo una pérdida neta, aunque fictiva, ya que el campesino cultiva el mismo, de US\$ 112. A pesar de que hoy en día se haya incrementado el precio (Bs 7 /quintal), no ha cambiado fundamentalmente esta constatación, en vista de los bajos rendimientos de la yuca.

Según los expertos, la adopción de variedades mejoradas con uso de abonos permitiría llegar a rendimientos de 25 t/ha, sin grandes problemas y, por lo tanto, a una ganancia de US\$ 67 /ha, osea un valor total de US\$ 467/ha , con lo que ya se equipararía a otros productos, tales como plantas de aceites esenciales.

Cabe destacar, sin embargo, que en los países con más alta productividad se alcanzan de 75 a 100 t/ha y que esta productividad se ha alcanzado ya en el Chapare, aunque en parcelas experimentales.

El margen de progreso entonces es bastante grande, y parece que la yuca podría convertirse en un cultivo de relativo interés para el campesino.

3. Inversiones

Se consideró el diseño general de las plantas como bueno por el primer consultor, aparte de la falta de tanques de lavado y ausencia de secadores artificiales Solo Tacuaral, contaba con secador artificial instalado, el cual se reveló ineficiente y quedó en desuso.

En cambio, se identificaron algunas deficiencias por el segundo consultor, que se podían corregir con medidas sencillas. Hasta la fecha no han sido aplicadas, aunque siguen previstas en el plan de negocios.

Se demostró, por el primer consultor, que con un buen secador a gas líquido se podría alcanzar a un costo total (depreciación incluida) un poco por arriba de US\$ 7 /t.. La necesidad de secadores artificiales está absolutamente reconocida hoy en día, así como la de una mezcladora de alimentos para cada planta.

E.- VINAGRE DE BANANA.

Se preveía en el documento de proyecto la contratación de un director agro-alimentario, a tiempo compartido con la planta de glucosa-jugos, y de un tecnólogo, así como un estudio de mercado a través un subcontrato.

1. Mercado

Esto constituye sin duda el punto débil del diagnóstico, ya que aparentemente no fue ejecutado el estudio previsto. Por ello no existían datos suficientes para determinar racionalmente precios de venta o tipos y costos de empaque cuando se hizo la segunda consultoria, dedicada de hecho a un estudio de factibilidad. La producción no había empezado todavía.

Esta situación llevó a un cierto despilfarro de recursos humanos, ya que no se podía concluir otra cosa que, bajo las hipótesis proporcionadas por la gerencia de la planta, el proyecto no era viable. Hubiera sido esencial hacer algunas simulaciones bajo varias hipótesis de precios relaciondos a un tipo de empaque y a un posicionamiento en el mercado. En el plan de negocios se trata de remediar este déficit, dando algunos datos sobre el mercado, pero muy limitados.

Sin embargo, parece que se haya encontrada una primera salida, a través un contrato con una sociedad distribuidora, con sede en Santa Cruz, que compraría toda la producción, o sea 30.000 l/año a un precio de US\$ 0.94/l, llegando asimismo a unas ventas anuales de US\$ 28.200 \$, es decir, la mitad de lo previsto en el plan de negocios. Ello, teniendo en cuenta que los gastos de producción, sin incluir gastos de distribución y empaques, están previstos a un nivel de US\$ 46.000 anuales.

El futuro de la planta dependerá, así, en gran medida, de una estrategia de comercialización y de promoción adecuada, lo cual debe ser una prioridad absoluta para futuras acciones de apoyo.

2. Materia Prima

Ya que el consumo total de materia prima a la capacidad prevista era solo de 108 t de bananas frescas, además de descarte, el proyecto tiene obviamente un impacto muy reducido en el mejoramiento de las rentas agrícolas locales.

3. Inversiones

La primera consultoria fue realizada por un especialista que hizo un diagnóstico técnico muy completo, ofreciendo varias alternativas de inversiones de eficiencia (y costo) crecientes, aún reconociendo sin embargo que la situación de la planta era excelente.

El segundo consultor no hizo mas que repetir las mismas constataciones y recomendó adoptar una opción mediana, con un costo de alrededor US\$ 200.000.

En el plan de negocios se ha elegido, muy justamente, una opción mucho mas baja, casi mínima, o sea, de unos US\$ 26.000, a repartir en cinco años, cubriéndose, así, las necesidades esenciales (tanque de fermentación, barriles de maduración, medidor de temperatura).

F.- JUGOS CONCENTRADOS

La planta de jugos, como ya se sabe no fue diseñada desde el principio como tal, sino que constituye una evolución de una planta piloto destinada a producir glucosa a partir de bananas.

Se contempló, sin embargo, al inicio del proyecto que se debería realizar, en primer lugar, un diagnóstico de dicha planta de glucosa mediante la intervención de un consultor especialista para, eventualmente, rehabilitarla.

Sin embargo, durante esta consultoria se constataron deficiencias graves en el proceso respecto a las tecnologías ya comprobadas, y se señaló que era aparentemente la primera tentativa en el mundo de sacar glucosa del banano (!!).

Sin embargo, el consultor considero posible la inversion en una planta a escala industrial, pero con un costo de US\$ 1,2 millones.

Por ello, se decidió, en Marzo de 1994, convertir la planta de glucosa en una planta de jugos concentrados, lo que parecia tecnicamente posible, con una capacidad teorica de 80.000 l/año.

1. Comercialización. Mercado.

No existe ningún estudio de mercado realizado en torno a los concentrados, lo cual es un déficit muy importante para preveer la viabilidad en un subsector con una oferta muy estructurada y que funciona normalmente con margenes muy estrechos y grandes volúmenes. Este estudio está pendiente.

Lo único que se ha hecho, hasta la fecha, han sido tanteos comerciales, sin que se pueda analizar el resultado práctico en ninguno de ellos. Se han tenido contactos con empresas líderes del sector de jugos de frutas. Se han tenido contactos relativamente satisfactorios con Mendoza de Cochabamba, Fimex de La Paz y Sagic, también de La Paz. todos ellos han mostrado interés en los concentrados servidos con envases "bag in box", incluso Sagic ha firmado una carta de intenciones comprometiéndose a adquirir las 1.000 unidades en dicho envase.

También se han tenido contactos con Emcofruit (join venture de los productores de piña y Agrocapital - USAID -) y con CEASA (empresa privada apoyada por USAID). En ambos casos se ha

discutido un tipo de colaboración basado en que ambas empresas puedan comercializar los concentrados de la planta y en que esta pueda concentrar frutos de las otras, cobrandoles el valor agregado. La colaboración con estas dos entidades no está concretada y, además, se ha visto paralizada por la enfermedad que ha afectado al maracuya, que ha impedido la producción.

Así pues, la actividad comercial se ha reducido, hasta ahora, a ventas esporádicas, entre las que hay que incluir los restos de pulpa de fruta a Milka para saborzantes. Al parecer la capacidad de venta solo se podrá comprobar cuando se empicen a servir concentrados envasados en "bag in box".

2. Materia prima.

Las previsiones de producción que figuran en el plan de negocios son de 49.140 litros en 1995 y 58.968 para los demás años, hasta diez. Tengase en cuenta que la capacidad de la planta es de 70.000 litros. Del total de producción, la naranja ocupará el 31%, la piña y la maracuya el 20,5% cada una, las mandarinas y los limones el 9% cada una, y las toronjas y limas el 5% cada una.

Si la propia capacidad de la fábrica es un límite insalvable para su rentabilidad, también se le debe añadir el del precio de las materias primas, en el que resulta una contradicción de difícil solución: La fábrica, como es imperativo, debe comprar al precio más barato posible y ello se consigue comprando solo en los momentos álgidos de la producción; por su parte, los asociados a Asproban quieren vender a la planta en todo momento y al precio que fije el mercado. Así, resulta que la planta ha estado comprando en las épocas bajas a 3 ó 4 veces del precio a que hubiera querido comprar.

Al problema creado se le añade que la empresa privada antes señalada, CEASA, si que está comprando al precio de mercado de cada momento y hasta con un 10% de incremento. CEASA está interesada en pagar estos precios porque es una industria de mayor tamaño y que no necesita concentrar, ya que está integrada verticalmente con una empacadora en Cochabamba.

En el plan de negocios se le achaca a la asociación de productores falta de sentido empresarial, lo cual, a juicio de la Comisión, es una verdad solo a medias. Es cierto que resulta poco racional que la asociación conciba la planta como un seguro en exclusiva para colocar toda su producción y que no se le de la autonomía empresarial que es de rigor. Pero, así mismo, no es lógico pretender que, para sostener la planta, los agricultores vendan sus productos por debajo del precio que fija el mercado, lo cual iría contra el propio objetivo de proyecto (..crear mayor valor agregado..).

Lo lógico es que la planta solo procese fruta al precio más bajo de los posibles y que se venda en fresco (agricultores o la

propia planta) todo lo que el mercado admita. Si hay contradicción entre ambas pretensiones es que la empresa no resiste el más mínimo criterio de rentabilidad o que hay escasez de producción primaria de frutas para saturar el mercado.

3. Inversiones.

La conversión de glucosa a concentrados tenía que hacerse en dos fases:

- Ajustamiento del proceso: creación de un proceso de concentración con preparación de frutas a mano, y utilización de un agente de conservación. Por lo tanto se debían adquirir varias extractoras y recipientes por un total de US\$ 30.000.

- Mejoramiento de la eficiencia, a través la adquisición de una unidad pasteurizadora y otra de enfriamiento entre otros (no se daban costos).

6.- OBJETIVOS INMEDIATOS Y RESULTADOS.

Tal como figuran en los documentos de proyecto los objetivos inmediatos y los resultados son los siguientes:

a: Para las agroindustrias.

- Objetivo 1. La reorganización, reconversión y reestructuración de las 11 plantas, transformandolas en sociedades agroindustriales viables y sujetas al código de comercio boliviano.

- Resultado 1. Un Plan de reconversión/reorganización, conteniendo propuestas de inversión, para cada una de las plantas y su difusión entre organismos, gobiernos e instituciones potencialmente interesadas en su financiación.

- Resultado 2. Las plantas agroindustriales en funcionamiento con una mejora cuantitativa en los resultados de explotación.

Estos dos resultados constituyen la primera fase, diagnóstico/reconversión, que es la única financiada e implementada por el proyecto AD/BOL/93/818. Los objetivos y resultados que a continuación se detallan son expectativas pendientes de financiación.

- Resultado 3. Un grupo de empresas agroindustriales económicamente viables y gestionadas con criterios empresariales.

- Resultado 4. Un grupo de empresas agroindustriales, reestructuradas financieramente, sujetas al código de comercio boliviano.

- Objetivo 2. Un plan de desarrollo agroindustrial del Chapare que permita la reinversión de los fondos generados en la realización de activos en nuevas empresas agroindustriales.

- Resultado 1. Un mínimo de tres oportunidades de inversión agroindustrial identificadas en el Chapare.

- Resultado 2. Un mínimo de tres estudios completos de viabilidad correspondientes a las oportunidades del resultado 1.

Los resultados 3, del objetivo 1, y 1 y 2, del objetivo 2, constituyen la fase de implementación de la reconversión. El resultado 4, del objetivo 1, constituye la fase de reestructuración institucional.

b: Para la planta Milka.

- Objetivo 1. Al final del proyecto la planta habrá sido reorganizada y reestructurada, estableciéndose así las condiciones esenciales para su operación como empresa técnica y

económicamente viable y su transferencia a una institución, asociación o accionistas individuales.

- Resultado 1. Diseño e ingeniería básica de acuerdo a las recomendaciones del plan de rehabilitación de noviembre de 1993.

- Resultado 2. Reestructuración y capacitación del personal de la planta según el mismo Plan.

- Resultado 3. Plan de mercadeo implementado en Cochabamba, Santa Cruz y áreas tropicales.

- Resultado 4. Red de fomento lechero establecida que agrupe a instituciones gubernamentales o no que trabajen en el Chapare.

- Resultado 5. Plan elaborado y aprobado por los firmantes del documento de proyecto para la transferencia de la propiedad de la planta.

A.- RESULTADOS DEL PROYECTO AD/BOL/93/818

El resultado 1 del proyecto se ha logrado, tanto en su literalidad, como en su fondo. Se ha llegado a tener, para cada una de las unidades productivas un diagnóstico claro y planes de reestructuración coherentes y, en muchos casos, muy realistas. Todo ello puede apreciarse perfectamente en el análisis de las actividades del proyecto.

Los consultores seleccionados han sido, en general, de alta cualificación y conocedores a fondo de su área de trabajo, pero ha habido un exceso de informes sobre los mismos temas, en muchos casos de contenido repetitivo con ligeras variaciones en cuanto a las hipótesis de programación.

A criterio de la Comisión, parece excesivo disponer de dos expertos internacionales de alta cualificación para una planta de vinagre de dimensiones muy reducidas. Igualmente, para la planta de té ha habido, además de una fitopatóloga y un estudio de mercado, cuatro expertos han tratado el tema en todas sus dimensiones. Etc.. Por contra, un solo expertos en aceites esenciales ha aportado resultados suficientes.

Cabe insistir, de todas maneras, que finalmente se han obtenido los resultados pretendidos de manera muy satisfactoria.

La segunda parte del resultado, presentar las opciones agroindustriales a la comunidad internacional, también se ha cumplido satisfactoriamente con un informe resumen del trabajo de los expertos ("Plan de Negocios") y la celebración de la Conferencia en La Paz a finales de enero de 1995.

El "Plan de Negocios" va resultar un instrumento muy útil para la programación de actividades en una fase posterior del

proyecto. Unicamente cabe señalar que, para algunos productos (aceites esenciales, leche, té), las hipótesis retenidas son bastante más optimistas que las señaladas por los expertos sectoriales, lo cual puede resultar peligroso y obliga a recuperar los informes técnicos iniciales.

El resultado 2 también se ha cumplido. Todas las plantas están en funcionamiento, con técnicos nacionales asesores y con gerentes miembros de las asociaciones de productores, que reciben del proyecto formación práctica y teórica. También se ha avanzado considerablemente en la búsqueda de mercados y se han comprometido las ventas posibles de varios meses. Las adaptaciones técnicas propuestas por los expertos en aceites esenciales y concentrados de frutas se han realizado y quedarían pendientes las inversiones complementarias recomendadas en los correspondientes informes.

Sin embargo, estos progresos evidentes no han sido acompañados por un crecimiento sostenido de la producción. La facturación de las plantas, que se corresponde esencialmente con la producción al ser muy bajo el nivel de stocks, ha sido en 1994 la siguiente:

- Té

. Agroté	Bs	113.761
----------	----	---------

- Aceites esenciales

. Citral	Bs	12.494
. Valle del Sajta	Bs	4.773

- Concentrados

. Jugos concentrados	Bs	26.101
. Vinagre	Bs	7.645

- Deshidratados

. Valle del Sajta	Bs	26.087
. Villa Unión	Bs	21.143
. Tacvaral	Bs	60.903
. Villa 14 sept.	Bs	16.183
. Isinuta	Bs	9.282
. Florida	Bs	3.563

Ello representa, en conjunto, para las 11 plantas una facturación en 1994 de Bs 301.935, es decir, US\$ 64.105, de los cuales un 37,7% corresponden al té. A criterios de la Comisión, exceptuando la planta de té, para niveles tan pequeños de producción no tiene ninguna significación el análisis y la discusión de los indicadores contables y financieros, ni las valoraciones efectivas sobre la viabilidad.

Para la mayoría de las plantas la producción no comenzó hasta agosto de 1994. Las causas más determinantes del atraso

en la producción de las plantas son las siguientes:

- Escasez de producción de materias primas.

. Retraso en la implementación del fondo rotatorio; en particular en lo que afecta a los cultivos anuales (yuca).

. La aparición de un hongo que ha obligado a eliminar las 60 Ha. de pasto cedrón que nutrian a la planta Citral.

. Escasez y retraso en el apoyo a la extensión agraria. Las plantas de aceites esenciales necesitarían, aproximadamente, 200 Ha. para su punto de equilibrio y tienen en producción apenas 45 Ha.; el té tiene una extensión en producción de 40 Ha. y solo ahora se está empezando a ampliar la superficie hasta las 160. mínimas necesarias; etc..

- Falta de inversiones y retraso en las instalaciones.

. En todas las plantas de deshidratados faltan sistemas convencionales de secado artificial, inadecuación de muchos de los techos en los patios de secado, mezcladoras para alimentos balanceado y medios de transporte. Dado el clima poco soleado de la zona, solo con el secado artificial se podría incrementar la capacidad de producción en un 40%.

. Todavía no están en marcha las reformas técnicas en Citral.

- Presión sobre los precios.

. Dada la poca producción existente de yuca y de frutas, los precios de la venta en fresco desincentivan el acopio a las plantas.

- Retrasos en la comercialización.

. Solo muy recientemente se ha llegado al acuerdo de suministros con el cliente de Santa Cruz comprador de chip de yuca.

. Exceso de tiempo empleado en la planta de vinagre para preparar la comercialización. Esta no ha estado lista hasta enero de 1995. Hasta entonces la venta era experimental.

En el caso de Agroté, a pesar de los problemas de acopio de materia prima, la situación de la producción es relativamente mucho más favorable. En todo 1994, la cifra de negocios de Agroté ha sido de Bs 113.761 (US\$ 24.102) y ha tenido un flujo de caja negativo de Bs 89.930 (US\$ 16.950). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en la contabilidad de la planta están incluidos los gastos de extensión y mantenimiento del vivero y que la extensión a los socios se hace a crédito contra futura entrega de producto y por un importe inferior al coste (30%).

Teniendo en cuenta que en el concepto de gasto "producción agrícola" se incluye tanto el mantenimiento de los viveros como el trabajo en la superficie en producción propia, puede estimarse que el flujo de caja "de explotación" estaría muy cerca de ser positivo; objetivo que podría alcanzarse antes de la finalización del proyecto. Independientemente de la contabilidad de la planta, los gastos de vivero y plantines deben ser considerados en parte como inversión y en parte como donación del proyecto.

B.- RESULTADOS DEL PROYECTO AD/BOL/94/918.

El resultado 1 no se ha cumplido aún del todo (falta empacadora, etc.), pero seguramente podrá tenerse completado para la finalización del proyecto. Sin embargo, para la diversificación y consolidación de Milka como empresa se prevén razonablemente inversiones complementarias del orden de US\$ 400.000, pero que no se plantean como urgentes e imprescindibles.

El resultado 2 se ha completado casi totalmente, tanto desde el punto de vista cuantitativo (el personal empleado por la fábrica se ha reducido a 30 personas), como funcional (la estructura operativa de la planta está completa; recientemente se ha contratado el gerente).

El resultado 3 se ha logrado parcialmente. Se ha abierto el mercado del Trópico con 14 delegaciones, que funcionan muy satisfactoriamente. La red de distribución de Cochabamba también está funcionando con notable éxito. La distribución de productos en Santa Cruz no está todavía consolidada. A la comercialización le falta aún una estructuración general; todavía no está registrada la marca, no existe publicidad organizada, etc.

El resultado 4 representa el punto más débil en el proceso de reestructuración de la planta. Estructuralmente el resultado se ha logrado; existe la coordinación para el fomento lechero, apoyada por USAID, a través de IBTA; USAID considera a los forrajes como uno de los subsectores prioritarios a apoyar; está próxima a completarse la instalación de pequeños centros de acopio de leche. Sin embargo, operativamente no se ha logrado avanzar lo suficiente; el crecimiento del acopio es muy lento y es previsible que a la fecha de la finalización del proyecto no se haya logrado disponer de un volumen de acopio (8.000 l/día) que signifique el punto muerto de la explotación de la planta.

A este respecto, cabe resaltar, que la solución del problema no es de tipo exclusivamente técnico. A más producción y a más acopio, se necesitan proporcionalmente más controles higiénicos y más formación y medios en manos de los ganaderos. Más allá de la inversión realizada, el crecimiento de la producción depende de la capacidad para garantizar los controles de calidad de la leche acopiada.

El resultado 5 todavía no está conseguido, ni tan solo esbozado en las mesas de negociación, en las que por ahora las posturas esbozadas aparecen como irreductibles: sociedad anónima

con presencia de grupos lecheros mayoritarios, propiedad directa de las asociaciones de productores, cooperativa de productores o sociedad de responsabilidad limitada con mayoría de participación de los productores.

En cualquier caso, la forma de sociedad seleccionada debería garantizar, a juicio de la Comisión, los criterios de garantía de los productores en cuanto a la apropiación de parte del avalor añadido creado por la planta, la eficacia y profesionalidad empresarial de la gestión y la replicabilidad de la experiencia como llamamiento a la inversión de la iniciativa privada en la zona.

En términos globales, el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados permite afirmar que la planta Milka ha alcanzado en muy poco tiempo un alto nivel de dinámica empresarial, controlando sus gastos, ampliando los puntos de venta, diversificando su "mix" de producción y organizando el acopio de materia prima.

Por contra, a niveles de consolidación financiera el ritmo ha sido algo más lento de lo previsto; el crecimiento del acopio de leche no ha acompañado al proceso de reorganización empresarial. No es previsible que a la finalización del proyecto la planta haya podido alcanzar su punto de equilibrio. En el mes de enero de 1995, la planta ha logrado, por primera vez, un flujo de caja positivo; es decir, es decir, que la planta no hubiera necesitado del apoyo del proyecto para cubrir sus gastos operativos.

Del análisis de los datos contables de Milka se deduce que para conseguir el punto de equilibrio contable se necesitaría un incremento de la facturación del orden de Bs 225.000, osea US\$ 47.150; ello suponiendo constante el "mix", los precios de compra y de venta y el ratio de margen bruto (38%). Lo contrario significa, simplificando, que la planta puede seguir funcionando, pero no puede invertir en equipo.

7.- OBJETIVO DROGA.

Los proyectos AD/BOL/93/818 y AD/BOL/94/918 son basicamente proyectos de reestructuración industrial y que han tenido hasta la fecha muy escasa repercusión en la ampliación de areas cultivadas.

En relación a las plantas agroindustria es hay que tener en cuenta que a la fin del proyecto el nivel de producción será aún muy bajo y, por tanto, no habrán provocado una sustantiva expansión de los cultivos. Sin embargo, esta dinámica puede cambiar si se implementa la segunda fase, en la que deben preverse sensibles ampliaciones de las areas cultivadas de té (mínimo de 120 Ha.), de plantas productoras de aceites, de maracuya y eventualmente de yuca.

Además, se trata de una intervención que afecta a varias asociaciones de productores, algunas de las cuales ya habian reducido sus plantaciones de coca al 100%. Este es un elemento que se deberia tener en cuenta en las fases sucesivas de consolidación. Se deberia dar un tratamiento más intensivo en las areas donde la densidad del cultivo de coca sea mayor.

En relación a Milka, por el contrario, no cabe prever a corto plazo una expansión significativa del area dedicada a la ganaderia. La asistencia técnica que se esta aportando a los ganaderos es de caracter intensivo (mejora de pastos, sanidad animal, mecanismos de acopio, etc.).

Puede, pues, afirmarse que ambos proyectos han cumplido el objetivo droga en el sentido de evitar su expansión o el retroceso de anteriores logros, ofreciendo posibilidades de rentas que hagan efectiva la sustitución.

En términos cuantitativos, los proyectos preveian la reducción 1.500 Ha anuales en relación a las agroindustrias y 500 Ha en relación a Milka. Resulta muy difícil medir el grado de cumplimiento de estos objetivos, ya que los proyectos no hacen ningún tipo de seguimiento al respecto, debido a la rigidez conque se lleva el criterio de neutralidad profesional.

De todas formas, puede afirmarse que no se handado las repercusiones cuantitativas previstas, cuando menos en cantidades significativas, tal como puede apreciarse en los datos siguiente, obtenidos de la Embajada USA.

REDUCCION CULTIVOS DE COCA EN 1994

	Compensadas	No compensadas	Total
Villa Tunari	335	27	362
Isinuña	443	16	459
Ivirgarzama	108	3	111
Total	886	46	932

Estas cifras corresponden al Chapare, sobre unos totales nacionales de 1.058 Ha. erradicadas de las que 954 fueron compensadas. Las informaciones conocidas, relativas al mes de enero de 1995, indican una cierta disminución del ritmo de erradicación.

Como puede apreciarse, el mecanismo de erradicación continua siendo mayoritariamente de tipo contractualista, lo cual hace, a juicio de la Comisión, más valiosa la metodología empleada por los proyectos en base a la profesionalidad y la eficacia. El importe de las compensaciones está financiado por la ayuda de USAID en concepto de ayuda a la balanza de pagos y es el Gobierno el que asume el pago al agricultor.

La superficie cultivada de coca en el Chapare significa el 71% de 48.700 Ha. estimadas a nivel nacional (1 de agosto de 1994), es decir, 34.500 Ha..

Desde el inicio de la campaña de erradicación (1986/1987) hasta 1994 (agosto) la superficie cultivada de coca ha pasado, a nivel nacional, de 37.800 Ha a 48.700 Ha. (con un máximo de 52.900 Ha. en 1989), lo que significa un crecimiento de los cultivos de 10.900 Ha., como saldo de las erradicaciones y las nuevas plantaciones. El saldo acumulado de erradicaciones se estima a enero de 1995 en 26.505 Ha. en el Chapare y 27.654 Ha. en todo el territorio nacional.

El rendimiento neto por hectarea y año se estima en estos momentos en el Chapare alrededor US\$ 1.200, para la hoja seca, y US\$ 2.700, en forma de pasta básica. Ello quiere decir que los productos más sobresaliente del desarrollo alternativo (piña, banano de exportación, té -si mejora la productividad-, etc.) estarían cerca de alcanzar los rendimientos de la hoja seca de coca.

Así pues, cabe suponer, y así parece ser en realidad, que una parte importante de la hoja de coca sale del agricultor en forma de pasta básica.

8.- SOSTENIBILIDAD.

IA.- SOSTENIBILIDAD ECONOMICA.

a. Milka.

En el estudio de factibilidad inicial, en el marco de las previsiones financieras, se analizó la cuenta de perdidas y ganancias previsional bajo varias hipotesis de entrega de materia prima. De unos 3.000 litros diarios a 16.000 litros diarios.

El resultado mensual previsional fluctuaba entre una perdida de US\$ 28.000, en la situacion inicial (3000 litros diarios) y una ganancia de US\$ 47.000, con una entrega diaria de 16.000 litros. El punto de equilibrio se encontraba ligeramente por debajo de los 8.000 litros diarios, ya que la capacidad de recepción práctica de la planta se consideraba alrededor de 17000 litros diarios. Se considero asimismo el proyecto como viable, mediante una programación del proceso en tres fases:

- Fase inicial de 3 meses con acopio diario de 3.000 litros.
- Fase intermedia de 4 meses, con acopio diario de 5.000 litros.
- Fase de estabilización, con acopio diario de 8.000 litros.

Cabe notar, sin embargo, que dicho estudio no tomo en cuenta los costos de servicios exteriores (consultorias, pruebas,...), ni tampoco las depreciaciones sobre el activo inicial de la planta, sino solo sobre las nuevas inversiones recomendada, o sea US\$ 275.000.

La cuenta de perdidas y ganancias real no se pudo establecer hasta julio de 1994, ya que la agencia de ejecución anterior (Iglesia Gilead) no dejo ningún dato de gestion o libro contable en la transferencia. Se reconstituyó a partir de entonces el sistema de control de gestion. La cuenta de perdidas y ganancias para el periodo julio - diciembre de 1994 muestra un flujo de caja negativo, con un valor alrededor de 4,5 % de las ventas, mientras que casi se equilibra en la cuenta de enero de 1995.

Sin embargo, tomando en cuenta las depreciaciones (que parecen basadas sobre el valor global de la planta actualizada y estimada por los expertos de la empresa de consultores KMPG), se nota un resultado de explotación negativo para el periodo julio - diciembre de 1994, con un valor alrededor de 37.6 % de las ventas.

A pesar de que se esta paulatinamente mejorando la situación, no se ha alcanzado todavía la verdadera rentabilidad, que pueda tomar en cuenta el reemplazo futuro de los activos, y parece poco probable que se logre con un volumen de acopio de 8.000 litros diarios. Teniendo en cuenta que en la actualidad se acopian 5.300 litros y que el crecimiento es necesariamente lento, puede estimarse que a la finalización del proyecto, la

planta tendrá un flujo de caja positivo, pero una rentabilidad negativa.

En el plan de negocio preparado al final de 1994 se contempla, sin embargo, que se llegará a acopiar unos 9.400 litros diarios en promedio en el año 96, y se prevee una subida muy fuerte de la leche acopiada, hasta unos 24.000 litros diarios en el año 2004, o sea un incremento promedio anual de 1.800 litros.

Sin embargo, cabe notar que no se hecho aparentemente en dicho plan ningún análisis de sensibilidad respecto a dos factores que parecen tener un grado de riesgo bastante alto, o sea:

-El precio de la leche cruda, que estara determinada por las condiciones vigentes del mercado.

-Y, sobre todo, el volumen de leche cruda que se lograra a acopiar, lo que dependerá del grado de éxito de los planes de desarrollo lechero.

De todas maneras, aunque no exista (está prevista su realización) un estudio apurado sobre el uso de los suelos en el Trópico de Cochabamba, según algunos expertos las posibilidades de extensión de la ganadería estaria limitada por la calidad de los mismos.

b. Agroté

Volviendo al productor independiente, en la mejor de las hipótesis, o sea 7.000 kgs/ha, con el precio actual de 1 Bs/kg, obtiene un ingreso bruto de 7000 bs, de los cuales, según uno de los expertos (Zaferson), se debería deducir casi 1.500 bs de gastos de mantenimiento. Así se llega a un ingreso neto de 5.500 Bs, ó 1.150 US\$/ha si la cosecha se hace con mano de obra familiar, y a 4.100 bs si se toma en cuenta el costo de la cosecha, o 860 US\$/ha.

Así, se puede proponer un valor de referencia de 1.000 US\$/ha para el ingreso neto al productor, lo que aún esta por arriba de las cifras propuestas en el ultimo plan de negocio, que se basa sobre un precio al agricultor de 0,82 Bs/kg, cuando ya se está pagando 1 Bs. Eso no coincide tampoco con la cifra propuesta por la gerencia de la planta, que estimaba el ingreso neto potencial a unos 1.500 US\$/ha, que por el contrario parece demasiado optimista.

En cuanto a la planta, si se examinan las tables del plan de negocio correspondientes a la opción de bajo rendimiento, que nos parece más probable (8.000 kgs hoja verde /ha en promedio), se observa una ganancia operativa que llega a 150.000 US\$ a partir del año 2001, permitiendo la distribución de dividendos, aunque habria que tener en cuenta la necesidad de devolución de préstamos.

Dichas proyecciones, sin embargo, se apoyan sobre un precio de venta de te negro a granel de 1,7 \$/kg, lo que no concuerda con el precio de referencia de 1,3 US\$/kg, y tampoco con el precio máximo aceptable por los mayoristas de 1,5 US\$/kg según el estudio de mercado. Con una producción de aproximadamente 300 t de te negro en el año 2001, de las cuales 150 t a granel, eso quiere decir que la ganancia operativa sería reducida de un valor entre 30.000 y 60.000 US\$. Aunque todo ello no ponga en absoluto en cuestión la validez del proyecto, exige moderar relativamente el optimismo.

En términos de viabilidad, debe destacarse en Agroté la solidez de la gestión, formada en el marco del proyecto.

El flujo de caja de Agroté ha sido negativo para todo el conjunto del ejercicio de 1994, pero en el mes de diciembre se observa una mejora muy notoria. Según la contabilidad de la planta, en dicho mes se observa un resultado negativo de 16.948 Bs y un flujo de caja, también negativo, de 13.593 Bs. Sin embargo, parece que están incluidos como gastos los costes de instalación y manejo del vivero en funcionamiento para la extensión de las plantaciones. Según el informe del experto J Orchard ello se debería amortizar en tres años. Con ello se puede estimar que la planta ha empezado a tener flujos de caja positivos a 31 de diciembre de 1994.

c. Aceites esenciales.

En el estudio del consultor Sr. Baker se aprecia con claridad como estas plantas pueden ser rentables si se produce en cantidades considerables y se establece un mix de producción que cubra los riesgos de la alta sensibilidad en relación a las variaciones de los precios.

En dicho estudio se establecen hipótesis de precios razonables aunque ya optimistas, como pudo apreciarse en el análisis de las actividades: 12 a 15 US\$/kg para menta, 5 a 6 US\$/kg para la citronella y 50 US\$/kg para el vetiver.

Bajo estas hipótesis se llega, sin incluir vetiver en el "mix", a un margen neto /ha:

- Para SAJTA de 250 a 300 US\$/ha en el mejor caso, y entre 60 y 80 US\$/ha en el peor caso (en plena producción).

- Para CITRAL de 150 a 230 US\$/ha en el mejor caso, y entre 30 y 80 en el peor caso.

Eso quiere decir que la sensibilidad al precio de venta es bastante alta, y que los márgenes netos pueden anularse fácilmente.

Añadiendo vetiver en el mix en cambio se lograría para CITRAL un margen que siempre supera los 200 US\$/ha y en el mejor caso llega a US\$ 400. Así se verifica un efecto de reducción del riesgo, en adición de incremento de los márgenes.

d. Deshidratado de yuca

Al remplazar maiz con yuca en las dietas para cerdos se necesita aplicar precios mas bajos, ya que la harina de yuca no tiene un contenido de proteinas equivalente. Según el consultor, dicho precio deberia ser de US\$ 97 ó 92, en lugar de los 115 para la harina de maiz, En cuanto al precio de la harina de banano, solo podria ser de US\$ 70. Así se descarto unánimemente el procesamiento del banano.

Al final de 1993, unicamente se procesaban en Tacuaral 3,5 t /año, generandose una perdida anual de US\$ 2.600, cuando hubiera sido posible, según uno de los consultores, llegar a un flujo de caja positivo a plena capacidad, tomando solo en cuenta el costo de la materia prima y de la mano de obra, aún con un precio de 97 \$/t.

Sin embargo, con la hipotesis de US\$ 92 y tomando en cuenta costos de energia y mantenimiento, este flujo de caja se anula o se vuelve facilmente negativo: asi se concluyó, por el segundo consultor, que no era rentable la producción de harina unicamente para el alimento y que se debian buscar soluciones alternativas, tales como:

- Integración con engorde de cerdos.
- Producción de alimentos basados en la yuca para consumo humano, con un valor unitario más alto.
- Cambio de productos en favor de algunas especias o de legumbres.

Se han profundizado solo los dos primeras posibilidades, además de haberse realizado un estudio complementario sobre la producción de harina a gran escala en el Chapare.

a) Engorde de cerdos

Para un alimento balanceado de engorde de cerdos, con 40% de harina de yuca (valorizada a US\$ 97), según el primer consultor (Sr HOURDIN), se deberia contar con US\$ 140 de materia prima, mas US\$ 30 de costo de producción. Dado que en la fecha del informe los precios estaban por arriba de los US\$ 200/t, se podia conseguir un margen de al menos US\$ 30/t, con un potencial de producción de 1.200 t. Este precio, con un factor de conversión de 1 a 3 en relación con el peso vivo de los cerdos representa menos del 60% del precio de venta de dicho cerdo (1,05 \$/kg), lo que se puede considerar una buena rentabilidad.

Basandose casi sobre las mismas hipótesis, en cuanto a la formulación del alimento (40% de harina de yuca, valorizada sin embargo a US\$ 92/t), y precios de venta de 1,05 \$/kg, se estudió por el segundo consultor (Sr ESPIARD) un proyecto de engorde de cerdos adaptado a la planta Florida. Para una granja de 105 cerdos, tomando en cuenta todos los gastos (salvo las amortizaciones), se llegaria a un nivel de ventas de BS 788.000,

con gastos de alimentos de Bs 420.000 (o sea una relación de 53%); y un resultado bruto de Bs 155.000 (US\$ 32.600), o sea, Bs 86 (US\$ 18) por cerdo vendido.

Este resultado está más o menos confirmado en el plan de negocios, con resultados netos que se encuentran entre US\$ 8 y 30 /cerdo dependiendo del costo de adquisición de los cerditos. Así parece justa la propuesta de adjuntar módulos de cerdos a cada una de las plantas, ya que obviamente no existen problemas para su comercialización.

Esta solución constituye la clave del futuro de las plantas.

b) Alimentos de consumo humano

Para esta producción, se necesitan modificaciones del proceso de fabricación (pelado de las raíces, molienda más fina, empaque impermeable). Así se llega a mayor costo para la harina pura, estimado, por el segundo consultor, en Bs 1.200/t ó US\$ 252/t.

Se consideró esta posibilidad más adecuada para la planta de Valle de Satja, ya que los gastos fijos y de manejo pueden ser compartidos con la planta de aceites esenciales, de la misma asociación de productores. Se hizo entonces un estudio complementario, donde, adicionalmente a la harina para el consumo humano, se contemplaba instalar un taller de "tapioca fancy", producido a partir de la harina mediante etapas de procesamiento complementario, o sea inmersión en agua, cocinado al vapor, y secado final antes del empacamiento en bolsas plásticas. Se consideraba que la harina se puede vender a Bs 2/kg (bolsas de 0.5 y 1 kg), y el "fancy tapioca" a Bs 3/kg (bolsas de 0,25 kg). En una primera etapa se contemplaba producir 100 t/año, de las cuales 20% en "fancy tapioca". El total de la nueva inversión sería de US\$ 400.000, y se demostraba una cierta rentabilidad, con un período de recuperación de 7 años.

Aparentemente, no se ha dado ningún seguimiento a esta idea, a juicio de la Comisión, en vista del nivel de inversión bastante alto, así como de la ausencia de conocimiento de este producto por parte del consumidor boliviano, llevando así un riesgo importante.

Por contra, se contempla, en la actualidad, producir harina de yuca tostada, o "chive", que es un alimento tradicional en el oriente del país, esperándose poderlo introducir en el Chapare. El proceso de producción es de tipo artesanal, y requiere solo un equipo mínimo. La meta inicial propuesta, o sea 20 t/año para cada planta es modesta y realista, ya que nos faltan a la fecha datos de mercado. Por eso, las metas a mediano plazo (80 t) podrían ser un poco ambiciosas. Los precios de venta son altos (US\$ 464 /t a granel y 641 en paquetes), siendo los márgenes esperados excelentes. Se presenta entonces como una buenisima idea, sin embargo, su validez debra ser confirmada al contacto con el mercado.

c) Produccion de harina a gran escala

Seún el estudio de uno de las expertos, considerando que se podria aprovechar las yacimientos de gas natutal que se encuentran en el Chapare, estudió un proyecto de fabricación de harina de yucca y banano de tamaño industrial (60.000 t/año de material seco) con un secador rotatorio a gas.

Esto estaba tambien relacionado con un requerimiento de un grupo chileno para comprar 5.000 t mensuales de dichos materiales, ofreciendo los precios siguientes: US\$ 100/t para harina de yuca y US\$ 90/t para harina de banano. El estudio contempla un rendimiento en yucca de 40 t/ha, con un precio de Bs 3,5/quintal en lugar de Bs 5/q. (7 hoy en día), y en banano un rendimiento de 25 a 30 t/ha (rendimiento actual) con un precio de Bs 3,5 /chipa en lugar de 3 a 5. La planta podria llegar en plena capacidad a unas vantas de US\$ 7,6 millones, con una ganacia de casi US\$ 900.000 despues de 10 años.

El periodo de recuperación seria de 8 años, y se reconoce la alta sensibilidad del proyecto al nivel de precios de materia prima. Por eso, consideramos que este estudio ofrece solo un interés teórico y a largo plazo.

e. Vinagre

Parece bastante evidente que, en las actuales condiciones de comercialización, la rentabilidad financiera de la planta es negativa. La única salida que se puede vislumbrar reside en una estrategia comercial apropiada, que permita conseguir precios de venta mas altos, así como, empaques compatibles con la demanda, pero baratos.

f. Concentrado de frutas

En el Plan de Negocios se analizan las perspectivas de viabilidad de la planta de concentrados de frutas. Las hipótesis de cálculo son simples: precios de materia prima basados en los últimos indices promedio del mercado; se incluyen los gastos de gerencia, comerciales y técnicos, compartidos con otras plantas; se descuenta de los ingresos el pago de impuestos; etc.

Así, se llega a la conclusión de que no es previsible que la planta llega a alcanzar el punto de equilibrio de rentabilidad (perdida creciente hasta alcanzar los US\$ 4.841 en 2004), pero se conseguiran flujos de caja positivos de US\$ 13.600 ó US\$ 25.700 según los años. A pesar de estos resultados, se propone continuar el funcionamiento de la planta como hasta la actualidad para ver cual es la situación una vez se entre en producción, se concreten los acuerdos comerciales y se negocie con la asociación de productores. Si se tratara de una empresa independiente, sin el apoyo del proyecto, seria una empresa que podria subsistir

mientras no tuviera que invertir, para lo cual no tendría ninguna capacidad.

A juicio de la Comisión, se debería estudiar la posibilidad de integrar a la planta de jugos con Milka. Se trataría de llevar el jugo sin concentrar a Milka, donde se podría pasteurizar, empaquetar en bolsas baratas de poliuterano, mantener en frío y distribuir en la misma red que la leche. Comentada esta posibilidad con el experto internacional que trabaja en Milka confirmo la viabilidad de esta opción. Se podría concentrar parte del jugo para mantenerlo como stock. Los precios de venta serían más remuneradores.

B.- SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA.

La sostenibilidad organizativa de los proyectos esta sustentada en dos pilares:

- La forma jurídica que adquieran las plantas como empresas viables.

- La fortaleza y capacitación de las asociaciones de productores.

A criterio de la Comisión, la elección de la forma jurídica que se le vaya a dar a las plantas no tiene porque tener una solución única y uniforme. Tanto la S.A., como la S.R.L., como la Cooperativa, como la Asociación de productores, pueden ser formas válidas. Además, hay ya algunos elementos que interfieren en el proceso de decisión, como la propiedad de los terrenos de Milka, la propiedad de Citral de la planta, la propiedad de la planta de té por CORDECO, etc.

Para la Comisión, debe acelerarse el proceso de información y discusión para establecer al más breve plazo posible la forma más conveniente para cada una de las plantas, tal como establece el resultado nº 5 del proyecto AD/BOL/94/918.

Los criterios que deberían prevalecer en la decisión sobre el proceso y forma de las transferencias son los de eficacia de gestión y garantía de los productores, en cuanto a la finalidad dada a las propias plantas (dar salida a los productos agrarios y dotarles de mayor valor agregado).

En cualquier caso, esta decisión debería ser rápida, ya que el propio proceso de transferencia requiere medidas de acompañamiento diferentes en función de la forma de institucionalización acordada.

A este respecto, los proyectos ya han iniciado el proceso mediante la elaboración de un informe técnico-jurídico y con la contratación de un asesor.

En cuanto a las Asociaciones de Productores, que debe ser la única instancia interlocutora para esta cuestión, la Comisión

ha podido constatar su fortaleza y disciplina interna y su voluntad de progreso social. Las debilidades más significativas, desde el punto de vista de la sostenibilidad de las plantas, son:

- La falta de conciencia empresarial.

Las asociaciones de productores están demasiado acostumbradas a su papel de receptoras de ayuda en lugar de ser agentes de su propio desarrollo. Les falta conciencia de competitividad, en relación a calidad de los productos, a la fijación de los precios (sobre todo de materias primas), a la importancia de la presentación, al cumplimiento de los compromisos productivos y financieros, etc.

La metodología de implementación del proyecto, tendiendo a valorar siempre los requerimientos técnicos y económicos, ha provocado adelantos patentes, aunque con desigual intensidad, en el seno de las asociaciones.

- La deficiente formación.

En este terreno también la acción de los proyectos ha sido muy positiva, especialmente a través de la decisión de contratar para gerentes de las plantas a agricultores asociados. El resultado ha sido extremadamente positivo, aunque desigual. Así mismo, se han realizado seminarios, cursos y visitas, que han hecho progresar el nivel medio de formación de algunos cuadros de las asociaciones.

- La poca capacidad productiva.

El hecho de que, a excepción de Milka y Agroté, el nivel de producción de las plantas sea reducido dificulta la adquisición de conciencia por los asociados, proceso que se vería acelerado si el compromiso productivo y los intereses materiales fueran más sustantivos.

Es evidente, que cualquier decisión que implique la cesión de la gestión a las propias asociaciones requerirá un cierto apoyo o acciones de acompañamiento.

C.- SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL.

El marco institucional con presencia en la región del Chapare, que pudiera apoyar a las nacientes agroindustrias una vez finalizados los proyectos de UNDCP, es muy débil y desigual. En términos generales puede afirmarse que únicamente aquellas instituciones apoyadas con financiación externa tienen una presencia efectiva en la zona.

Sin embargo, la deficiente coordinación entre los organismos financiadores internacionales provoca que ni en lo referente a estas instituciones (IBTA, PDAR, Universidad San Simón, etc.) existan perspectivas claras de apoyo a la acción integrada de las plantas agroindustriales.

A este respecto, debe destacarse que, de los productos procesados por las plantas de los proyectos, unicamente la producción lechera y su acopio están recibiendo apoyo de otras instituciones: la mejora de los forrajes, la sanidad animal y la construcción de centros de acopio de leche diseminados en el territorio. Esta asistencia a la producción lechera parece tener una estabilidad suficiente para apoyar la sostenibilidad de la planta Milka. Para el resto de plantas agroindustriales unicamente se cuenta con el apoyo del propio proyecto y sin perspectivas de sostenimiento posterior institucionalizado, en lo que se refiere a la extensión agraria, a la comercialización o al transporte de mercancías.

La actuación de los organismos centrales del Estado en la zona es muy insuficiente, tanto en lo que se refiere a su presencia operativa, como a la implementación de políticas. No existen practicamente contrapartes nacionales en el terreno que sean capaces de asumir la continuidad de la acción de los proyectos. Unicamente existe una presencia activa del Estado en los aspectos militares y policiales.

En cuanto a la implementación de políticas de apoyo y acompañamiento, que son reclamadas por la Cooperación Internacional, debe destacarse como las más significativas:

- Declarar al Chapare como zona de libre comercio con incentivos diversos en un periodo de diez años. Esta figura ya existe en Bolivia y se aplica para el desarrollo de las áreas deprimidas.

- Abrir al tráfico civil el aeropuerto militar de Chimoré.

- Completar la infraestructura de distribución de gas. Esta medida tendría el efecto añadido de disminuir la circulación del petróleo, utilizado como precursor.

- Fomentar o crear una cadena de frío.

En lo que respecta a los organismos estatales de ámbito departamental, la situación es similar. CORDECO, corporación regional de desarrollo, no tiene presencia estable en la zona y su relación con los proyectos se limita a ser la propietario de una de las plantas (Agroté) y a haber participado indirectamente, a través de la Universidad de San Simón, en los programas relativos a aceites esenciales y glucosa de banano.

De todas maneras, debe destacarse que la Comisión ha podido detectar, en los organismos regionales y centrales implicados en el desarrollo alternativo, una voluntad explícita de modificar esta situación e incrementar la presencia efectiva en el área.

En el mismo sentido, debe destacarse el efecto positivo en relación a la sostenibilidad de los proyectos que representará la implementación de la Ley de Participación Popular, en la medida en que los tres municipios del Chapare dispongan de medios de financiación consistentes y autónomos

Especial relevancia debera tener en este contexto la elaboración e implementación del Plan Maestro del desarrollo del Trópico de Cochabamba. El Plan está ubicado en CORDECO y es financiado por el Gobierno Aleman - GTZ.

La primera fase, de diagnóstico, ha finalizado recientemente, despues de tres años de trabajo con el objetivo de crear las condiciones para el desarrollo de la inversión privada y la inversión pública. En esta fase se elaboró un apartado específico de agroindustria, que en estos momentos está siendo reelaborado. En él se identificaban dos sectores a desarrollar (turismo y madera) y se definen las prioridades en torno al ahorro, la financiación, las infraestructuras de mercados centrales, las infraestructuras de concentración de oferta, etc.

Para el inicio de la segunda fase pretenden, así mismo, instalar oficinas permanentes en el Chapare con cuatro areas de trabajo:

- Planificación.
- Identificación de proyectos.
- Información básica.
- Coordinación.

Necesariamente, en la medida en que esta segunda fase tenga un caracter más operativo resultará imprescindible estrechar las relaciones de los proyectos con el Plan, no solo para la identificación adecuada de los proyectos y la coordinación de la intervención, sino tambien para apoyar la sostenibilidad futura de las empresas.

Finalmente, mientras los niveles de institucionalización sean bajos en el Chapare podria instrumentalizarse un sistema flexible, basado en ONGs en las que se pudieran incorporar técnicos que hayan trabajado en los diferentes proyectos y que cumplieran tareas específicas de asesoramiento y extensión agraria, apoyo a la comercialización, organización del transporte de mercancías, etc.

9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A.- CONCLUSIONES.

1. A pesar de haberse cumplido los objetivos inmediatos en relación a las plantas agroindustriales, haberse obtenido los resultados esperados y estar todas las plantas en funcionamiento, la situación de estas en su conjunto es aún de gran debilidad. Salvo Agroté, ninguna de las otras plantas ha alcanzado unos niveles de producción que puedan considerarse mínimos. La mayoría de las planta no han llegado todavía a producir o han empezado muy recientemente (agosto de 1994).

2. El desequilibrio del proyecto en favor de las estudios de viabilidad no ha permitido desarrollar acciones en profundidad para la reestructuración de las plantas. Aparte de las inversiones pendientes, pero ya previstas en los informes técnicos y en el Plan de Negocios, el déficit más importante del proceso está en la disponibilidad de materia prima para la transformación y en incrementar la productividad (té, frutales, plantas para aceites esenciales y yuca). Para las producciones en pequeña escala que se han realizado hasta la fecha ha existido mercado que las ha absorbido. Las perspectivas de alcanzar rentabilidad son favorables para las plantas de aceites y para agroté, muy limitadas para el secado de yuca y, aún menos para el concentrado de jugos.

3. En Milka ya están dadas las condiciones y existe la dinámica necesaria para poder funcionar autonomamente. Las inversiones pendientes, la legalización de la marca y una mejor estructuración del mercado, constituyen déficits actuales que podrán solucionarse con rapidez. Sin embargo, el paso de un flujo de caja positivo, que ya se ha alcanzado en el mes de enero, al punto de equilibrio de la empresa será difícil que se pueda dar en los dos meses que quedan de proyecto. El verdadero cuello de botella de Milka es el ritmo de crecimiento del acopio de leche, más lento que el previsto, por falta de un nivel suficiente de asistencia técnica.

4. La metodología de intervención de los proyectos ha sido adecuada. La competencia técnica, la rigurosidad en el trabajo han permitido centrar los problemas y que estos hayan sido tratados unicamente como problemas técnicos que requieren soluciones técnicas. Indirectamente, esta actitud ha contribuido a relajar las tensiones con las organizaciones campesinas y a que UNDCP-UNIDO sea vista como una entidad con la que se puede dialogar. A nivel de los demás entes financiadores, ambos proyectos han contribuido a que las agroindustrias en el Chapare recuperen algo de su credibilidad. Aunque todavía existen bastantes recelos hacia ellas, se admite la posibilidad de que algunas de las plantas puedan ser viables.

5. La experiencia de agroindustrias en el Chapare podría constituir un modelo de intervención perfectamente replicable en el propio Chapare y en otras realidades siempre que se solucionaran los déficits de extensión agraria, para

constituir una estructura equilibrada y perfectamente integrada verticalmente, y que se encontraran formas de organización que cumplieran, a la vez, el objetivo de profesionalidad empresarial en la gestión y el de revalorización de las rentas campesinas. La normalización industrial y la acumulación de inversiones en activos intangibles debería ser un incentivo para la instalación de la empresa privada.

6. Existe una desconexión muy acusada entre los proyectos de los diferentes agentes financiadores y entre estos y las instituciones. No se aprovechan las economías de escala, ni las ventajas comparativas de unos proyectos sobre otros. La asistencia técnica a los productores de las plantas agroindustriales y la extensión agraria solo están algo organizadas para la ganadería lechera. Hasta la fecha, la elaboración del Plan Maestro de Desarrollo del Trópico de Cochabamba no ha servido para integrar y coordinar las acciones.

7. Aún con la transformación industrial de la producción agrícola, en los casos que nos ocupa, el rendimiento para el agricultor difícilmente alcanza en algunos casos al de la coca vendida como hoja seca y prácticamente en ningún caso si es comercializada como pasta básica. Ello nos lleva a concluir una vez más que la identificación de uno o varios productos generadores de alta renta es una condición necesaria para el desarrollo alternativo, pero no es suficiente. Se necesitan además otros elementos: conciencia en el campesinado que le impulse a sacrificar algo de su rendimiento en aras a la paz y el equilibrio social, la mejora de la calidad de vida, la diversificación agrícola, el desarrollo general del área, etc.

B.- RECOMENDACIONES.

Una vez analizados los resultados del proyecto y en base a las anteriores conclusiones, los miembros de la Comisión Evaluadora se permiten, a título estrictamente personal, proponer las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con la línea de apoyo a la reestructuración y consolidación de las agroindustrias, identificando los principales cuellos de botella que dificultan su desarrollo, que en términos generales se centran en la producción agrícola, inversión identificada pendiente, calidad de la producción, presentación, etc..

2. En particular, para las plantas deshidratadoras de yuca, dada su escasa perspectiva de rentabilidad en la situación que se encuentran, es urgente completar de manera general su dotación con un sistema de secado artificial de tipo convencional, mezcladora para alimentos balanceados y estructura para la fabricación de Chivé (inicialmente solo en algunas de las plantas. Integrar la producción de alimentos balanceados con la crianza de cerdos, completando la instalación de los módulos que ya existen. Por último, estudiar la posibilidad de rentabilizar

las plantas con actividades comerciales complementarias (descascarillado y almacenaje de arroz, almacenaje de frutas, etc.).

3. Iniciar el proceso de transferencia de Milka, estudiándose la posibilidad de dotarla, previa institucionalización de la planta, de un apoyo de seguimiento hasta que alcance su punto de equilibrio. Sin embargo, inclusive este apoyo podría no ser necesario si, a través del proceso de transferencia, se incorporara a la nueva sociedad algún grupo empresarial conocedor del negocio y que pudiera asumir los costes del proceso.

4. Acelerar el proceso de clarificación sobre las modalidades de la transferencia de las plantas agroindustriales, a través de asesoramiento y consenso entre las partes implicadas. La falta de consenso sobre este tema puede representar un coste muy alto para el proyecto en términos de prestigio y un freno a la actividad de las mismas plantas (por ejemplo, la adquisición de leche a productores de fuera de la asociación). Como mínimo, en este proceso se debería diferenciar entre las siguientes situaciones:

- Plantas que requieren poca complejidad técnica y cuya actividad está muy cercana a la producción primaria.

- Plantas experimentales, cuya entrada en producción rentable no está del todo garantizada.

- Plantas que requieren complejidad técnica y comercial.

Como norma general, sería más útil para concluir la reestructuración primero efectuar la transferencia y luego definir la continuación al proceso de apoyo.

5. Mejorar la integración vertical de las acciones, tomando siempre en consideración el equilibrio entre todos los escalones del proceso empresarial. El proceso de consolidación de las agroindustrias requiere:

- Fundamentalmente, prever en los nuevos proyectos un componente de asistencia técnica y extensión agraria, en relación a los productos procesados por las plantas, ya que este es en este momento el principal cuello de botella para su desarrollo.

- Extender el fondo rotatorio para la producción primaria también a las mismas plantas para acopio y comercialización.

- Poner en marcha estructuras de comercialización estables, de modo que no tenga que ser el propio proyecto el que realice estas tareas.

6. Mejorar la integración horizontal de las unidades productivas, tanto en lo referente a los mercados finales locales (tipo Milka), como a los consumos intermedios entre diferentes

unidades productivas. Se debe tratar de fortalecer el tejido productivo local, paralelamente a la búsqueda de rentas netas en los mercados exteriores al area. Por ejemplo; empaquetado y comercialización por Milka de jugos de frutas preparados por la planta de concentrados, aprovechamiento del suero desechado por Milka para la alimentación de ganado porcino, etc.. Además, ello implicará nuevas posibilidades de consumo para la población local.

7. Potenciación de una unidad central en el Chapare que vaya asumiendo paulatinamente parte de las funciones que hoy están cubriendo los proyectos, como el asesoramiento contable, la información sobre mercados, la coordinación del transporte, etc.. Hay diversas posibilidades sobre la forma que podría adquirir dicha unidad: empresa de servicios independiente, organización de empresarios tipo camara de comercio, federación de empresas, ONG que preste transitoriamente estos servicios, mediante financiación pública o exterior, et.

8. Estudiar la viabilidad de una planta de almidón de yuca. Según algunos expertos consultados, constituiría la salida idónea para gran parte de la producción de yuca de la región. Estudiar también la viabilidad de integrar parcialmente a Milka con la planta de jugos, para que sean pasteurizados, empaquetados y distribuidos por aquella.

UNITED NATIONS INTERNATIONAL DRUG CONTROL PROGRAMME**EVALUACION DEL PROYECTO****TERMINOS DE REFERENCIA****Bolivia**

Título del Proyecto: Desarrollo Agroindustrial del Chapare (Fase de diagnóstico/reconversión)

Número del Proyecto: AD/BOL/93/818

I. Antecedentes.-

Se ha estimado que en 1987 se cultivaba en Bolivia un total de 60.700 Ha. en cocales (Dirección Nacional de Reconversión Agrícola 1990). En la actualidad la superficie cultivada con cocales se estima 47.200 Ha. en todo el país (Embajada de EE. UU., 1994). De este total, las hectáreas excedentarias en el Chapare llegarían a 32,900. En los Yungas se encuentra una superficie cultivada de 13.100 hectáreas, mientras que las hectáreas excedentarias en el departamento de Santa Cruz llegarían a 1,200 Ha.

La producción ilegal de hoja de coca en Bolivia es de 71,000 TM y representa 20 % aproximadamente, de la producción total mundial. Su valor de mercado en 1993 era de alrededor de US\$ 82 millones que representa aproximadamente 8 % del valor agregado del sector agrícola en Bolivia.

El PNUFID desde 1988 ha desarrollado en el Chapare un programa integral de desarrollo alternativo, que incluye el establecimiento de unidades agroindustriales. Estas plantas procesan productos agrícolas de la zona otorgándoles un mayor valor agregado. El programa integral incluye también la provisión de servicios básicos como electricidad, agua potable, infraestructura caminera y servicios de apoyo.

En el marco de los proyectos AD/BOL/88/412 y AD/BOL/88/418 se han instalado 10 plantas agroindustriales, produciendo siguientes productos agroindustriales:

- aceite de menta
- glucosa a base de banano
- vinagre a base de banano
- banano y yuca deshidratada
- te
- aceites esenciales.

Sin embargo, estas plantas seguían teniendo problemas técnicos y de gestión empresarial, lo que impedía un uso adecuado de dichas plantas. Para resolver los problemas restantes con la producción y gestión empresarial, PNUFID transfirió a ONUDI la ejecución del proyecto AD/BOL/93/818, que consiste en llevar a cabo un diagnóstico y reacondicionamiento de estas plantas para transferirlas en condiciones de rentabilidad.

La estrategia del proyecto es de lograr lo siguiente:

- a) Establecer mecanismos que permitan definir la reconversión industrial de las plantas en cuestión, así como su consolidación en la forma de empresas eficientes, rentables, independientes de subsidios y con una estrategia de crecimiento de mediano a largo plazo.
- b) Ejecutar la estrategia de reconversión industrial de las plantas, con objetivos y criterios empresariales, llevándolas a un estado de viabilidad técnica, financiera y económica, así como a una estructura jurídica compatible con las leyes de comercio boliviano.
- c) Fomentar la participación de todos los agentes económicos en la propiedad, la gestión, y el aprovisionamiento de materia prima para las empresas, en un contexto de estrategia industrial/empresarial.
- d) Utilizar los fondos resultantes de la realización de los activos para la co-inversión en otros proyectos agro-industriales identificados durante la ejecución del proyecto.

El proyecto plantea consolidar la base productiva a nivel del campesino, creando en este contexto unas 1,800 fuentes de trabajo en la fase agrícola proveedora de materias primas. Se creará además unos 150 empleos industriales en el conjunto de las plantas agroindustriales. De esta manera, el total de beneficiarios directos excederá las 2,000 familias.

Los beneficiarios indirectos son de difícil cuantificación, pero se estiman en 10,000 familias que habitan en la zona de influencia del proyecto.

El proyecto comenzó la fase de implementación en julio 1993. Hasta el primer semestre, el proyecto ejecutó mayormente la fase de diagnóstico industrial y empresarial de las plantas. Durante el segundo semestre de 1994, todas las plantas han comenzado la fase de reconversión y producción. Además, se estima que todas las plantas tendrán flujo de caja positivo hasta el fin de año.

II. Propósitos de la Evaluación.-

La evaluación propuesta se considerará una evaluación terminal en vista de la próxima finalización de la primera fase del proyecto previsto para marzo 1995.

El equipo evaluador valorará :

A. Objetivo control de Drogas

El nivel en el que los cambios producidos por el proyecto han contribuido o contribuirán al objetivo de control de drogas del proyecto, específicamente en lo referente a la reducción de la superficie y de la producción de hoja de coca en el área del Chapare. En este contexto la evaluación re-valorará los indicadores de progreso e impacto utilizados por el proyecto.

La pertinencia continuada del proyecto en vista del problema de control de drogas originalmente establecido en el proyecto.

El grado de avance durante la implementación del proyecto en función del plan operativo tomando en cuenta el objetivo de control de drogas y los objetivos inmediatos especificados en el documento de proyecto.

B. Grado de implementación

La capacidad de ejecución y dirección del proyecto y la adecuación de las actividades planificadas en función de una coherencia entre los resultados esperados y los objetivos. La evaluación comprobará la calidad y oportunidad de la monitorización y apoyo provistos por todas las partes del proyecto.

El grado en que las actividades planificadas han sido implementadas y los resultados esperados han sido logrados eficientemente. Asimismo, la evaluación valorará la calidad y oportunidad de los insumos aportados.

C. Estrategia, enfoque y diseño del proyecto

La evaluación determinará la consecuencia del diseño del proyecto, así como su conformidad con los requisitos de Formato Modelo y Directrices de Documento de Proyecto del PNUFID.

La evaluación abarcará los siguientes aspectos:

La prioridad relativa entre los componentes del proyecto.

- El avance de los estudios de factibilidad y la implementación de los programas de reestructuración percibidos en los mismos.
- La organización, personal y gestión.
- El rol de organizaciones específicas o individuos involucrados en el proyecto.
- La metodología utilizada (participativa, capacitación en grupo e individual, etc.).
- El avance de las modalidades de transferencia y su viabilidad.
- El equipo e la infraestructura desarrollada (plantas agroindustriales, capacitación administrativa, etc.).
- El seguimiento de las conclusiones de la conferencia de donantes.

La evaluación determinará si otras estrategias o enfoques hubiesen sido más adecuadas para la consecución del objetivo de control de drogas.

D. Vínculos externos

La evaluación verá la interrelación y complementariedad del proyecto con otros proyectos en la misma temática y actividades del Gobierno u otras organizaciones no gubernamentales e internacionales, tomando en cuenta el objetivo de reducir la oferta de drogas.

E. Recomendaciones

El informe de evaluación incluirá recomendaciones sobre:

- Los ajustes en la estrategia del proyecto y el diseño del mismo para maximizar la efectividad del proyecto y lograr el objetivo inmediato y el objetivo general de prevención de uso indebido de drogas.
- Ajustes en la estrategia y diseño del proyecto para asegurar la sustentabilidad de los resultados después de la conclusión de este.
- Posibles modificaciones necesarias en los indicadores de progreso.
- Posibles cambios necesarios en la infraestructura establecida por el proyecto (capacitación, asistencia) para lograr los objetivos del proyecto.

Medidas efectivas para mejorar la coordinación con las instituciones relevantes.

E. Lecciones aprendidas

Identificar y evaluar los factores relevantes (internos y externos al proyecto) que han impedido el cumplimiento y/o logro de los objetivos del proyecto así como factores relevantes que han facilitado el cumplimiento de los mismos objetivos.

G. Otros aspectos

El equipo evaluador determinará también:

- El efecto del proyecto sobre los beneficiarios previstos, tal como lo perciben los mismos.
- La relación entre los objetivos y la inversión realizada para lograr los mismos.

III. Metodología.-

La evaluación estará basada en el estudio de los documentos, entrevistas con todo el equipo del proyecto, visitas al proyecto, tomando en cuenta a las instituciones de coordinación que estén cumpliendo un trabajo similar en el desarrollo alternativo en la zona del proyecto.

El equipo evaluador recibirá copia del proyecto inicial, las revisiones del proyecto y los informes operativos, financieros semestrales y anuales por el director del PNUFID en La Paz.

Con la finalidad de contar con la debida coordinación los documentos estarán a la disposición del evaluador en las oficinas de la agencia ejecutora como también en las oficinas del UNDCP en La Paz.

Las entrevistas serán planificadas por las partes involucradas durante el trabajo de evaluación. El jefe de equipo podrá concertar entrevistas adicionales, basadas en el desempeño de la evaluación.

IV. Composición del Equipo Evaluador.-

- El equipo de evaluación deberá ser compuesto por 3 evaluadores que hablen el idioma español.
- Los evaluadores deberán ser especialistas en desarrollo agroindustrial.

- Los evaluadores serán nominados por:

- el jefe de equipo será designado por el PNUFID
- un candidato de la agencia de ejecución
- un candidato será nominado por el gobierno Boliviano

Los evaluadores no participarán en la evaluación como representantes de ninguna parte, sino que deberán emitir su juicio independientemente. No deberán haber estado involucrados directamente en el diseño o implementación del proyecto.

V. Consultas en el Terreno.-

El equipo evaluador deberá mantener una comunicación con el Director del PNUFID en La Paz y el Representante de ONUDI, organizaciones gubernamentales del sector, el personal del proyecto y con el personal local del PNUFID.

Los evaluadores definirán las visitas al proyecto y establecerán contactos con los beneficiarios (productores de materia prima y empleados de las plantas).

Durante la visita los evaluadores tendrán la libertad de entrevistarse con los representantes de la industria privada (i.e. Cámaras de Industria y Comercio departamentales), las organizaciones populares y de base, y otras instituciones relacionadas con el enfoque del proyecto.

Aunque los evaluadores son libres de discutir todos los asuntos relevantes para su tarea con las autoridades involucradas, no están autorizados a establecer compromisos en nombre del PNUFID, ONUDI o del gobierno.

VI. Sesiones de Información e Informe de Evaluación.-

El evaluador contratado por el PNUFID será informado acerca del proyecto y de la metodología de evaluaciones por la sede del PNUFID y por ONUDI durante el primer día de la misión en Viena (briefing day).

Adicionalmente, los miembros de la misión recibirán una sesión de información inicial por parte del Director del PNUFID en La Paz quien también los proveerá del apoyo administrativo necesario.

Antes de la finalización del informe por el equipo, el Director del UNDCP convocará una reunión donde el equipo de evaluación discutirá el informe en borrador con los representantes del gobierno del país, de la agencia ejecutora y el país donante. Los evaluadores podrían tomar en cuenta los criterios expresados en dicha reunión, sin embargo deberían expresar sus criterios de manera independiente para elaborar el informe final.

El informe final será distribuido por la oficina del PNUFID en La Paz a la agencia ejecutora, a la contraparte nacional en un plazo no superior a los quince días de la conclusión de la misión de evaluación.

Al terminar la evaluación se pre ve una sesión de "debriefing" en La Paz con las mismas instituciones y también una sesión de "debriefing" en Viena con miembros del PNUFID y por ONUDI.

VII. Programa.

La evaluación se llevará a cabo a partir de febrero de 1995. La evaluación se concentrará en evaluar los logros del proyecto in-situ, o sea en la zona del Chapare en el trópico de Cochabamba. El cronograma definitivo será elaborado en detalle al contar con la aprobación de estos términos de referencia.

UNITED NATIONS INTERNATIONAL DRUG CONTROL PROGRAMME

EVALUACION DEL PROYECTO

TERMINOS DE REFERENCIA

Bolivia

Título del Proyecto: Desarrollo Alternativo - Rehabilitación de la Planta Milka, Chapare

Número del Proyecto: AD/BOL/94/918

I. Antecedentes.-

Se ha estimado que en 1987 se cultivaba en Bolivia un total de 60.700 Ha. en cocales (Dirección Nacional de Reconversión Agrícola 1990). En la actualidad la superficie cultivada con cocales se estima 47.200 Ha. en todo el país (Embajada de EE. UU., 1994). De este total, las hectáreas excedentarias en el Chapare llegarían a 32,900. En los Yungas se encuentra una superficie cultivada de 13.100 hectáreas, mientras que las hectáreas excedentarias en el departamento de Santa Cruz llegarían a 1,200 Ha.

La producción ilegal de hoja de coca en Bolivia es de 71,000 TM y representa 20 % aproximadamente, de la producción total mundial. Su valor de mercado en 1993 era de alrededor de US\$ 82 millones que representa aproximadamente 8 % del valor agregado del sector agrícola en Bolivia.

El PNUFID desde 1988 ha desarrollado en el Chapare un programa integral de desarrollo alternativo, que incluye el establecimiento de unidades agroindustriales. Estas plantas procesan productos agrícolas de la zona otorgándoles un mayor valor agregado. El programa integral incluye también la provisión de servicios básicos como electricidad, agua potable, infraestructura caminera y servicios de apoyo.

En el marco del proyecto AD/BOL/88/415, se intentó facilitar la conversión de los ingresos de coca a una fuente legal proveniente de la venta de leche la planta establecida por el proyecto arriba mencionado, ejecutado por la Iglesia Gilead de Suecia. Durante la ejecución por dicha iglesia en 1988-1993, la planta careció una clara estrategia comercial y administrativa. Para conducir la planta hacia la rentabilidad y sustentabilidad económica, el PNUFID transfirió a ONUDI la ejecución del proyecto AD/BOL/93/818, que consiste en llevar a cabo un diagnóstico y rehabilitación de la planta para transferirla en condiciones de rentabilidad.

Se ha previsto necesario realizar las siguientes actividades:

- la diversificación de las líneas de producción de la planta;
- la re-estructuración de la organización y gestión empresarial de la planta;
- la instrumentación de un plan de mercadeo efectivo;
- la transferencia de las instalaciones, equipos y responsabilidades a intereses comerciales públicos, privados o mixtos, habida cuenta de los aspectos legales referentes a la propiedad de la planta y el terreno;
- el apoyo para la creación de una Red de Desarrollo Lechero (asistencia técnica, centros de acopio, etc.) conformada por las organizaciones productoras de leche (AGAPLE y UNAPEGA) en la zona, así como por las instituciones gubernamentales y no-gubernamentales, y otros proyectos actualmente en marcha en el Chapare, financiados por empresas privadas, apoyo bilateral/multilateral, etc.

El proyecto inició sus actividades en enero 1994. El personal que trabajaba con la anterior agencia ejecutora fue recontratado para tres meses. En abril la cantidad de personal fue reducida para efectivizar el uso de personal y reducir gastos corrientes.

El surtido de productos fue rediseñado a mediados del año y los esfuerzos de comercialización han posibilitado reducir las pérdidas desde julio y se prevé un flujo de caja positivo en 1995.

Adicionalmente, un mecanismo de coordinación ha sido establecido entre los organismos presentes en el Chapare.

Los beneficiarios previstos directos del proyecto son aproximadamente 420 familias campesinas productoras y proveedores de leche a la planta en el Trópico de Cochabamba, principalmente en las zonas de Ivirgarzama, Eterazama, Bulu Bulu, y Villa Tunari. Adicionalmente, el proyecto habrá creado 30 puestos de trabajo en la planta lechera Milka, asegurando de tal manera capacitación especializada técnica y gerencial.

II. Propósitos de la Evaluación.-

La evaluación propuesta se considerará una evaluación terminal en vista de la próxima finalización de la primera fase del proyecto previsto para marzo 1995.

El equipo evaluador valorará :

A. Objetivo control de Drogas

El nivel en el que los cambios producidos por el proyecto han contribuido al objetivo de control de drogas del proyecto, específicamente en lo referente a la reducción de la superficie y de la producción de hoja de coca en el área del Chapare. En este contexto la evaluación re-valorará los indicadores de progreso e impacto utilizados por el proyecto.

La pertinencia continuada del proyecto en vista del problema de control de drogas originalmente establecido en el proyecto.

El grado de avance durante la implementación del proyecto en función del plan operativo tomando en cuenta el objetivo de control de drogas y los objetivos inmediatos especificados en el documento de proyecto.

B. Grado de implementación

La capacidad de ejecución y dirección del proyecto y la adecuación de las actividades planificadas en función de una coherencia entre los resultados esperados y los objetivos. La evaluación comprobará la calidad y oportunidad de la monitorización y apoyo provistos por todas las partes del proyecto.

El grado en que las actividades planificadas han sido implementadas y los resultados esperados han sido logrados eficientemente. Asimismo, la evaluación valorará la calidad y oportunidad de los insumos aportados.

C. Estrategia, enfoque y diseño del proyecto

La evaluación determinará la consecuencia del diseño del proyecto, así como su conformidad con los requisitos de Formato Modelo y Directrices de Documento de Proyecto del PNUFID.

La evaluación abarcará los siguientes aspectos:

Prioridad relativa entre los componentes del proyecto.

El avance de la implementación de los programas de re-estructuración percibidos en los estudios de factibilidad.

- **Organización, personal y gestión.**
- **El rol de organizaciones específicas o individuos involucrados en el proyecto.**
- **Metodología utilizada (participativa, capacitación en grupo e individual, etc.).**
- **Avance de las modalidades de transferencia y su viabilidad.**
- **Equipo e infraestructura desarrollada.**
- **Seguimiento de las conclusiones de la conferencia de donantes.**

La evaluación determinará si otras estrategias o enfoques hubiesen sido más adecuados para la consecución del objetivo de control de drogas.

D. Vínculos externos

La evaluación verá la interrelación y complementariedad del proyecto con otros proyectos en la misma temática y actividades del Gobierno u otras organizaciones no gubernamentales e internacionales, tomando en cuenta el objetivo de reducir la oferta de drogas.

E. Recomendaciones

El informe de evaluación incluirá recomendaciones sobre:

- **Los ajustes en la estrategia del proyecto y el diseño del mismo para maximizar la efectividad del proyecto y lograr el objetivo inmediato y el objetivo general de prevención de uso indebido de drogas.**
- **Ajustes en la estrategia y diseño del proyecto para asegurar la sustentabilidad de los resultados después de la conclusión de este.**
- **Posibles modificaciones necesarias en los indicadores de progreso.**
- **Posibles cambios necesarios en la infraestructura establecida por el proyecto (capacitación, asistencia) para lograr los objetivos del proyecto.**
- **Medidas efectivas para mejorar la coordinación con las instituciones relevantes.**

E. Lecciones aprendidas

Identificar y evaluar los factores relevantes (internos y externos al proyecto) que han impedido el cumplimiento y/o logro de los objetivos del proyecto así como factores relevantes que han facilitado el cumplimiento de los mismos objetivos.

G. Otros aspectos

El equipo evaluador determinará también:

- El efecto del proyecto sobre los beneficiarios previstos.
- La relación entre los objetivos y la inversión realizada para lograr los mismos.

III. Metodología

La evaluación estará basada en el estudio de los documentos, entrevistas con todo el equipo del proyecto, visitas al proyecto, tomando en cuenta a las instituciones de coordinación que estén cumpliendo un trabajo similar en el desarrollo alternativo en la zona del proyecto.

El equipo evaluador recibirá copia del proyecto inicial, las revisiones del proyecto y los informes operativos, financieros semestrales y anuales por el director del PNUFID en La Paz.

Con la finalidad de contar con la debida coordinación los documentos estarán a la disposición del evaluador en las oficinas de la agencia ejecutora como también en las oficinas del PNUFID en La Paz.

Las entrevistas serán planificadas por las partes involucradas durante el trabajo de evaluación. El jefe de equipo podrá concertar entrevistas adicionales, basadas en el desempeño de la evaluación.

IV. Composición del Equipo Evaluador.-

- El equipo de evaluación deberá ser compuesto por 3 evaluadores especialistas en desarrollo agroindustrial que hablen el idioma español.
- Los evaluadores deberán ser especialistas en desarrollo agroindustrial.
- Los evaluadores serán nominados por:
 - el jefe de equipo será designado por el PNUFID en Viena

- un candidato de la agencia de ejecución
- ↳ un candidato será nominado por el gobierno Boliviano

Los evaluadores no participarán en la evaluación como representantes de ninguna parte, sino que deberán emitir su juicio independientemente. No deberán haber estado involucrados directamente en el diseño o implementación del proyecto.

V. Consultas en el Terreno.-

El equipo evaluador deberá mantener una comunicación con el Director del PNUFID en La Paz UNDCP y el Representante de ONUDI, organizaciones gubernamentales del sector, el personal del proyecto y con el personal local del PNUFID.

Los evaluadores definirán las visitas al proyecto y establecerán contactos con los beneficiarios (productores de materia prima y empleados de la planta).

Durante la visita los evaluadores tendrán la libertad de entrevistarse con los representantes de la industria privada (i.e. Cámaras de Industria y Comercio departamentales, plantas lecheras PIL en Santa Cruz y Cochabamba, y otras empresas lecheras privadas), las organizaciones populares y de base, y otras instituciones relacionadas con el enfoque del proyecto.

Aunque los evaluadores son libres de discutir todos los asuntos relevantes para su tarea con las autoridades involucradas, no están autorizados a establecer compromisos en nombre del PNUFID, ONUDI o el gobierno.

VI. Sesiones de Información e Informe de Evaluación.-

El evaluador contratado por el PNUFID será informado acerca del proyecto y de la metodología de evaluación por la sede del PNUFID y por ONUDI durante el primer día de la misión en Viena (briefing day).

Adicionalmente, los miembros de la misión recibirán una sesión de información inicial por parte del Director del PNUFID en La Paz quien también los proveerá del apoyo administrativo necesario.

Antes de la finalización del informe por el equipo, el Director del UNDCP convocará una reunión donde el equipo de evaluación discutirá el informe en borrador con los representantes del gobierno del país, de la agencia ejecutora y el país donante. Los evaluadores podrían tomar en cuenta los criterios expresados en dicha reunión, sin embargo deberían expresar sus criterios de manera independiente para elaborar el informe final.

El informe final será distribuido por la oficina del PNUFID en La Paz a la agencia ejecutora,

a la contraparte nacional en un plazo no superior a los quince días de la conclusión de la evaluación.

Al terminar la evaluación se prevé una sesión de "debriefing" en La Paz con las mismas instituciones y también una sesión de "debriefing" en Viena con miembros del PNUFID y por ONUDI.

VII. Programa.

La evaluación se llevará a cabo a partir de febrero de 1995. La evaluación se concentrará en evaluar los logros del proyecto in-situ, o sea en la zona del Chapare en el trópico de Cochabamba. El cronograma definitivo será elaborado en detalle al contar con la aprobación de estos términos de referencia.

AGENDA VISITA A BOLIVIA
SRES. IGNACIO MEREDIZ Y JEAN RAUX
6-24 DE FEBRERO DE 1995

LUNES 6	Hrs. 18:30	Lic. Mario Soliz Subsecretario Subsecretaría de Defensa Social Av. Arce 2314 (entre R. Gutiérrez y B. Salinas)
MARTES 7		Visita Chapare
MIERCOLES 8		Visita Chapare
JUEVES 9	Hrs. 10:00	Sr. Jorge Gonzales Director ONUDI Av. Mariscal Santa Cruz
	Hrs. 15:00	Dr. Sandro Calvani Director UNDCP en Bolivia Oficina UNDCP
	Hrs. 16:45	Sr. Jorge Gonzales Director ONUDI en Bolivia Av. Mariscal Santa Cruz
	Hrs. 18:00	Lic. Gastón Martinic Presidente FONADAL Edificio Cámara de Comercio Piso 12
VIERNES 11	Hrs. 10:30	Sr. Charles Hash Jefe Proyecto CORDEP Programa de Desarrollo Alternativo de Cochabamba Calle 9 No. 104 Obrajes
LUNES 10	Hrs. 07:30	La Paz - Cochabamba AEROSUR Vuelo 103
	Hrs. 08:30	Lic. Carlos Arauz Presidente Programa de Desarrollo Programa de Desarrollo Alternativo Regional (PDAR) Plazuela Quintanilla Edificio Los Tiempos 8vo. piso Cochabamba
	Hrs. 10:30	Sr. Marion Ford Jefe Regional USAID/CBB Edificio Los Tiempos 9no. piso Cochabamba

	Hrs. 11:30	Sr. Severo España Director Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA) Edificio Los Tiempos 6to. piso Cochabamba
	Hrs. 15:00	Sr. Arvin Bunker Gerente General AGROCAPITAL Nataniel Aguirre No. S-0418 Edificio Banco Nacional Piso 3 Cochabamba
	Hrs. 16:00	Lic. Martha Escobar Gerente de Planificación CORDECO Terminal de buses 3er piso Cochabamba
MARTES 14	Hrs. 08:00	Traslado Cochabamba-Chimoré
MIERCOLES 15		Visita plantas
JUEVES 16		Visita plantas
VIERNES 17	Hrs. 15:00	Visita UNAPEGA Chimoré
	Hrs. 15:00	Visita Frutas del Chapare S.A. Chimoré
SABADO 18	Hrs. 16:00	Sr. Evo Morales Presidente - Secretario Ejecutivo Federación Especial de Trabajadores Campesinos del Trópico de Cochabamba Cochabamba
	Hrs. 19:30	Cochabamba - La Paz AEROSUR Vuelo 112
MARTES 21	Hrs. 15:00	Sr. Steve Olson Drug Enforcement Administration Avenida Arce esq. Cordero
VIERNES 24	Hrs. 09:00	Sr. Antonio Vigilante Representante Residente Adjunto Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Av. Mariscal Santa Cruz - Edificio Dante

Hrs. 11:00

Reunión con los señores:
Mario Soliz - Secretario Nacional
de Defensa Social
Gastón Martinic: - Presidente
FONADAL.
Edgar Tapia - Subsecretario
Desarrollo Alternativo
Sandro Calvani - Director UNDCP
en Bolivia.
Oficina UNDCP

JUEVES,
2 DE MARZO

Hrs. 14:30

Reunión final en Viena con:
Oscar Gonzalez-Hernandez - Jefe,
Sección de Evaluación
Antonio Sabater de Sabatés -
Oficial de Desarrollo Industrial,
Subdivision de Agroindustrias
Jeannine Orlowski - Dependencia
de fondos del Sistema de las
Naciones Unidas
Alexia Sicard - PNUFID

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Distr. RESERVADA
FMD/R.18/Add.1
13 de abril de 1995
Original: ESPAÑOL

"DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DEL CHAPARE"
NÚMERO DE PROYECTO AD/BOL/93/818

Y

"REHABILITACIÓN DE LA PLANTA MILKA"
NÚMERO DE PROYECTO AD/BOL/94/918

Informe de la Misión de Evaluación*

Adición

Informe preparado en cooperación del Gobierno de la República de Bolivia,
la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
y el Programa de las Naciones Unidas para la
Fiscalización Internacional de Drogas

* El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Continuación del Anexo II

Además de la reunión final, los consultores hicieron un debriefing con

Sr. Aldo Lale-Demoz, Oficial a cargo
Sección para América Latina y el Caribe, PNUFID

Sr. René Bastiaans, Oficial de programas
PNUFID.

Antes de empezar la misión en Bolivia los consultores hicieron un briefing con los siguientes oficiales:

Viernes, 3 de febrero de 1995

PNUFID

9.00 to 9.30	Sra. Alexia Sicard Experta Asociada Sección para América Latina y el Caribe.
9.30 to 10.15	Sr. René Bastiaans Oficial de programas Sección para América Latina y el Caribe
10.15 to 11.30	Sr. William Burnam Oficial a cargo Sección para la reducción de la demanda
11.00 to 11.30	Sr. Louis Blondiau Oficial de programas Oficina para la política, planificación y evaluación

ONUDI

11.45 to 12.00	Sra. Lynda Taylor Oficial superior, Oficina del reclutamiento
13.30 to 14.30	Sr. Oscar Gonzalez-Hernandez Jefe, Sección de Evaluación

Sabado, 4 de febrero de 1995

Sr. Antonio Sabater de Sabatés
Oficial de Desarrollo Industrial
Subdivision de Agroindustrias, ONUDI
(solamente con el Sr. Merediz)