

Crónica de una visita a Mizque y al proyecto Productos Lácteos de la APTBA

(municipio de Mizque, provincia de Mizque, departamento de Cochabamba, Bolivia)

Pierre de Zutter

febrero del 2006

Un Plan de Negocios que consiste en transformar la leche de los socios en productos diversos para el desayuno escolar y para nuevos mercados, usando infraestructuras especializadas que presta el municipio: parecía muy interesante. Lo que más me llamó la atención cuando Daniel Estívariz, el ex-coordinador departamental Cochabamba del PROSAT, me comentó adonde íbamos era que podríamos ver una iniciativa para aprovechar alguno de los elefantes blancos que suelen dejar los proyectos de desarrollo.



Una infraestructura, un grupo y su materia prima, un negocio

Historia de una iniciativa y un elefante blanco

Así como sucede muchas veces, la cosa comenzó con una ONG, donantes internacionales y una idea genial: lo que necesitaba Mizque era un "Centro de transformación básica de alimentos". En diciembre de 1998, se inauguraba dicho centro, con su infraestructura bien diseñada y equipada con lo necesario.

Así como sucede muchas veces, al poco tiempo el centro quedaba en desuso. Es tan común que no pregunté por los detalles.

Mientras tanto, ahí por los años 2001-2002, un grupo de familias de las comunidades cercanas al centro urbano de Mizque se organizaban en Asociación con el propósito de sacar mejor provecho de sus productos agropecuarios, especialmente la leche. Ahí estaban ellas. Ahí estaban las instalaciones sin operar. Comenzaron a tratar con el municipio a fin de que se las ceda en comodato. También a fin de que les compre los productos transformados para el desayuno escolar. Lo lograron.

Así funcionaron en el 2004 y 2005. Las 17 familias traían su leche; elaboraban yogurt, api, tojorí; a fin de mes el municipio les pagaba y ellas se cobraban el precio de su leche y las ganancias de la transformación.

El éxito llama a más éxito, sino puede caerse. Existían ciertas deficiencias en la calidad de los productos; convenía superarlas. Otras familias miraban con esperanza lo logrado por el grupo y hablaban de dedicarse también a producir leche; mejor era prepararse a ampliar el negocio y ser capaz de procesar y vender más de los 170 litros diarios actuales.

El grupo presentó al PROSAT su propuesta de Plan de Negocios para que les cofinancie la asistencia técnica que les permitiría mejorar y avanzar.

Al encuentro del negocio

La cita es en el Centro, llamado CETRAM. Mayólicas blancas, tres señoras activándose, con el pelo amarrado y cubierto por una tela blanca: la imagen corresponde a la noción de higiene que impera en esta clase de actividades.



Instalaciones modernas y una cocinita casera a gas

En el fondo, en un rincón más oscuro, dos señoras cocinan algo sobre una vieja hornilla a gas. Surge enseguida la interrogante sobre la naturaleza familiar o grupal del negocio. En muchos casos, el emprendimiento grupal sirve para que todos aprendan y, luego, los que quieren se lo apropian en lo familiar. No es el caso.

Don Máximo Butrón, el presidente, nos explica. *"No. Todo se procesa aquí. Traemos la leche al Centro y ahí se transforma."*

Doña Lizbeth Fiorilo se expresa en razones y detalles del negocio. Ella es miembro de la Asociación pero ha sido asistente técnica en otros proyectos cofinanciados por PROSAT. Se le siente el afán de justificar las opciones del grupo. Difícil conversar así. Sobre todo que, recién me entero, no tienen más de dos meses de haber comenzado esa fase de trabajo con el PROSAT. No podemos hablar de resultados sino de intenciones.

Una sesión de fotos digitales que les hago mirar en la cámara trata de ayudar a romper la formalidad.

Mauricio Rojas, el asistente técnico que han contratado, está de viaje, en busca de eventuales compradores. *"¿Viajó solo? ¿No le acompañaron?" - "Es sólo para primeros contactos. Después iremos nosotros también para tratar con los mercados que haya visto."*

Téngase o no suerte afuera, el negocio está bien planteado porque se basa en primer lugar en el mercado local. Ya tienen un nuevo comodato por dos años con el municipio. También ambicionan con comprometer a éste en un contrato para abastecer el desayuno escolar por cinco años. Yogures, leche chocolateada y otros pueden venderse en Mizque...

También se está planeando aprovechar la infraestructura para procesar otras materias primas de las familias socias y de la región, como las frutas para hacer jugos.

Entre la Asociación y la empresa

¿Cómo sacar el mejor beneficio posible de la asistencia técnica para lograr estos objetivos? No es sólo cuestión de escoger bien al que preste el servicio sino también de saber hacer fructificar al máximo sus conocimientos y su tiempo.

Miro cómo trabaja la señora que opera la máquina selladora de bolsitas. Ella es la más experimentada de las presentes. Las otras dos se están entrenando progresivamente. ¿Tienen reemplazo en caso de necesidad? "*¡Todos los socios se van a capacitar!*" Ahí empezamos a debatir.

¿Conviene que el asistente técnico se dedique a enseñar a todos y cada uno de los socios? En la respuesta que me dan encuentro la lógica común de los grupos que se reúnen para mejorar sus propias actividades, en la chacra, en el taller, en la casa. Pero esta Asociación tiene otro signo. Su rumbo está marcado por... la tecnología heredada.



La tecnología y las instalaciones marcan el rumbo...

Imposible que cada familia replique por su cuenta los instrumentos y las técnicas empleadas en el CETRAM. Imposible que cada una venga sola a usar el CETRAM para transformar su propia materia prima y venderla. Ahí sí, el negocio ha de ser de tipo empresarial. Con una diferenciación de roles entre socios, proveedores de materia prima, operadores de la planta procesadora, etc.

Se puede ser los tres a la vez. ¿Conviene que todos sean los tres a la vez? ¿Convendría por ejemplo que se capacite a todos de la misma manera en la parte contable del negocio? ¿Quién se acordará de lo que le enseñaron y que no tiene oportunidad frecuente de practicar?

He ahí uno de los desafíos que enfrentan los grupos de "productores" que se asocian para aumentar el valor agregado de sus productos a través de la transformación y comercialización: ¿cuándo conservar una dinámica simplemente asociativa y cuándo se requiere especialización empresarial para mayor eficiencia?

El negocio de lácteos de Mizque está en ese trance, con la dificultad de que no ha tenido tiempo de madurar progresivamente sus planes: se adaptó a las instalaciones existentes para aprovecharlas; pero tampoco son suyas y no tiene garantías de poder usarlas por tiempo indefinido.

La asistencia técnica y cifras por familia

Al grupo le toca ubicarse, pulir sus estrategias. En todo caso, aprovecho para un pequeño ejercicio que todos los proyectos deberían realizar a la hora de decidir cómo van a utilizar la asistencia técnica.

¿Cuánto aporta cada familia como contrapartida para la asistencia técnica? El monto total de ésta es de 4000 dólares, de los cuales 1000 ponen las familias. A 18 socios mencionados por el proyecto y por 10 meses, son 5,5 dólares por familia y por mes. Son 45 Bolivianos al mes.

Pero, si no estuviera PROSAT, ¿cuánto le costaría mensual a cada familia? Cuatro veces lo de ahora. ¡Ciento ochenta Bolivianos al mes!

¿Estarían de acuerdo para pagar cada mes ciento ochenta Bolivianos a fin de asistir a capacitaciones en cosas que casi nunca van a practicar ellas mismas?

¿Qué les interesa? ¿La capacitación como tal o un negocio que les mejore sus ingresos?

Entonces vuelve la pregunta: ¿cómo aprovechar lo mejor posible los conocimientos y el tiempo del asistente técnico que han contratado?

Son preguntas. Nada más que preguntas. Al grupo le toca conducirse su aprendizaje. Tiene todas las condiciones favorables para el éxito. Pero ¿podrían estas preguntas servirles a otros grupos que recién empiezan?



¿Pagarían ciento ochenta Bolivianos al mes por capacitarse en cosas que casi nunca van a practicar?

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO O NEGOCIO

1.- Nombre del Plan de Negocio:		Transformación y comercialización de productos lácteos			
2.- Nombre del Grupo de Usuarios:		APTBA			
3.- Localización:	Comunidad	Municipio	Provincia	Departamento	
	Mizque	Mizque	Mizque	Cochabamba	
4.- Situación sin proyecto: (respecto del negocio propuesto)					
APTBA cuenta con un completo centro de producción totalmente equipado, el centro es de propiedad de la HAM de Mizque, pero fue cedido a la Asociación en comodato. A la fecha la Asociación está produciendo yogurt, api y tojori para proveer el desayuno escolar a las escuelas del pueblo; sin embargo sus productos tienen algunas deficiencias respecto a la calidad, duración y presentación.					
5.- Situación con proyecto: (respecto del negocio propuesto)					
Con el Plan de Negocios se pretende mejorar la calidad de los productos e incrementar la calidad y variedad de los mismos, elaborando por ejemplo leche chocolatada, o jugos de fruta aprovechando la variedad de frutas que tiene la región. También se explorarán nuevos mercados y se preparará la propuesta para presentarse a la licitación del desayuno escolar 2006.					
6.- Actividades: (Describir las mas importantes y los insumos/herramientas necesarios)					
6.1. Acondicionamiento y calibración de equipos.					
6.2. Pruebas y ajustes a las recetas para la preparación de los productos.					
6.3. Gestión e inscripción en el SENAREC.					
6.4. Gestión y obtención del Certificado Sanitario.					
6.5. Preparación propuesta para licitación desayuno escolar.					
6.6. Producción y comercialización.					
7.- Resultados:					
Productos o servicios a comercializar	Unidad	Cantidad Esperada	Costo de Prod. Total \$us	Beneficio Bruto Total \$us	Beneficio Neto Total \$us
Api	Litros	11.340,00	1.318,81	5.613,86	4.295,05
Chicolac	Litros	11.340,00	4.083,41	5.613,86	1.530,44
Queso	Litros	360,00	630,44	349,75	349,75
Tojori	Litros	11.340,00	1.866,83	5.613,86	3.747,03
Yogurt	Litros	12.600,00	4.226,00	6.237,62	2.011,63
TOTALES:		46.980,00	12.125,49	23.428,95	11.933,90
8.- Mercados:		Mizque			
9.- Nº Total de Beneficiario:		18	Nº Mujeres:	15	Nº Hombres: 3
10.- Duración: (Efectiva)	240	Fecha de Inicio:	15/12/2005	Fecha de Conclusion:	15/10/2006
11.- Cronograma de desembolsos: (Pago al AT)					
Nº Desembolso	Fecha	Monto (\$US.)			
		PROSAT	Beneficiarios	Total	
1º Desembolso	10/01/2006	1.200,00	0,00	1.200,00	
2º Desembolso	15/05/2006	900,00	0,00	900,00	
3º Desembolso	15/10/2006	900,00	1.000,00	1.900,00	
TOTALES		3.000,00	1.000,00	4.000,00	