



OXFAM
Intermón

EMPRESAS QUE CAMBIAN VIDAS

INFORME ANUAL

18 MESES DE PROGRAMA, 1 AÑO DE EMPRESAS



Burkina Faso: Mujeres transformadoras y comercializadoras de arroz de la empresa GIP/ RIZ.



ÍNDICE

Presentación: EMPRESAS QUE CAMBIAN VIDAS.....	pag. 3
Análisis: IMPULSANDO EL CAMBIO	pág. 4
Programa ECV.....	pág. 5
Primera ronda, primer año.....	pág. 6
Un año de empresas.....	pág. 9
LA SIRÈNE.....	pág.10
GIP/RIZ.....	pág.13
ACUAPEZ.....	pág.15
MIEL GUARANÍ.....	pág.19
Segunda ronda, primeros pasos	pág.22
Más sobre el ECV.....	pág. 25
Próximos pasos.....	pág. 28

- En morado los apartados que hablan del programa
- En verde los apartados que analizan las empresas en concreto



EMPRESAS QUE CAMBIAN VIDAS

Oxfam Intermón lleva 60 años trabajando para lograr que las personas puedan salir de la pobreza por sí mismas y prosperar. La experiencia y el conocimiento cercano de estas personas nos han demostrado que lo que más necesitan es un ingreso estable con el que poder satisfacer las necesidades básicas de sus familias.

Empresas que Cambian Vidas (ECV) busca promover la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas lideradas por las propias comunidades, con las que estas familias tengan acceso a ingresos estables.

Es un programa pionero en el mundo de la cooperación en el que los donantes forman parte del cambio implicándose en la selección y seguimiento de empresas que generarán riqueza y puestos de trabajo en las comunidades.

El enfoque es novedoso puesto que combina elementos del mundo del desarrollo con otros propios del mundo empresarial. De hecho, podríamos decir que se encuentra en un punto intermedio entre la cooperación tradicional y la llamada “inversión de impacto”.

En definitiva, invertimos donde otros no invierten y donde hay mayor impacto social, en Empresas que Cambian Vidas.

IMPULSANDO EL CAMBIO

El programa Empresas que Cambian Vidas (ECV) ya está encaminado para **impulsar el cambio en la vida de personas emprendedoras**, sus comunidades y sus familias en estos **contextos tan difíciles**, en países de África del Oeste y América Latina.

El acceso al mercado de los pequeños productores rurales **supone un gran reto** debido a la persistencia de infraestructuras deficientes, niveles de formación básica muy bajos, grandes distancias a mercados, así como a dificultades para el acceso a información clave sobre precios.

Sin embargo, **este escenario está cambiando**, en parte debido a la aceleración de la urbanización. Los productores de subsistencia rurales se convierten en consumidores en las ciudades, incrementando la demanda de productos que antes eran estacionales, como por ejemplo el arroz. Si bien en las zonas rurales el arroz se consume cuando se recoge la cosecha, en las ciudades es un producto de consumo diario.

Apoyamos a pequeños productores para que añadan valor a su producción, para que ganen poder en el mercado y puedan generar riqueza y empleo en la comunidad. Buscamos la viabilidad de las pequeñas empresas rurales para que sus miembros **puedan desarrollar unos medios de vida dignos**.

Durante estos 18 meses hemos contado con la **participación e implicación de un grupo exclusivo de donantes** de Oxfam Intermón, que además de apoyar económicamente el programa, han aportado su 'expertise' para mejorar los resultados de estas empresas que cambian vidas. Asimismo, contamos con el apoyo de ESADE que a través de **consultorías específicas para los nuevos negocios**.



Josep Ferrer,
Responsable del programa ECV

PROGRAMA ECV

El presente informe resume los primeros 18 meses del programa, haciendo especial hincapié en el primer año de las cuatro empresas apoyadas a través de la primera ronda de financiamiento. Aunque también avanzamos la situación de las cuatro empresas de la segunda ronda. En total estamos dando apoyo a **7 negocios rurales**.

- **Primera ronda de financiamiento** (del 1 de octubre de 2015 al 30 de septiembre de 2016): Mauritania – LA SIRÈNE; Burkina Faso – GIP/RIZ; Bolivia- ACUAPEZ; Chaco boliviano - MIEL GUARANÍ
- **Segunda ronda de financiamiento** (desde el 1 de octubre de 2016): Paraguay – SAN PEDRO II; Paraguay – VÍA FÉRREA; Bolivia – TÓMALA; Mauritania – LA SIRÈNE (Esta última ha sido apoyada en ambas rondas)

El valor añadido de este apoyo consiste en el acompañamiento y la asistencia técnica para conseguir que estas personas emprendedoras logren consolidar negocios sostenibles que mejoraran la vida de las comunidades de las que se proveen y a las que abastecen.

A continuación presentamos el presupuesto total del ECV de ejercicio reportado de la primera ronda de empresas (15/16) y del próximo ejercicio de la segunda ronda de empresas (16/17).

Presupuesto ECV	PRIMERA RONDA 15/16	SEGUNDA RONDA 16/17
Asistencia Técnica	39.364 €	123.797 €
Coordinación	31.303 €	33.000 €
Fondo empresa	188.548 €	288.009 €
Total	259.014 €	444.806 €
Porcentaje inversión directa en las empresas	88%	93%

PRIMERA RONDA, PRIMER AÑO

PRESUPUESTO

Como se observa en la siguiente tabla, el presupuesto total aprobado de las cuatro primeras empresas del programa Empresas que Cambian Vidas (ECV) es de 188.548€ con un porcentaje de ejecución de más de la mitad durante su primer año de andadura, que representa la mitad del periodo total (2 años).

	Mauritania LA SIRÈNE (1ª ronda)	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivia ACUAPEZ	Chaco Boliviano MIEL GUARANÍ	TOTAL
Presupuesto aprobado	15.000 €	49.988 €	62.879 €	60.681 €	188.548 €
Capital semilla empresa	15.000 €	15.492 €	32.800 €	30.969 €	94.261 €
Crédito empresa	0 €	25.807 €	24.968 €	14.379 €	65.154 €
Proyecto social	0 €	8.689 €	1.780 €	15.333 €	25.802 €
Seguimiento	0 €	0 €	3.331 €	0 €	3.331 €
Porcentaje ejecución	100%	58%	63%	35%	55%

Cabe destacar que hasta el momento no se ha concedido ningún crédito, debido a fallo formal¹ que ha sido solucionado en enero, por lo que se espera que en el primer trimestre de 2017 se firmen los créditos que estaban pendientes.

VENTAS

Las ventas de las empresas ascienden a 26.399 €. Han aumentado las ventas en la empresa GIP/ RIZ de Burkina Faso y del negocio de MIEL GUARANÍ del Chaco boliviano durante el inicio de la campaña apícola (noviembre-marzo).

Por otra parte, cabe explicar la empresa ACUAPEZ comenzará a producir a partir de la puesta en marcha de la máquina extrusadora en los próximos meses. Finalmente, LA SIRÈNE de Mauritania ha sufrido dificultades en la segunda mitad del año 2016, concretamente entre los meses de julio-noviembre que no le han permitido funcionar.

¹ El proceso definido por el programa establece que Oxfam Intermón ejerce de avalista en los créditos entre entidades locales y las empresas. Sin embargo, hasta el momento los poderes notariales de los directores de país no contemplaban esta posibilidad, por lo que se ha debido esperar a corregir estos poderes.

En el siguiente cuadro se presentan las ventas del primer año, en el que destaca un margen bruto muy débil en el caso de LA SIRÈNE y GIP/RIZ.

	Mauritania LA SIRÈNE (1ª ronda)	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivia ACUAPEZ	Chaco Boliviano MIEL GUARANÍ	TOTAL
Ventas durante periodo	11.134 €	9.558 €	-	5.708 €	26.399 €
Costes de las ventas	11.037 €	9.074 €	0	5.144 €	25.255 €
Margen bruto	1%	5%	-	10%	
Costes fijos	4.209 €	8.267 €	0	0	12.476 €
Resultado Periodo	-4.112 €	-7.783 €	0	564 €	-11.332 €

Por otra parte, destacamos que el programa ECV ha conseguido atraer co-inversiones externos, no previstos inicialmente, tanto públicos como privados, lo que es una muestra de reconocimiento al potencial de las empresas seleccionadas por el programa.

EMPRESA	CO-INVERSOR	IMPORTE
Burkina Faso - GIP/RIZ	BMZ (Ministro Asuntos Exteriores Alemán)	6.870 €
Bolivia- ACUAPEZ	Socios internos (APNI ²)	28.302 €
	Socios externos	14.151 €
Chaco Boliviano - MIEL GUARANÍ	Diputación Zaragoza vía Oxfam Intermón	12.571 €
TOTAL		61.894 €

2 APNI: Asociación de Piscicultores del Norte Integrado, socio mayoritario de la empresa

IMPACTO SOCIAL

El apoyo y acompañamiento a estas empresas tiene el objetivo de impulsar el cambio social, esto es, mejorar la vida de las personas emprendedoras, productoras, trabajadoras, y en consecuencia, de las comunidades.

Aunque todavía es pronto para medir los resultados, cabe destacar que ya tenemos algunos indicios positivos.



9 personas empleadas



519 personas productoras
que venden a las empresas

Por otra parte destacamos algunos resultados cualitativos como **el creciente interés de las mujeres transformadoras del arroz en Burkina Faso** gracias al apoyo a la empresa GIP/RIZ y el **aumento de número de personas que han entrado en la actividad apícola en el Chaco boliviano** a través del apoyo a la empresa 'miel guaraní'.

Del mismo modo, destaca el **empoderamiento de las mujeres** como líderes del cambio, especialmente a través de la identificación de Magalí Camacho como líder de la empresa 'miel guaraní' en el Chaco boliviano, así como, a través de la selección de dos mujeres gerentes con visión comercial en la empresa LA SIRÈNE de Mauritania, y en GIP/RIZ de Burkina Faso.

	Mauritania LA SIRÈNE	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivia ACUAPEZ	Chaco Boliviano MIEL GUARANÍ	TOTAL
Pagos a productores (compras)	3.559 €	9.279 €	0 €	6.036 €	18.874 €
Pagos de salarios a empleados	579 €	11.943 €	0 €	0 €	12.522 €
Número de productores/as que han vendido a la empresa	44	400	0	75	519
Número de personas empleadas	2	3	0	4	9
Número de mujeres en puesto responsabilidad	2	2	0	0	4

UN AÑO DE EMPRESAS

DEL 1 DE OCTUBRE DE 2015 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2016



Mauritania

LA SIRÈNE

Profesionalización de una empresa de transformación de productos pesqueros

Burkina Faso

GIP-RIZ

Creación de una comercializadora de arroz

Bolivia

ACUAPEZ

Integración vertical de un negocio de piscicultura

Chaco boliviano

MIEL GUARANÍ

Creación de una comercializadora de miel

LA SIRÈNE

FICHA DE LA EMPRESA

Empresa: Centro LA SIRÈNE (Mauritania).

Profesionalización de un centro de transformación de productos pesqueros, gestionado exclusivamente por mujeres en Nuakchot. El centro ha sido apoyado por Oxfam desde su creación en 2010. El objetivo es fortalecer el equipo y ofrecer al mercado productos con mayor valor añadido, para conseguir la viabilidad económica.

Producto: Productos transformados del pescado: pescado seco y salado, botarga y surimi.

Contexto: Aunque Mauritania posee una de las costas pesqueras más ricas del mundo, es el país menos equipado para la pesca artesanal. Además, el gobierno está nacionalizando el sector pesquero, lo que afecta a los pescadores de origen senegalés (el origen de las transformadoras de LA SIRÈNE), dificultando la obtención de licencias y salidas al mar.

Liderazgo: Comité de gestión formado por 6 mujeres.

Mercado: Nuakchot y mercado regional.

Inversión aprobada: 15.000 €

Porcentaje de ejecución: 100 %



A LA ESPERA DE RESULTADOS CON LAS NUEVAS TRANSFORMADORAS

Se han realizado varias recomendaciones para mejorar la producción y las ventas de LA SIRÈNE. Durante este primer año las transformadoras han sido formadas para producir productos de mayor valor añadido y para mejorar la gestión comercial. Además, se ha contratado a una nueva gerente, una contable y 10 jóvenes transformadoras. Sin embargo, durante el periodo todavía no se han percibido mejoras en la cantidad producida ni en las ventas.

En este año la situación de los pescadores se ha visto agravada principalmente por la **presión del gobierno para la nacionalización del sector**. Esta medida³ afecta a los pescadores senegaleses dificultando la obtención de licencias y las salidas al mar. Las mujeres transformadoras están directamente afectadas por ser de origen senegalés (etnia wólof), y porque adquieren el producto de los pescadores senegaleses.

En consecuencia a esta medida gubernamental, **ha disminuido la cantidad de pescado en el mercado y ha aumentado el precio del mismo**. Por lo tanto, la venta del pescado fresco es más rentable que su transformación, para lo que las mujeres no necesitan acceder al centro de transformación de Nuakchot.

Sin embargo, este no es el único motivo de la baja productividad del centro. **Si bien durante el primer trimestre las ventas fueron muy positivas, durante el segundo y tercero han sido muy bajas** por dos razones. En primer lugar, recordamos que durante el mes de agosto hay una veda de pesca biológica. En segundo lugar, las mujeres culturalmente deben estar presentes en los acontecimientos sociales de la comunidad, lo que les ha dificultado la asistencia al centro.

En materia de organización interna destacamos la incorporación de nuevas trabajadoras. Durante los primeros meses se identificó la necesidad de incorporar mujeres más jóvenes en el equipo. A día de hoy se han seleccionado **10 mujeres transformadoras nuevas** en el equipo. Con esta incorporación se pretende mejorar la producción y comercialización del producto. Además, durante el mes de octubre se ha contratado una gerente y una contable.

³ En esta noticia publicada por el diario local CRIDEM se explica esta medida gubernamental: http://cridem.org/C_Info.php?article=693881

Esta necesidad fue identificada tras una visita de una consultora sénior de ESADE durante los primeros meses en los que apoyamos a la empresa, junto al consejo de incorporar **productos transformados de mayor valor añadido como la botarga⁴ o el surimi** que mejorarían el margen operativo. Hasta entonces se estaba realizando exclusivamente una transformación básica del pescado (secado y secado y salado).

El reto del Centro consiste en pasar de vender un producto de bajo valor añadido pero con un mercado muy conocido, para adentrarse en nuevos productos de mayor valor añadido, con un mercado potencial interesante, pero desconocido.

Por otra parte, cabe destacar el impacto social de este apoyo. El aumento de liderazgo de las mujeres en la empresa ha provocado un incremento de su poder adquisitivo, que a su vez, las ha dotado de mayor autonomía y consideración en sus familias y comunidad.

No obstante, el **proyecto se encuentra en situación crítica**, puesto que es necesario un cambio en el tipo de producto comercializado y requiere un seguimiento cercano de la actividad durante los próximos meses. Ante esta situación, el reto actual consiste en aumentar la producción y comercialización del pescado transformado, incorporando los productos de mayor valor añadido.

EVOLUCIÓN DE CADA ÁREA DURANTE EL PRIMER AÑO

Contexto NARANJA	Organización interna ROJO	Desarrollo de negocio ROJO
----------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Verde – en camino Naranja – con cierto retraso Rojo – con retraso Blanco - validación pendiente

UNA NUEVA GERENTE

OUMOU DIOP: GERENTE LA SIRÈNE

La nueva gerente se incorporó en octubre de 2016. Es una persona con un perfil comercial, con formación y experiencia en marketing y comunicación de empresas. Esta incorporación ayudará a mejorar la comercialización de los productos de mayor valor añadido, buscando los puntos de venta interesados en la botarga y el surmini.

⁴ Botarga: consistente en las huevas de ciertos pescados saladas y secas (Wikipedia).

Del it. *bottarga* 'especie de caviar', quizá en alus. a su color, y este el gr. ἄβροτάριχον *habrotárichon*, de ἄβρός *habrós* 'delicado' y τάριχον *tárichon* 'pescado o carne en salazón'. (Real Academia de la Lengua Española).

GIP/RIZ

FICHA DE LA EMPRESA

Empresa: Agrupación de interés para la promoción del arroz “GIP/ RIZ” (GIP- Grupo de Interés Productivo / RIZ - arroz)

Oxfam apoya la cadena de valor del arroz desde hace más de cinco años. La empresa dirigida por mujeres vaporiza y comercializa el arroz local a través de diversos puntos de venta de Uagadugú.

Producto: Arroz vaporizado y arroz blanco.

Contexto: En Burkina Faso la población depende cada vez más del arroz importado. Para hacer frente a esta dependencia y mejorar la capacidad adquisitiva de los productores locales, desde Oxfam Intermón apoyamos a las personas productoras y transformadoras de arroz.

Liderazgo: La presidenta de la agrupación, Josèphine Rouamba Nandnaba.

Mercado: Centrales de compra de Uagadugú.

Inversión aprobada: 49.988 €

Porcentaje de ejecución: 58 %



Burkina Faso / noviembre 2016: Nuevos materiales de comunicación y empaquetado del arroz.

MUJERES PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DEL ARROZ

Durante el primer año la empresa, formada y liderada principalmente por mujeres transformadoras y productoras, ha mejorado el volumen de ventas. Del mismo modo, la comercializadora ha logrado aprovisionarse de un mayor número de centros productores, y como consecuencia, impactar en la vida de un mayor número de personas transformadoras de arroz.

Durante los primeros 12 meses se ha observado un importante **crecimiento del mercado**, que se explica por varios motivos. Por una parte, el apoyo a la industria arrocera local ha propiciado la **aparición de nuevas empresas** en el mercado local. Estos nuevos competidores están liderados principalmente por personas de negocios. En este mercado en crecimiento, **GIP/RIZ es la única empresa en la que las propias mujeres productoras son las propietarias**. Por otra parte, el movimiento de la población rural a las ciudades ha propiciado un **aumento de la demanda del arroz**, ya que en las ciudades se consume este producto con mayor frecuencia.

En este primer año la cooperativa GIP/RIZ **ha ampliado** de uno a doce **el número de centros productores** de los que se adquiere el arroz, por lo que **el volumen de compra es mucho mayor y el impacto social** de la empresa alcanza a un mayor número de productoras y transformadoras.

A nivel de **organización interna** han realizado acciones para mejorar los resultados. Si bien durante los seis primeros meses las ventas no fueron relevantes, el volumen ha mejorado especialmente durante el mes de octubre de 2016. Este repunte se ha dado gracias **a la formación al equipo en materia comercial** y a una **reorganización interna** que incluye la contratación de una gerente y una vendedora. Además, se ha alquilado un local en la capital.

Asimismo, para aumentar las ventas la empresa **ha comenzado a comercializar arroz blanco transformado** local, además del arroz vaporizado que ya venía produciendo y vendiendo.

Por otra parte, se ha identificado un canal de venta con mayor potencial. Se trata de las **centrales de compra colectivas** de trabajadores de grandes empresas, denominadas “mutuelles”.

Debido al tiempo requerido para mejorar las ventas, **se ha retrasado la solicitud del crédito** previsto precisamente para la comercialización. Por lo que se han consumido los fondos previstos como crédito de la subvención (previa aprobación del Consejo del ECV).

Las mujeres productoras han aprendido y entendido la importancia de producir arroz de mayor calidad, esto es, limpio y bien etiquetado. Por lo tanto, ahora las productoras están mejor preparadas para comercializar sus productos.

Actualmente, los principales retos son: la necesidad de **consolidar las ventas** y el inicio de una reflexión **sobre el futuro de la comercializadora**, como por ejemplo la inclusión de otros productos.

EVOLUCIÓN DE CADA ÁREA DURANTE EL PRIMER AÑO

Contexto	Desarrollo de negocio	Impacto social
VERDE	NARANJA	VERDE

Verde – en camino Naranja – con cierto retraso Rojo – con retraso Blanco - validación pendiente

UNA NUEVA LÍDER EN EL EQUIPO



MARIE, GESTORA

“El ECV nos ayuda a comercializar nuestro producto, a promocionar nuestro arroz. El programa nos puede ayudar a salir de la pobreza”

ACUAPEZ

FICHA DE LA EMPRESA

Empresa: ACUAPEZ sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L).

Negocio de fabricación de alimento balanceado (pienso) para peces con el objetivo de asegurar la calidad y disponibilidad de este insumo básico en la región de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Producto: Alimento balanceado para peces (pienso).

Contexto: El proyecto de ACUAPEZ nace de un grupo de piscicultores, que ya estaban produciendo con éxito pacú, un pescado tropical. Sin embargo, se encuentran con dificultades para acceder a alimento de calidad para los peces. Esta necesidad, junto a la ilusión por crear su propia empresa, les llevó a presentarse como empresa ECV.

Liderazgo: Sonia Lopez, presidenta.

Mercados: Criadores de peces (pacú) ubicados en Yapacaní.

Inversión aprobada: 62.879 €

Porcentaje de ejecución: 63%



Bolivia / octubre 2016: Visita de los consultores de ESADE a la empresa ACUAPEZ.

EMPRENDEDORES IMPLICADOS EN UN MERCADO EN CRECIMIENTO

La empresa ACUAPEZ comenzará a producir el pienso para los peces entre los meses de marzo y abril de 2017. Durante el primer año han adquirido la máquina extrusadora con la que producir el pienso y han avanzado en la puesta en marcha de la línea de producción. Asimismo, el equipo de productores adoptarán un modelo de gestión que involucrará más a la comunidad.

En este primer año **el sector pesquero y piscicultor está viviendo un crecimiento importante** con la aparición de nuevos negocios o piscigranjas en toda la zona, con lo que la necesidad del pienso para peces que producirá ACUAPEZ es aún más relevante en el mercado local. La empresa apoyada por el programa ECV tiene como fin asegurar el aprovisionamiento y la calidad de este alimento balanceado, y lo hará, adquiriendo el excedente de sorgo, maíz y otros cereales locales.

Durante estos meses el grupo de emprendedores de ACUAPEZ **ha reformulado el plan de negocios inicial**. En un primer momento se aprobó un presupuesto que no contaba con la inversión real necesaria para la compra de la máquina extrusadora. Este nuevo plan de negocio ha sido revisado y aprobado por el consejo del ECV.

En este sentido, cabe destacar que este aumento en el presupuesto ha sido **financiado gracias a las aportaciones propias de los productores y a su capacidad por atraer nuevos inversores**. La reformulación no ha aumentado el presupuesto solicitado al programa, sino que ha consumido el total de la subvención aprobada. El crédito se solicitará durante los próximos meses para comercializar el alimento balanceado que produzca la máquina extrusadora.

Se ha **retrasado la construcción de la línea de producción** con respecto a la previsión inicial. La causa, además de esta reformulación, ha sido la incapacidad del constructor local en el que se confió originalmente.

A nivel social, destaca la **alta implicación del equipo**, que tras identificar la necesidad de ampliar el presupuesto, han aportado sus propios recursos, **así como su capacidad por atraer a dos nuevos inversores**.

En octubre de 2016 un equipo de consultores sénior de ESADE visitó la empresa en respuesta a la necesidad de realizar un seguimiento cercano. **Este estudio ha confirmado la pertinencia del negocio y ha identificado como punto de mejora la necesidad de establecer un modelo de gestión más participativo.**

Por lo tanto, respondiendo a la recomendación realizada por los consultores, el reto de la empresa es la **adopción de un modelo de gestión participativo**, para mejorar que hasta la fecha el liderazgo estaba centralizado y dependía de una persona. Para ello, ya han creado comisiones de trabajo y han avanzado en la apropiación de la empresa por parte de todos/as.

EVOLUCIÓN DE CADA ÁREA DURANTE EL PRIMER AÑO

Contexto	Desarrollo de negocio	Impacto social
VERDE	NARANJA	VERDE

Verde – en camino Naranja – con cierto retraso Rojo – con retraso Blanco - validación pendiente



Bolivia: Reunión del equipo de trabajo de la empresa ACUAPEZ

MIEL GUARANÍ

FICHA DE LA EMPRESA

Empresa: MIEL GUARANÍ (Chaco boliviano)

Empresa en la región del Chaco boliviano liderada por una emprendedora indígena guaraní. El objetivo es comercializar la MIEL GUARANÍ de los productores indígenas, creando una marca de calidad.

Producto: Miel a granel, miel envasada y fraccionada.

Contexto: El Chaco guaraní es una de las zonas más pobres de Bolivia y sufre sequías recurrentes. Las familias guaraníes producen principalmente maíz. El objetivo de este apoyo es diversificar la fuente de ingresos de las familias indígenas a través de la comercialización de la miel local.

Liderazgo: Magalí Camacho, líder de la empresa con experiencia en mieles varietales guaraníes Ma y Ma.

Mercado: grandes ciudades, La Paz, Santa Cruz y otras capitales de provincia.

Inversión aprobada: 60.480 €

Porcentaje de ejecución: 35 %



Chaco boliviano: mieles varietales de Ma y Ma

UNA LÍDER CON EXPERIENCIA PARA POSICIONAR LA MARCA

El proyecto de “miel Chaco” ha sido reorientado. Desde el programa se ha identificado a una emprendedora con experiencia en la comercialización de miel para posicionar la marca MIEL GUARANÍ producida por apicultores locales. Los productores indígenas serán capacitados para desarrollar mieles varietales de

En 2016 se ha percibido **un mayor interés en la producción de miel** en la zona, fruto del trabajo realizado por el ECV durante el año anterior apoyando la producción de la miel, que a su vez, ha impulsado que las familias aumenten su producción para venderla también a la empresa pública PROMIEL.

Si bien la propuesta inicial fue la de apoyar a tres asociaciones productoras de miel, el equipo ECV ha decidido reorientar la propuesta debido a la limitada capacidad de producción de estas asociaciones y a las dificultades de coordinación entre las mismas. **El ECV apoyará la comercialización de la miel en una microempresa local ya existente liderada por una mujer emprendedora** experta en mieles varietales. Se trata de una empresa llamada Ma y Ma que ya comercializa la ‘miel guaraní’ de calidad.

Esta nueva alianza comercial con Ma y Ma comprará la miel a los productores locales y **proporcionará asesoría y asistencia técnica** para la producción de mieles varietales de calidad.

Además, la empresa **creará y posicionará la marca ‘miel guaraní’**. Esta marca, además de ser indicador de calidad, será propiedad de las asociaciones, por lo que en un futuro, estos productores locales podrán comercializar la miel bajo la misma.

El crédito solicitado y una parte de la subvención serán utilizados para la compra de un vehículo con el que la nueva empresa transportará el producto.

Asimismo, cabe destacar que durante este último año se ha conformado una estructura más sencilla con dos personas de la comunidad encargadas de dar apoyo técnico a las asociaciones y de coordinar las ventas (producen, acopian y venden).

Ma y Ma **aumentará el volumen de ventas progresivamente**, y sobre todo, la capacidad de organización interna de la empresa. La alianza comercial asegura la compra de miel a los productores guaraníes.

Por otra parte, destaca el impacto social que supone el empoderamiento de una mujer como líder de la nueva alianza indígena.

Por último, destacamos que el principal reto de la nueva alianza es el de crear y posicionar el producto 'MIEL GUARANÍ'.

EVOLUCIÓN DE CADA ÁREA DURANTE EL PRIMER AÑO

Contexto	Desarrollo de negocio	Impacto social
NARANJA	NARANJA	VERDE

Verde – en camino Naranja – con cierto retraso Rojo – con retraso Blanco - validación pendiente

UNA NUEVA LÍDER EN EL EQUIPO



MAGALÍ CAMACHO, LA NUEVA LÍDER

Es una emprendedora, la líder de la empresa Ma y Ma que ya comercializa miel local de calidad. Tiene experiencia de trabajo en la zona del Chaco y reconoce las propiedades y características especiales de la miel que se produce en la zona: “El producto ha tenido mucho éxito por su calidad y por la forma en al que la manejamos de forma diferenciada”, nos ha explicado ella misma.

SEGUNDA RONDA: PRIMEROS PASOS

Paraguay	Paraguay	Bolivia
SAN PEDRO II	VÍA FERREA	TOMALA
Horticultura y lácteos	Servicios agropecuarios	Miel y subproductos

El pasado de 12 de julio 2016 el consejo del programa ECV y decidió aprobar cuatro planes de negocio que están siendo apoyados desde octubre de 2016. El cuarto negocio es la segunda fase del centro de pesca LA SIRÈNE en Mauritania.

Las tres nuevas propuestas fueron seleccionadas por su valor emprendedor, su autonomía, y por lo tanto, alto probabilidad de sostenibilidad.

	Paraguay SAN PEDRO II	Paraguay VIA FÉRREA	Bolivia TOMALA	Mauritania LA SIRÈNE (2ª ronda)
Presupuesto aprobado	75.067 €	69.750 €	113.407 €	54.057 €
Capital semilla empresa	31.967 €	29.821 €	44.154 €	22.404 €
Crédito empresa	26.500 €	16.613 €	32.148 €	6.439 €
Proyecto social	9.100 €	15.816 €	32.105 €	25.214 €
Seguimiento	7.500 €	7.500 €	5.000 €	0 €

PARAGUAY-SAN PEDRO II

La asociación SAN PEDRO II es un productor y comercializador estable de productos hortícolas y de queso, con el pimiento (“locote” en Paraguay) como producto más destacado. Este grupo de productores locales tiene un elevado nivel de desarrollo pero con dificultades para transportar la cosecha a otros puntos de venta además del mercado de abastos. Antes del apoyo del ECV, sus resultados dependían de las ventas que se pudieran realizar en este único mercado.

El apoyo les permitirá vender la producción a un mejor precio y más estable ya que lograrán transportar los productos a un mayor número de puntos de venta. Para ello han adquirido un camión.

El proyecto comenzó en octubre. En este periodo se ha seleccionado un gerente y se ha dado comienzo a un proceso interno para conocer la capacidad de producción de cada agricultor. Asimismo, en enero de 2017 se firmó el crédito, por lo que durante el mes de febrero podrán adquirir el vehículo que necesitan para mejorar la comercialización de las hortalizas y del queso.



Paraguay / febrero 2017: el nuevo camión que les permitirá llegar a un mayor número de puntos de venta.

PARAGUAY-VÍA FÉRREA

Vía Férrea es una cooperativa liderada por jóvenes y compuesta por pequeñas empresas, da apoyo a los productores locales ofreciendo servicios agropecuarios de calidad que no existen en la zona: servicios veterinarios, elaboración de pienso animal, suministros agropecuarios y veterinarios y carpintería agropecuaria.

En estos primeros meses, gracias al apoyo, han arreglado dos coches que llevaban mucho tiempo sin funcionar, por lo que ha aumentado considerablemente el número de personas servidas.

Además, se está mejorando la gestión interna a través de la contratación de un nuevo gerente.

BOLIVIA-TÓMALA

Tómala es una empresa liderada por un matrimonio que hace tiempo que se dedica a la producción y a la comercialización de la miel en la zona de los Yungas en Bolivia. El objetivo de la empresa es la de adquirir miel de 180 pequeños productores de la zona para permitirles aumentar y diversificar sus ingresos.

Los productores locales tienen una fuerte dependencia del mercado internacional del café. Fomentando la comercialización local de la miel se pretende diversificar sus ingresos para que sean más estables y no dependan de un mercado internacional tan variable como el del café. De hecho, hoy en día Bolivia compra miel de otros países para el consumo local. Por lo tanto, nos encontramos en un mercado con potencial de crecimiento.

El proyecto se inició en septiembre, y ya durante los dos primeros meses se ha logrado el acopio aproximado de 2.400 kg de miel, que representa el 87 % del objetivo de la empresa para el primer año.

Respecto a la organización interna, destaca la contratación de una administradora, así como el apoyo en el diseño de la estructura interna, la gestión del crédito a través del apoyo de consultores locales e internacionales



MÁS SOBRE EL ECV

QUIÉNES SOMOS

El programa lo forma un **equipo de Oxfam Intermón especializado en apoyo a negocios rurales** con una amplia experiencia y **un grupo de donantes muy implicado** en la elección, selección y seguimiento de las empresas que cambiarán vidas.

El **consejo**, formado por donantes, es el órgano de gobierno que aporta orientación y supervisión financiera, dando forma a la estrategia a largo plazo del programa. Toma decisiones fundamentadas sobre negocios específicos.

El **comité de inversión**, formado por analistas externos, examina posibles nuevas inversiones, evalúan el riesgo y rendimiento de cada propuesta y ofrecen recomendaciones meditadas al consejo. Para las empresas que se aprueban en el programa, el comité ayuda a la dirección a supervisar y mejorar la viabilidad de las empresas en cartera.

El **equipo de programa**: está formado por un coordinador general y dos coordinadores regionales en África y Latinoamérica especialistas en Bolivia y en Burkina Faso. El equipo gestiona diariamente el programa y la cartera de inversiones, y recibe el apoyo de asesores especializados y personal del país.

El **personal local de Oxfam** sobre el terreno identifica oportunidades, mantiene contacto semanal con las empresas.

Asesores de Oxfam. Todas las empresas se benefician del apoyo de personal especializado internacional y regional, abordando temas como el desarrollo empresarial, los riesgos medioambientales y la igualdad de género, además de contribuir en los procesos de supervisión y evaluación.

Dependiendo de sus necesidades, a cada empresa se le asigna **un mentor empresarial**. Oxfam trabaja tanto con expertos locales como con escuelas de negocio como ESADE que aporta mentores empresariales con experiencia.

En cada país, Oxfam trabaja con **socios locales** que ofrecen asesoramiento técnico y agrícola y comercial a empresas y agricultores.

Cada **empresa** está dirigida por un gerente que recibe el apoyo de personal especializado en marketing, producción, finanzas y otras áreas clave para el sector. El gerente presenta sus informes al consejo de la empresa, que en caso de ser una cooperativa, estará formada principalmente por agricultores locales.

Los productores reciben el apoyo del programa a través de la empresa y las cooperativas; por ejemplo, asesoramiento y formación en técnicas agrícolas, o pequeños préstamos. Oxfam también proporciona, directamente o a través de socios locales, formación en igualdad de género y empoderamiento para garantizar que beneficio social y beneficio económico van de la mano.



CÓMO LO HACEMOS

ECV busca empresas con potencial de generar cambios en la vida de los productores y sus comunidades en entornos rurales de Bolivia, Paraguay, Burkina Faso y Mauritania. Para ello, recoge y analiza las propuestas de negocio y selecciona junto a los donantes los proyectos emprendedores que mejor cumplen en perfil de “empresas que cambiarán vidas”.

Durante este periodo hemos conocido 45 empresas, hemos analizado 12 propuestas de negocio y en la actualidad estamos apoyando a 7 empresas.



CON EL APOYO DE QUIÉNES

ECV cuenta con una alianza global con **ESADE** (ESADE-ALUMNI y SUD-Servicio Universitario para el Desarrollo) para ofrecer asistencia técnica. Se han realizado dos consultorías. Por una parte, la consultora Eliane Guiu, realizó una visita a Burkina Faso en abril 2016 con el objetivo de formar a los equipos Oxfam y a las empresas del programa sobre la elaboración y puesta en marcha de estrategias de mercado. Por otra, los consultores Merche de la Hériz y Josep Solans han apoyado de forma voluntaria dos empresas bolivianas durante el mes de octubre de 2016: TOMALA y ACUAPEZ.

En Bolivia, ECV cuenta con un aliado financiero <http://www.cidre.org.bo/> que facilitará el acceso a crédito a las empresas del programa.

En Paraguay, el programa está apoyado por la incubadora de empresas Lansol, <http://www.incubadoralansol.org/>, que ofrece asistencia técnica y seguimiento a las empresas del programa. El crédito en los programas paraguayos se está negociando con el Crédito Agrícola de Habilitación (<http://www.cah.gov.py/>) que es un banco público con vocación de apoyo a la agricultura.

En Burkina Faso el programa cuenta con el apoyo de la “Maison de l’Entreprise” (<https://www.me.bf/>) para ofrecer asistencia técnica y formación a las empresas del programa. Ecobank (<https://www.ecobank.com/personal-banking>) es un banco panafricano que actúa como socio financiero del programa.

En Mauritania el socio financiero es la Institución Microfinanciera Djikké.

PRÓXIMOS PASOS

MEJORAS INTERNAS

Para el próximo ejercicio se ha decidido **dejar abierta la convocatoria** durante el año para facilitar la tarea de preparación de propuestas.

Se ha creado una nueva **categoría “Pre-ECV”** que permitirá incorporar a grupos con ideas potentes de negocio, pero sin la experiencia suficiente para entrar en el programa. Para estas empresas se prevé una financiación más reducida y un seguimiento de la evolución en el corto plazo.

AMPLIACIÓN GEOGRÁFICA

El programa está estudiando la posibilidad de **incorporar Senegal** al listado países foco para potenciar el número de empresas africanas en el programa.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En 2018, las primeras empresas cumplirán 2 años y medio en el ECV por lo que es el momento para realizar **una primera reflexión para mejorar el programa**. No obstante, antes realizaremos un primer **análisis externo** del programa en Bolivia y Paraguay que debe servir de insumo.

Además, **se reforzarán los procesos de seguimiento y medición del impacto social** de estos negocios para saber cómo está el ECV cambiando la vida de estas personas.