



**PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CONSERVACIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO**

**Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo  
con un Enfoque Multi - Cadena para productos  
agroforestales de Alto Beni, Bolivia**

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado, Programa de Educación para el Desarrollo y la Conservación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza como requisito para optar por el grado de:

*Magister Scientiae* en Socioeconomía Ambiental

Por

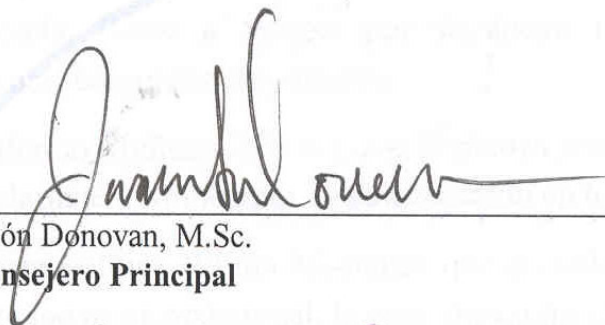
Julio Cesar Muñoz Espinoza

Turrialba, Costa Rica, 2007

Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por el Programa de Educación para el Desarrollo y la Conservación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

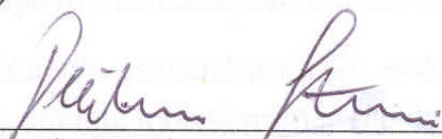
*MAGISTER SCIENTIAE*

**FIRMANTES:**



---

Jasón Donovan, M.Sc.  
**Consejero Principal**



---

Dietmar Stoian, Ph.D.  
**Miembro Comité Consejero**



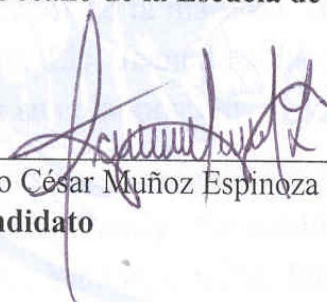
---

Eliécer Vargas, Ph.D.  
**Miembro Comité Consejero**



---

Glenn Galloway, Ph.D.  
**Director Programa de Educación y  
Decano de la Escuela de Posgrado**



---

Julio César Muñoz Espinoza  
**Candidato**

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Esta tesis la dedico a Dios y a la Virgen María quienes me dieron la fortaleza para llegar a conclusión de mi tesis.

Mis más grandes agradecimientos a mi esposa Milka y a mis hijos, los tres más grandes amores de mi vida: Pamela, Diana y Sergio por todo su apoyo incondicional en todo momento brindándome su amor, comprensión, apoyo y cariño.

A mis padres Guillermo Muñoz y María Luisa Espinoza por todo su apoyo y a mis hermanas: Mónica, Paola y Marianela Muñoz por su colaboración en todo momento.

A mi querida Madre política Wilma Machicao que en todo momento me supo dar fuerzas, demostrándome su apoyo incondicional lo cual nunca olvidaré.

Dedico un agradecimiento especial a mi tía Ana Rosario Machicao (Bambi de cariño) por haberme colaborado durante todo el primer año de estudios en la maestría.

También dedico el presente trabajo a dos seres queridos que tuvieron que partir a los brazos de Dios, mis abuelos Guillermo Muñoz y Jorge Machicao.

A mis queridos abuelos Víctor Espinoza, Norah Villalba y Fanny González quienes me dieron aliento para culminar la tesis.

Agradezco por el apoyo a mis amigos Renzo Abracezze, Eduardo López, Mariela Moreno Rolando Cerdas, Wilson July, Emilia Copa y Luisa Trujillo.

Al Dr. Glenn Galloway, director de posgrado, por el interés, cooperación y apoyo en la culminación de mis estudios.

A la Dra. Isabel Gutiérrez, coordinadora de la maestría de socioeconomía y al Dr. Francisco Alpizar, ex coordinador de la maestría. A los Dres. Eliecer Vargas y Dietmar Stoian. A la Lic. Noyli Navarro, Lic. Jeaneth Solano, Lic. Aranjid Valverde, la Sra. Martha González y Alfonso Marín por su colaboración.

Por último dedico este esfuerzo a toda mi familia, a mis tíos (as) Pocha, Rosmery, Iván, Rosario, Gloria, Luis, Teddy, Reynaldo, Emilio y a todos los primos Reynaldo, Marco, Milton, Víctor, Jose, Yanina, Cecilia, Jaime, Elba, Patricia y Teddy y a mis queridos sobrinos Ricardo, Ignacio, Matheo, Rubí, Mariel, Alejandro, Marco y hermanos políticos Paola, Ramiro y José.

## **BIOGRAFÍA**

Julio Cesar Muñoz Espinoza, nació el 17 de septiembre de 1970 en la ciudad de La Paz, Bolivia. Se graduó como Lic. En Auditoria y es Técnico Superior en Administración de Microfinanzas de la Universidad Católica Boliviana. En su país de origen trabajó en organizaciones no gubernamentales, tales como la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo ANED, durante cinco años, en temas relacionados con desarrollo rural y microcrédito. Así también, se desempeñó en Bolivia como consultor en proyectos para el desarrollo en diversas entidades. En CATIE realizó su maestría en Socio-Economía Ambiental, especializándose en el tema de cadenas productivas y de valor, mediante un enfoque multicadena que reconoce al productor como agente de cambio y con oportunidades reales a partir de su organización social.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación .....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Área de estudio .....	10
CAPÍTULO II REVISIÓN DE LITERATURA .....	14
2.1 Enfoque de Medios de Vida .....	14
2.2 Desarrollo Empresarial de Pequeños Productores Rurales.....	17
2.3 Enfoque de Cadena de Valor .....	21
2.4 Escalonamiento en las organizaciones empresariales de pequeños productores rurales.....	23
2.5 Oportunidades de mercado y mercadeo para OEPP .....	26
2.6 Desarrollo de mercados para servicios.....	29
2.7 Servicios de Desarrollo Empresarial .....	29
2.8 Provisión de Servicios de Desarrollo empresarial .....	30
2.9 Enfoque multicadena.....	31
CAPITULO III METODOLOGÍA Y MÉTODOS .....	33
3.1 Metodología.....	33
3.2 Métodos.....	36
CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
4.1 Marco político, legal y regulatorio para el desarrollo de OEPP en Bolivia .....	40
4.1.1 Ley de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica (Ley 3525).....	40
4.1.2 Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad .....	43
4.1.3 Programa Compro Boliviano.....	44
4.1.4 Programa Desayuno Escolar .....	44
4.1.5 Ferias a la Inversa .....	45
4.1.6 Leyes y regulaciones para la organización y administración de OEPP .....	45
4.2 Identificación de cadenas alternativas al cacao con oportunidades de mercado y mercadeo .....	49
4.2.1 Factores comunes entre las cadenas de los productos seleccionados .....	52
4.2.2 Descripción de las cadenas agroforestales seleccionadas .....	65
4.2.2.1 Oportunidades de mercado para cítricos de Alto Beni, Bolivia .....	70
4.2.2.2 Oportunidades de mercadeo para cítricos de Alto Beni, Bolivia.....	71
4.2.2.3 Oportunidades de mercado para el cultivo de carambola de Alto Beni.....	75
4.2.2.4 Oportunidades de mercadeo para la carambola de Alto Beni.....	75
4.2.2.5 Oportunidades de mercado para banano orgánico de Alto Beni .....	81
4.2.2.6 Oportunidades de mercadeo para banano orgánico de Alto Beni.....	82
4.3 Oportunidades y limitaciones de las OEPP de Alto Beni .....	83
4.3.1 ASOAGRO .....	84
4.3.2 El Ceibo .....	86
4.3.3 BANABENI .....	88
4.4 Ventajas y limitaciones para implementar el enfoque multicadena .....	91
CAPITULO V CONCLUSIONES.....	94
CAPITULO VI RECOMENDACIONES.....	96
CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFÍA .....	98

## Tablas

Tabla 1. Condiciones que facilitan o dificultan el desarrollo empresarial rural asociativo .....	18
Tabla 2. Etapas de Desarrollo Empresarial Rural .....	19
Tabla 3. Ejemplos de escalonamiento de las OEPP, en las cadenas de valor .....	24
Tabla 4. Metodologías para el elaborar sondeos de mercado .....	27
Tabla 5. Criterios de selección de los actores de la investigación .....	35
Tabla 6. Regulación de la producción orgánica a nivel internacional y nacional .....	41
Tabla 7. Priorización de cadenas productivas en Bolivia, de acuerdo al SBCP .....	43
Tabla 8. Demanda por bananos para el programa de Desayuno Escolar en el Dpto. La Paz.....	45
Tabla 9. Requisitos para obtener personería jurídica, según el tipo de organización .....	46
Tabla 10. Hacer negocios en Bolivia. Comparación 2005 a 2006 .....	47
Tabla 11. Impuestos para empresas con capital mayor a US\$ 830/año .....	49
Tabla 12. Criterios de selección utilizados para priorizar las cadenas con potencial .....	51
Tabla 13. Productos y requerimientos de los intermediarios en Alto Beni, Bolivia .....	54
Tabla 14. Servicios Técnicos disponibles para los PPR de Alto Beni, Bolivia .....	59
Tabla 15. Servicios empresariales disponibles para los PPR en Alto Beni, Bolivia.....	61
Tabla 16. Servicios Financieros disponibles para los PPR de Alto Beni, Bolivia .....	62
Tabla 17. Productores y hectáreas destinadas al cultivo de cítricos en Alto Beni, Bolivia .....	66
Tabla 18. Producción de cítricos por hectárea en Alto Beni, Bolivia .....	66
Tabla 19. Productores y hectáreas destinadas al cultivo de banano orgánico en Alto Beni, Bolivia.....	77

## Figuras

Figura 1. Mapa de Bolivia con la ubicación de la región de Alto Beni .....	11
Figura 2. Mapa de Alto Beni.....	12
Figura 3. Marco de medios de vida según DFID .....	15
Figura 4. Tipo de organizaciones.....	20
Figura 5. Provisión de SDE en el pasado.....	30
Figura 6. Nuevo enfoque de los SDE.....	31
Figura 7. Enfoque multcadena a nivel territorial .....	32
Figura 8. Principales usos del suelo de las fincas cacaoteras afiliadas a El Ceibo (2005).....	50
Figura 9. Productores cacaoteros que eligen cítricos o bananos como cultivos de segunda opción.....	52
Figura 10. Cadena de cítricos provenientes de Alto Beni, Bolivia .....	68
Figura 11. Cadena de carambola proveniente de Alto Beni, Bolivia.....	74
Figura 12. Cadena de banano orgánico proveniente de Alto Beni, Bolivia .....	79
Figura 13. Superficie cosechada de frutas kg/ha a nivel nacional de Bolivia.....	81

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ACDI-VOCA	Programa Internacional de Desarrollo Cooperativo Agrícola
ANED	Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo
AOPEB	Asociación de organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia
ASOAGRO	Asociación Orgánica Agrícola
ATO's	Organización de Comercio Alternativo del Sur
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOLICERT	Boliviana de Certificación
CAINCO	Cámara de Industria y Comercio del Oriente
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBPC	Consejo Boliviano de Productividad y Competitividad
CC	Canal de Comercialización
CeCoEco	Centro para la Competitividad de Ecoempresas
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CICAD	Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas
CICDA	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola
CIPC	Interinstitucional de Productividad y Competitividad
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
CNAPE	Consejo Nacional de Producción Ecológica
CPTS	Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles
D.S.	Decreto Supremo
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DER	Desarrollo Empresarial Rural
DFID	The British Department for International Development
DIACONIA FRIF	Fondo Rotativo de Inversión y Fomento
EES	Estación Experimental de Sapecho
ENTEL	Empresa Nacional Telecomunicaciones
FADES	Fundación para Alternativas de Desarrollo
FAECAB	Federación de Agricultores Ecológicos de Alto Beni
FAO	Food and Agriculture Organization
FFP	Fondo Financiero Privado
FIBL	Forschungsinstitut for biologischen landbau
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FLO	Fairtrade Labelling Organizations
GTZ	Cooperación Alemana Técnica
IBTA	Instituto Boliviano Tecnología
ICA	Asociación Internacional de Cooperativas
ICE	Impuesto al Consumo Específico
IDS	Institute Development Studies
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
IAB	Comisión Interinstitucional de Alto Beni
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMO LA	Instituto de Eco-mercado para Latinoamérica
INALCO	Instituto Nacional de Cooperativas
INBOLSA	Industria Boliviana de Sacos
INE	Instituto de Estadística de Bolivia
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
IT	Impuesto sobre las Transacciones
IUE	Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas

IVA	Impuesto sobre Valor Agregado
JAS	Japanese Agriculture System
JICA	Japan International Cooperation Agency
M.A.C.I.A	Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios
MAFF	Ministerio de Agricultura y Pesca
MAGDER	Ministerios de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
MAGFOR	Ministerio Agrario y Forestal
MAS	Marketing and Agricultural Services
MCEI	Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones
MDE	Ministerio de Desarrollo Económico
NOP	National Organic Program
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA	Organización de Estados Americanos
OECAs	Organizaciones Económicas Campesinas Agrarias de Bolivia
OEPP	Organización Empresarial de Pequeños Productores
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PATAG	Programa Agropecuario Técnico Agrícola y Ganadero
PBO	Proyecto Banano Orgánico
PIAF	Programa Investigación Agraria y Forestal
PIB	Producto Interno Bruto
PIP	Políticas, Instituciones y Procesos
PMCO	Proyecto Modernización de Cacaocultura
PNB	Producto Nacional Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Pequeños Productores
PPR	Pequeños Productores Rurales
PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur
PRODEM	Promoción de la Micro Empresa
PROMER	Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe
PyMER	Pequeñas y Medianas Empresas Rurales
REPSA	Rainforest Exquisite Products Sociedad Anónima
SAT	Servicio Asistencia Técnica
SBPC	Sistema Boliviano de Competitividad y Productividad
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SIDA	Swedish International Development Agency
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
U.M.S.A	Universidad Mayor de San Andrés
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UE	Unión Europea
UNABANA	Unión de Asociaciones Bananeras del Chapare Bolivia
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UPC	Unidad de Productividad y Competitividad
USAID	United States Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture
VDA	Vice-Ministerio de Desarrollo Alternativo
VIMDESALT	Vice-Ministerio de Desarrollo Alternativo
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development



## RESUMEN

Muñoz Espinoza, J.C. 2007 Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo con un enfoque multicadena para productos agroforestales de Alto Beni, Bolivia

Palabras Clave: <pequeños productores> <cadena de valor> <enfoque multicadena> <mercado> <mercadeo> <organizaciones de pequeños productores> <Alto Beni> <Bolivia>

La región de Alto Beni, Bolivia, está caracterizada por la prevalencia de la producción cacaotera. En este contexto, se han realizado esfuerzos enfocados en la diversificación de ingresos de la agroforestería basada principalmente en la producción de cacao, con el propósito de reducir la vulnerabilidad de los productores ante las fluctuaciones del precio del cacao. Sin embargo, la información acerca de oportunidades de mercado para nuevos productos o productos con valor agregado alternativos al cacao en mercados locales o regionales, es insuficiente. El objetivo principal de esta investigación es lograr que los pequeños productores y otros actores clave del Alto Beni cuenten con información sobre las cadenas productivas alternativas al cacao y sus respectivas oportunidades de mercado y mercadeo. Específicamente, se pretendió identificar el marco político-legal y regulatorio para el desarrollo de las organizaciones empresariales de pequeños productores (OEPP), las cadenas agroforestales alternativas al cacao con oportunidades de mercado y mercadeo, las oportunidades y limitaciones de las OEPP para una integración exitosa a las cadenas alternativas identificadas y, por último, hacer una reflexión sobre la utilidad del enfoque multicadena aplicado en esta investigación.

La metodología aplicada se basaron en la "Guía para facilitadores en etapas iniciales de organizaciones empresariales rurales de pequeños productores y productoras" desarrollada por el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) del CATIE. Esta metodología se destaca por la aplicación de un enfoque multicadena para el desarrollo empresarial rural, el cual explícitamente reconoce que los pequeños productores a menudo participan en una variedad de cadenas y que la inversión en cualquier nueva actividad dentro de una cadena puede hacerse a expensas de las actividades en cadenas existentes o del tiempo que dedican al hogar. Esta investigación se llevó a cabo mediante las siguientes etapas: La primera, que consistió en la compilación y análisis del marco político-legal y regulatorio para el desarrollo de las OEPP, a través de la revisión de información secundaria y entrevistas a tomadores de decisión en el sector público (n=14) y privado (n=2). La segunda etapa consistió en la identificación de las cadenas agroforestales alternativas al cacao, mediante el análisis de los productos disponibles en los sistemas agroforestales y su respectivo potencial de mercado y mercadeo.

Los métodos utilizados fueron: entrevistas semiestructuradas a productores (n=35), minoristas locales (n=5), intermediarios (n=5), mayoristas (n=10), minoristas nacionales (n=5), proveedores de servicios (n=31), consumidores (n=15), cadenas de supermercados en La Paz (n=3), así como observación participante, mapeo de cadena, sondeo rápido de mercado y triangulación de la información mediante talleres de validación (n=2). La tercera etapa, consistió en obtener información mediante revisión de información secundaria y entrevistas semiestructuradas sobre las organizaciones empresariales de productores, relacionadas con los cultivos de interés: ASOAGRO, BANABENI y El Ceibo. Se obtuvieron datos sobre las fortalezas, las limitantes, la

estructura la organización, su número de miembros y la forma de afiliación, así como la disponibilidad para incrementar su membrecía.

Como resultados de esta investigación se han identificado tres cadenas agroforestales alternativas al cacao con mayor potencial de mercado y mercadeo: cítricos, banano orgánico y carambola. Estas cadenas han sido seleccionadas según los siguientes criterios: área bajo producción, interés de los pequeños productores en la comercialización del producto e incrementar su cultivo sin afectar su producción orgánica de cacao, consumidores que distinguen estos productos de origen en Alto Beni, asistencia técnica disponible para el cultivo, organizaciones empresariales en torno al producto existentes, potencial para diferenciarse en el mercado como producto orgánico, demanda potencial en los supermercados, potencial para generar valor agregado y disponibilidad de certificación.

Todas las cadenas identificadas tienen potencial de mercado a nivel nacional, ante todo en los mercados de La Paz y El Alto. Para describir las cadenas se han identificado los actores clave, los servicios empresariales disponibles, los principales mercados finales y los cuellos de botella, tales como la baja calidad de la infraestructura caminera.

La cadena de cítricos cuenta con el respaldo de ASOAGRO, que está encargada de la búsqueda de mercados y brinda asistencia técnica a los productores. Por su parte la cadena de banano orgánico cuenta con BANABENI, organización que acopia el banano que es destinado a cubrir la demanda del programa de Desayuno Escolar en las ciudades de La Paz y El Alto. Finalmente la producción de carambola, aún no cuenta con una organización de respaldo, sin embargo, los productores están afiliados a El Ceibo por el cacao y a su vez El Ceibo ha visto la factibilidad de contar con la carambola como materia prima para sus chocolates de exportación. Por tanto, se recomienda a los productores: basarse en la organización a la que actualmente pertenecen para impulsar la comercialización de carambola y fortalecer la cadena de valor del cacao.

Se concluye que, el enfoque multicadena de la guía de CATIE permite identificar las oportunidades y limitaciones de pequeños productores rurales en diferentes cadenas de los productos agropecuarios y forestales, según el grado de la diversificación de sus estrategias de vida, organización empresarial y potencial de mercado. La utilidad del enfoque para la investigación y el desarrollo enraíza en la combinación entre los enfoques de medios de vida y de cadena productiva, permitiendo apreciaciones realistas de las necesidades de la organización empresarial de pequeños productores para el aprovechamiento de oportunidades de mercado y mercadeo con base en las capacidades y los recursos locales disponibles.

## SUMMARY

Muñoz Espinoza, J.C. 2007 Identification of market and marketing opportunities with a multichain approach for agroforestry products from Alto Beni, Bolivia

Palabras Clave: <small-scale producers> <value chains> <multichain approach> <market> <marketing> <organization of small scale farmers> <Alto Beni> <Bolivia>

Alto Beni region of Bolivia is characterized by the predominance of cacao production. In this context, recent development efforts have focused on diversifying the income generated from cocoa-based agroforestry systems to reduce the producers' vulnerability due to the fluctuations of cacao prices. Nevertheless, there is a lack of available information regarding opportunities for new products in local and regional markets or increased value added of existing products other than cocoa. This research's main objective is to make available information concerning alternative supply chains and their respective market and marketing opportunities for small producers and other key actors in the Alto Beni region. Specifically, identifying the legal-political and regulatory framework for the development of small producer enterprise organizations, alternative agroforestry supply chains with market and marketing opportunities, OEPP opportunities and limitations for a successful integration of the identified alternative chains and, finally, to reflect upon the benefit of a multi-chain focus applied to this research.

The methodology applied is based on the "Guide for facilitation of the initial stage of rural enterprise organization by small-scale producers" developed by the Center for Competitiveness of Ecoenterprises (CeCoEco) at CATIE. This methodology stands out for its application of a multi-chain approach to rural enterprise development, which explicitly recognizes that small producers often participate in a variety of chains and that investment in any new activity in one chain may come at the expense of existing chain activities or household maintenance. This research was carried out in the following stages: the first consisted in compiling and analyzing the legal-political and regulatory framework for the OEPP's development through the revision of secondary information and interviews to decision makers within the public (n=14) and private (n=2) sectors. The second phase consisted in identifying alternative agroforestry chains by analysing the available products in these agroforestry systems and their market and marketing potential.

The used methods were: semi-structured interviews to producers (n=35), local retailers (n=5), intermediaries (n=5), wholesalers (n=10), national retailers (n=5), service providers (n=31), consumers (n=15), supermarket chains in La Paz (n=3), as well as participant observation, chain mapping, a quick market poll and, the triangulation of information by means of validation workshops (n=2). The third stage consisted in obtaining information through the revision of secondary information and semi-structured interviews of producer enterprise organizations related to the crops of interest: ASOAGRO, BANABENI and El Ceibo. Information was collected on the strengths, limitations, organizational structure, number of members and the affiliation method, as well as the possibility of increasing their membership.

As a result of this research, three agroforestry chains have been identified that have market and marketing potential: citrus, organic bananas and starfruit. These chains have been selected according to the following criteria: production areas, the producer's interest in commercializing the product and increasing its cultivation without affecting their organic cacao production, consumers that distinguish these products of origin in Alto Beni, the available technical assistance for the crop, enterprise organizations related to the existing products, the potential to distinguish the product as organic in the market, potential demand from supermarkets, the possibility of generating value added, and the availability of certification.

The three identified chains have potential in the national markets, especially in La Paz and El Alto markets. Key actors, available enterprise services, main final markets and bottlenecks, such as the bad quality of roads, have been identified to describe these chains.

The citrus chain is endorsed by ASOAGRO that is in charge of identifying markets and giving technical assistance to producers. On the other hand, the organic banana chain has BANABENI, an organization that collects the necessary banana to fulfil the demand for the School Breakfast programs in La Paz and El Alto. Finally, starfruit production is not endorsed by any organization; nevertheless, the producers are affiliated to El Ceibo because of the cacao. At the same time, El Ceibo has seen the possibility of using starfruit as raw material for their export chocolates. For this reason, it is recommended that the producers rely on the organization they belong to at the present time so they can push forward the commercialization of starfruit and strengthen the cacao value chain.

It was concluded that a multichain focus of the CATIE guide allows for the identification of the opportunities and limitations of small scale rural producers in different agricultural and forestry product chains, according to the degree of diversification of their life strategies, enterprise organization and market potential. The value of this focus for research and development is based on the combination among life strategy approaches and the productive chain, allowing for realistic appreciations of the enterprise organizational opportunities of small scale producers for taking advantage of market and marketing opportunities based on the available capacities and local resources.

# IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO Y MERCADEO CON UN ENFOQUE MULTI-CADENA PARA PRODUCTOS AGROFORESTALES DE ALTO BENI, BOLIVIA

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

En las zonas rurales de América Latina el 60% la población rural vive en la pobreza (CEPAL 1997) con 78,2 millones de personas que viven por debajo de la línea de la pobreza en las zonas rurales de América Latina y 47 millones de personas que viven en condiciones de extrema pobreza (FIDA 2003). Las tendencias, según el Informe sobre la Pobreza Rural (FIDA 2001), muestran que las diferencias principales entre las zonas urbanas y rurales en cuanto a ingresos, pobreza, nutrición, sanidad y educación no están disminuyendo. Se estima que en 2020, la mayoría de las personas pobres que deben subsistir con un dólar al día seguirán viviendo en el medio rural y según UNCTAD (2002), el número de personas que viven con menos de un dólar al día, en los países menos adelantados, superará los 420 millones para 2015, si persisten las tendencias económicas actuales. La incidencia de extrema pobreza en Bolivia afecta a más del 50% del total de los hogares y a más del 60% de los hogares rurales (Sepúlveda et al. 2003), donde los pequeños productores rurales no tienen acceso a servicios para satisfacer sus necesidades básicas, tales como: agua, salud y vivienda. La localidad de Alto Beni no es la excepción, ya que de un total de 16.991 habitantes (100%), sólo el 14.95% (2.541) reportan ser población no pobre y los restantes 85.04% (14.450) viven bajo la línea de pobreza, según datos oficiales del Instituto de Estadística de Bolivia (INE 2004; Gobierno Municipal de La Paz 2004).

Según FIDA(2001), la pobreza y la pobreza extrema, son fenómenos multidimensionales de índole cultural, social y económica, que se caracterizan por los siguientes tres aspectos: a) Exclusión y discriminación social, económica, étnica y de género b) Carencia de acceso o acceso limitado a servicios destinados a satisfacer necesidades básicas de las familias rurales y c) Niveles de ingresos inferiores a la cantidad mínima necesaria para obtener el conjunto básico de bienes y servicios para la familia, incluidos los alimentos. En Latinoamérica, existen dos formas de pobreza rural<sup>1</sup>: la pobreza estructural<sup>2</sup> se encuentra generalmente entre comunidades indígenas que habitan en un área rural, mientras que la pobreza transitoria<sup>3</sup> se aplica a los

---

<sup>1</sup> La clasificación de la pobreza rural se basa en criterios presentados en: FAO. 1998. Potencialidades del desarrollo agrícola y rural en América Latina y el Caribe. Anexo II: pobreza rural.

<sup>2</sup> La pobreza estructural o pobreza dura, se caracteriza por tener niveles de educación muy bajos o nulos; carencia o muy limitados recursos productivos; limitados conocimientos productivos, pocas habilidades laborales; y falta de acceso a los servicios básicos y productivos rurales.

<sup>3</sup> La pobreza transitoria se manifiesta en personas que suelen poseer o tener acceso a pequeñas parcelas de tierra, tienen cierta relación con los mercados y sus ingresos se sitúan en el límite de la línea de pobreza. Es muy dependiente de los cambios a favor o en contra, que tengan ciertas políticas públicas. Los pobres transitorios carecen de bienes y recursos productivos suficientes para estabilizar la economía familiar durante los períodos desfavorables.

hogares de pequeños productores sin tierra y que son vulnerables al cambio, resultado de procesos de reforma estructural, crisis económicas e inestabilidad política y social (World Bank 2005; Quijandría et al. 2001). La pobreza se manifiesta en su incapacidad para influir en las decisiones que afectan sus vidas, negociar mejores relaciones de intercambio, poner fin a la corrupción y hacer que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales les rindan cuentas. La impotencia es claramente un efecto de la pobreza y también una de sus causas más importantes (FIDA 2003). Sus efectos pueden verse claramente en altos costos de producción, bajos niveles de productividad, el poco valor agregado que se le brinda a la materia prima, altos costos de transacción en la comercialización de productos naturales perecederos que pueden mantener alejadas a las entidades financieras (USAID 2005) y los bajos precios que obtienen en el mercado.

El aumento de la competitividad y productividad en la zona de Alto Beni, podría aliviar el problema de la pobreza, mediante la oferta de productos diferenciados destinados tanto a mercados nacionales como internacionales de comercio justo, productos certificados, productos con identificación de origen y con mayor valor agregado, lo cual repercutiría en una mayor generación de empleo en las cadenas de valor y la obtención de mejores precios para los productos.

Las cadenas de valor entendidas como alianzas verticales o redes estratégicas entre un número de empresas independientes vinculadas con una cadena productiva para darle mayor valor a un producto (Hobbs et al. 2000), brindan la oportunidad a los PPR, para aprovechar oportunidades de mejores precios en los mercados nacionales e internacionales, a partir del mercadeo de productos con valor agregado, lo cual permite incrementar ingresos y empleo. Con el enfoque de cadenas de valor, se analizan las oportunidades y limitaciones para acceder a mercados, este enfoque también se refiere a compartir gastos de transacción, riesgos y división de trabajo (Stamm 2004). Por tanto, el prerrequisito más importante para integrarse a una cadena de valor será: contar con un capital social mínimo necesario para un trabajo coordinado y conjunto de los PPR, el cual les permita tener acceso a PyMER y alianzas estratégicas con industrias y empresas transformadoras que le brinden mayor valor a sus productos, esto tomando en cuenta que los otros capitales de los PPR, son escasos.

En una economía cada vez más globalizada, el contexto de desarrollo empresarial rural como un medio para contribuir al crecimiento económico equitativo y sostenible, ofrece oportunidades a las pequeñas y medianas empresas rurales, ya que, las empresas rurales son mecanismos de empuje para que los productores salgan de la pobreza en la que se encuentran inmersos. Estas empresas pueden aprovecharse de las buenas perspectivas en los mercados especializados de productos agrícolas y forestales, tales como gourmet, orgánico y comercio justo. También se debe ver, las perspectivas para productos no tradicionales como productos forestales no maderables, artesanía y otros que son una nueva y creciente opción (Balcázar 2003; Donovan et al. 2004).

La reducción de la pobreza ayuda a crear mercados estables e inclusivos. También permite crear poder adquisitivo para la expansión de los mercados (SBPC, 2001; World Bank, 2005). El comercio justo privilegia los productos del PPR, siendo que el consumidor está demandando productos más fáciles de usar, más naturales y de mayor calidad, y para aprovechar estas oportunidades, es recomendable que los productores actúen de manera coordinada, tanto mejor si están asociados y si han logrado generar alianzas estratégicas que les permitan tener cadenas productivas y de valor consolidadas.

A nivel internacional, la producción y comercialización de cacao orgánico de Alto Beni, ha tenido éxito. La Cooperativa El Ceibo de Alto Beni, ha encontrado diversos clientes en el exterior y ha ingresado a mercados de comercio justo en varios países de Europa y en Japón. El Ceibo ha incursionado en producción orgánica desde 1987 con la primera exportación de cacao orgánico en grano, constituyéndose en el primer exportador del mismo a nivel mundial. En los últimos años, las exportaciones han alcanzado volúmenes de 300 a 360 TM por año. El aumento del precio del cacao y su facilidad para almacenarlo una vez seco, ayudaron para que en el año 1999-2000 se produjera en Alto Beni el 90% del cacao orgánico boliviano. La producción actual de cacao orgánico, no satisface la demanda nacional y aseguran que no observan obstáculos para colocar el aumento de su producción en mercados internacionales (Somarriba et al. 2002).

El promedio de las ventas nacionales de El Ceibo, alcanzan volúmenes de 180 a 200 TM por año. La venta de productos está en pleno crecimiento en el mercado local y nacional y actualmente cuentan con más de 40 productos semi-industrializados, con buena presentación y empaque, los cuales se exponen en cuatro puntos de ventas de la ciudad de La Paz: Industrias Irupana, supermercado Ketal, Súper ecológicos y su propia tienda ubicada en la ciudad de El Alto. Cuentan con mercados en Cochabamba, Santa Cruz y en otros Departamentos de Bolivia.

Desde 1996 hasta la fecha, El Ceibo cuenta con la certificación orgánica de “Boliviana de Certificación BOLICERT y NATURLAND”, bajo las normas de la Unión Europea UE 2092/91. A partir del año 2003, cuenta también con la certificación bajo la norma NOP de Estados Unidos. El año 2004 estas certificaciones, se han extendido a un nuevo producto, el banano deshidratado que proviene de las mismas fincas (El Ceibo 2006).

La central de cooperativas de El Ceibo Ltda., con experiencia de 29 años de constitución, agrupa a 38 cooperativas afiliadas, con aproximadamente 800 familias productoras de cacao. Actualmente ésta institución se constituye en la principal organización productora y procesadora de Cacao en Bolivia.

Están abiertas también las oportunidades de mercados a nivel nacional para la comercialización de frutas no-tradicionales, tal como el banano orgánico, donde alrededor de 400 productores se encuentran capacitados en aplicación de sistemas de producción orgánica de banano, manejo de poscosecha, canales de comercialización y mercadeo, hasta llegar al consumidor final (PBO 2005).

Se han suscrito convenios, que hacen parte de la cadena de valor para cooperación interinstitucional entre el proyecto de banano orgánico con empresas privadas, tales como: Irupana, San Gabriel, PanCris, La Francesa y Soalt, mediante los cuales el Proyecto Banano Orgánico (PBO), entrega anualmente a las empresas indicadas aproximadamente 160.000 cajas con 120 bananos cada una, destinados al desayuno escolar, que se ofrece como un subsidio del Estado a los niños que se educan en escuelas públicas (PBO 2005).

La Red Internacional para el Mejoramiento de la Banana “The International Network for the Improvement of Banana and Plantain” (INIBAP) provee asistencia técnica a largo plazo para los productores de banana y plátano del Alto Beni. Como resultado de dicha asistencia, los productores han formado el Centro de Comercialización BANABENI.

Por tanto, la diversificación de fincas con especies frutales, tal es el caso del banano y el cacao en Alto Beni, están dando buen resultado, corroborando lo expresado por Haq (2004) y Leakey et al. (2004), que sostienen que esta diversificación ayuda a complementar la dieta familiar,

reducir susceptibilidad a plagas y reducir la vulnerabilidad de hogares a la dependencia de un solo ingreso, brindado por un monocultivo.

Las perspectivas comerciales de los productos orgánicos son positivas, ya que IICA (2003), en base a un estudio de *Marketing and Agricultural Services* (MAS), sostiene que: desde hace diez años el mercado de los Estados Unidos para los productos orgánicos crece a un ritmo anual del 20%, “y continuará expandiéndose al mismo ritmo”. Aunque USDA no presenta cifras oficiales en lo que concierne a las importaciones de banano orgánico, la FAO ha estimado que en el año 2000 fueron 29 mil toneladas métricas, con una tasa de crecimiento anual del 30%.

De todos modos, cabe resaltar que el banano orgánico producido en Alto Beni, es un producto perecedero que demora al menos 24 horas para llegar al mercado de La Paz, con un camino que durante todo el año presenta dificultades de acceso y que en la zona no se cuenta con transporte apropiado para estas mercancías. Al mismo tiempo, la producción de banano orgánico de Alto Beni, no se produce en la suficiente cantidad para ser exportado, aunque cumple con la calidad. Por tanto, es necesario que se vincule este producto a cadenas de valor, como ya lo están haciendo con la Cooperativa El Ceibo, quien trabaja con banano orgánico deshidratado, como relleno de chocolates, que ulteriormente son exportados a mercados justos en Europa y Japón.

Los retos de los pequeños productores rurales para el responder a oportunidades de mercado y mercadeo, se pueden observar bajo cinco niveles principales:

- 1) Productor
- 2) Empresas
- 3) Cadenas
- 4) Servicios
- 5) Nivel macro.

### **Nivel de productor**

El enfoque de medios de vida, identifica cinco categorías de activos principales o tipos de capital, estos son: social, humano, natural, financiero y físico (DFID 1999; Carney et al. 1999), los cuales son necesarios para que los hogares puedan acceder a mejores oportunidades. No todos los hogares cuentan con la misma cantidad de cada capital y su bienestar dependerá de la forma en que combinen estos activos y los fortalezcan, para aprovechar de ciertas oportunidades.

La pobreza, se identificará entonces, en las personas que no tienen posesión de los activos mínimos para aprovechar oportunidades, tales como: educación y salud, lo cual limita el acceso ha activos tangibles e intangibles y a la práctica de actividades económicas. La interacción entre estos atributos, define las estrategias de vida que pueden utilizar los hogares para mejorar su calidad de vida (Derivado de Chambers & Conway 1992, mencionado en Krantz 2001).

A menudo las estrategias de vida varían entre individuos y hogares dependiendo de las diferencias en cuanto a la propiedad de los activos, los niveles de ingreso, el género, la edad, la casta social y el estatus político (Scoones 1998). Situándonos en Alto Beni (área de estudio), podemos identificar algunas generalidades de los escasos activos de los PPR. El capital humano en la zona no es muy alto, aunque existen varias escuelas, la calidad de la enseñanza, no suele ser la mejor, debido a que se caracteriza por tener aulas multigrados y para educación secundaria se cuenta con colegios solamente en Sapecho y Palos Blancos. Otro factor que influye, es que muchos niños trabajan con sus padres en sus fincas y no concluyen sus estudios escolares por dificultades económicas de los padres, quienes no pueden comprar todo el material que se les solicita en la escuela.



Un aspecto positivo en este sentido, es el apoyo que brinda El Ceibo ha algunos bachilleres<sup>4</sup> destacados de Alto Beni, para que cuenten con estudios universitarios, ofreciéndoles becas completas, ya sea en las ciudades de La Paz o Cochabamba, o donde se ofrezca la especialidad que requieren. Esto ha despertado el interés de los PPR para que sus hijos no dejen la escuela y se superen, ellos reportan gran preocupación por la continuidad y asistencia de sus hijos a la escuela.

El capital natural es variable, hay zonas más aptas y menos aptas para cultivo, debido a la complicada topografía, ubicada entre montañas. La adaptación de los inmigrantes al clima, a los terrenos y a la actividad agrícola, es difícil y brinda ventajas comparativas a familias que llegaron con antelación a otras.

El capital financiero en la zona es limitado, especialmente porque los PPR cuentan con muy escasas garantías reales para acceder a créditos y no hay muchas instituciones que ofrezcan este servicio, por tal motivo recurren generalmente al sistema de “fiado”, que consiste en recibir mercancías y hacer pagos diferidos. Igualmente sucede con los intermediarios, quienes reciben productos de los PPR y les hacen el pago posteriormente. Sus transacciones por tanto, se basan sobretudo en la confianza y capital social acumulado con otros actores de la sociedad.

El capital físico, es aun más limitado, debido a la falta de ingresos. La agricultura orgánica que se ha desarrollado, se debió en gran parte a la falta de recursos de los PPR para poder aplicar químicos, actualmente con la intervención de El Ceibo, PMCO y BANABENI se ha creado mayor conciencia en los productores para continuar con estas prácticas. Sus herramientas son básicas y no cuentan con tractores, ni con otro tipo de equipos. Los caminos con los que cuentan para llevar sus productos al mercado, no son de buena calidad y dependiendo de la zona en la que se hallen, les será más fácil o más difícil acceder a la carretera principal, llamada el “Camino de la muerte” debido a los accidentes que suceden, con riscos de 300-500 m de profundidad.

Por tanto su reto fundamental, será encontrar las mejores combinaciones de sus capitales para acceder a mejores oportunidades para reducir su pobreza y mejorar cada uno de sus activos.

La combinación del enfoque de medios de vida, con el enfoque de cadena productiva, constituye un abordaje innovador para analizar a cabalidad las opciones de los hogares rurales para crear estrategias de vida más resilientes ante choques exógenos y endógenos, e impulsar la evolución de iniciativas empresariales hacia empresas rurales competitivas. El enfoque de cadena productiva, permite analizar las oportunidades y exigencias del mercado, manifestadas en cadenas productivas accesibles (Stoian y Donovan 2004).

## **Nivel de empresas**

Las pequeñas y medias empresas rurales (PyMER) reducen sus costos de transacción considerablemente al cooperar entre ellas, puesto que esto les permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos (McCormick 2000).

Las pequeñas y medianas empresas rurales (PyMER) de productores deben estar innovando en su producción, transformación, comercialización y atención de sus clientes con el fin de mantenerse en un mercado globalizado donde “no son las empresas más grandes las que llegan a

---

<sup>4</sup> Bachiller en Bolivia se le llama a quien concluyó sus estudios escolares (12 años) y puede acceder a la educación universitaria.

la meta, sino las más rápidas” (Zapata et al. 2005). Para ser las más rápidas, deben ser competitivas al responder a los cambios estructurales del mercado, tales como: oscilaciones en precios de insumos, crisis económicas y sectoriales (Humphrey y Schmitz 2002).

Se debe entender por innovación a: todos los retos que tienen que asumir las PyMER para mejorar sus formas de producción. Entre ellos podemos citar a: a) Establecimiento de sistemas de producción para hacer más eficientes, el uso de los recursos financieros, humanos y naturales; b) Orientación del productor hacia el mercado; c) Mejorar las cadenas productivas enfocadas al mercado, utilizando flujos de información y tecnología. (Porter 1990; Kaplinsky 2001; Lundy et al. 2002).

Por lo tanto, podríamos decir que tanto hogares de productores como pequeñas empresas rurales carecen de competitividad en un mundo globalizante y su principal reto será cumplir con requisitos de calidad, cantidad, puntualidad y precio competitivo, superando así las deficientes capacidades técnicas, gerenciales y financieras que ostentan. Siendo una de las principales necesidades, la organización pro empresarial de productores y organizaciones cuyo objetivo será la generación de alianzas comerciales y productivas (Donovan et al. 2004).

### **Nivel de cadena**

Como se mencionó anteriormente, una condición para acceder a mercados, es tener un producto que cumpla con exigencias, tanto de calidad, como de cantidad. Para esto último, es importante desarrollar cadenas productivas y de valor.

El reto de las cadenas productivas, es el de establecer objetivos comunes, mejorar los flujos de información, evaluar el desempeño de sus actores, generar beneficios tangibles para los actores involucrados, construcción de confianza entre los actores involucrados para establecer relaciones de cooperación de trabajo, sacar un producto competitivo y lograr contratos (corto, mediano y largo plazo), desarrollo de mercados y competitividad por mercadeo (Hobbs et al. 2000), es decir, desarrollar en la zona, el capital social necesario.

Para el éxito de una cadena de valor, se necesita tener una comunicación abierta entre los actores y el compartir información, la cadena de valor no trabaja bien si no beneficia a todos los actores involucrados, uno de los beneficios más importantes es tener acceso a mercados que brinden una remuneración justa a los involucrados por su participación en la cadena. Igualmente importante es la diferenciación del producto, mediante técnicas de mercadeo, destinadas a incrementar la demanda en mercados especializados, tales como: mercados justos y gourmet.

### **Nivel de servicios**

Los servicios técnicos, empresariales y financieros son clave y son prestados generalmente, por proyectos y ONGs a las pequeñas empresas rurales, con el fin de lograr mayor competitividad de los pequeños productores. Estos servicios incluyen, el establecimiento de redes de negocios, acceso a información de los productos, mercado y muchas veces consultorías y tutorías por expertos e investigaciones (Kapila y Mead 2002). Los servicios no-financieros son entregados por dos grupos de instituciones: formales e informales. Entre los formales podemos citar a agencias gubernamentales, proyectos y ONGs. Entre los informales podemos encontrar a asociaciones de pequeños productores (Katrak y Strange 2002).

Las ONGs que se encuentran en la zona de Alto Beni están, en su mayoría, dedicadas a microcrédito, con préstamos destinados a capital de operación (compra de herramientas y

equipos pequeños), crédito dirigido y supervisado (destinado a impulsar proyectos de mediano y largo plazo) y crédito individual (de libre disponibilidad). “Como las sumas en juego son pequeñas y los pobres carecen de garantías, los bancos no suelen estar interesados en concederles préstamos. La asistencia debe centrarse en la creación de instituciones financieras rurales profesionales y adecuadas, haciendo hincapié no sólo en la provisión de crédito, sino también en el fomento del ahorro” (FIDA 2007).

Los retos de los prestadores de servicios son: mejorar la capacitación local, desarrollar nuevos servicios financieros y comerciales, que se adecuen a los medios de vida con los que cuentan los PPR y transferencia de tecnología adecuada, la cual les ayudará en la obtención de información oportuna y en la conexión con mercados o socios para aprovechar nuevas oportunidades (Stosch y Hyman 2002).

### **Nivel macro**

Es necesario contar con un marco político-legal que fomente la comercialización de productos orgánicos con precios justos en los mercados nacionales e internacionales. El marco político inestable y discriminatorio inhibe la expansión de empresas pequeñas (Page, 1979). Bolivia, ha tenido un esquema político falto de seguridad legal, donde las reglas suelen cambiar a menudo, según las visiones de cada gobierno.

En cuanto a participación y asociatividad, Bolivia cuenta con un marco legal suficiente, articulado mediante la Ley de Participación Popular, el Código de Comercio y el Código Civil. Sin embargo, el reto se halla en agendar políticas que beneficien directamente a los pequeños productores, especialmente del área rural. El vacío que ha dejado el Estado, en cuanto al apoyo dirigido ha áreas rurales, no lo ha logrado llenar la empresa privada, ya que muchas ONGs, que en algunos casos pudieran suplir algunos bienes y servicios, no llegan a la zona, debido a la difícil accesibilidad y la poca población demandante.

La Cooperativa El Ceibo, está jugando un rol fundamental, en cuanto representa a las familias productoras de Alto Beni y cuenta con el suficiente peso y legitimidad, para negociar demandas conjuntas. Su reto será, agendar temas políticos que fomenten el desarrollo de cadenas productivas y de valor, que logren beneficiar a los PPR, mediante mayor empleo de mano de obra y mejores ingresos para quienes son parte integrante de estas cadenas.

Los pobres de las zonas rurales necesitan tener influencia sobre las principales decisiones que afectan su bienestar, comprendidas por las decisiones adoptadas por las autoridades locales y nacionales (FIDA 2007).

A nivel internacional, políticas como las acordadas en el Banco Mundial (2000), indican que las oportunidades que se requieren para salir de la pobreza, requieren de 4 condiciones: “aliento eficaz de la inversión privada”, “expansión de los mercados internacionales”, “multiplicación de los activos de los pobres” incluyendo la “corrección de su distribución por género”, y por último “llevar la infraestructura y los conocimientos a las zonas pobres”.

Finalmente, se puede mencionar que en Bolivia, se ha comenzado a dar importancia al tema de cadenas productivas y cadenas de valor, reforzados por la creación del Sistema Boliviano de Competitividad y Productividad (SBCP), que tiene como finalidad estudiar e identificar estas cadenas a nivel nacional, con la dificultad intrínseca de realizar un análisis profundo de las potencialidades de los involucrados en estas cadenas a nivel local.

Mediante la utilización del enfoque de cadenas, se pretende priorizar las oportunidades de mercado y mercadeo, estimar márgenes de beneficios, determinar los recursos y capacidades locales para responder a capacidades de mercado y mercadeo a nivel del grupo pre-empresarial y evaluar las disyuntivas en el hogar para responder a estas oportunidades (Junkin et al. 2005). Cada localidad, tiene particularidades diferentes y Bolivia no cuenta con estudios que indiquen estos datos a nivel local.

Esta investigación por tanto, llena la brecha de conocimiento sobre las prácticas y cultura local de eslabonamiento de los actores en las cadenas alternativas al cacao en la zona de Alto Beni-Bolivia y sobre sus disyuntivas para aprovechar oportunidades de mercado y mercadeo.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación de tesis es parte del Proyecto “Modernización de la Cacaocultura Orgánica de Alto Beni”<sup>5</sup>, que inició el 2002, con el objetivo de diversificar la producción en las fincas cacaoteras, el cual permitirá en el largo plazo, incrementar los ingresos y reducir el contexto de vulnerabilidad de los pequeños productores de la zona a través de su oportuna inserción en cadenas productivas, sin perder de vista la contribución a la conservación de la biodiversidad del área. Uno de los objetivos específicos del proyecto es diversificar las fincas cacaoteras, para así reducir la vulnerabilidad de los productores afiliados a la cooperativa El Ceibo e incrementar sus ingresos (Somarriba 2002).

Por tanto, el aporte que pretende brindar este trabajo de tesis, es el análisis sobre las oportunidades reales que tienen los pequeños productores de Alto Beni, su inserción en cadenas productivas y cadenas de valor que les permitan incrementar sus ingresos, tomando en cuenta las condiciones de pobreza en las que habitan.

Lo anteriormente dicho, se fundamenta en la aseveración de FIDA (2003), que sostiene que: los esfuerzos encaminados a incrementar la productividad agrícola pueden ser eficaces tan sólo si están vinculados a una comprensión de las posibilidades comerciales. Muchas inversiones agrícolas han fracasado porque se concentraron únicamente en el aumento de la producción y descuidaron la creación de vínculos con los mercados, por lo que es preciso utilizar enfoques integrados que abarquen toda la cadena de producción, elaboración y comercialización, para aumentar los ingresos rurales y contribuir de forma significativa al crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

La diversificación de las fuentes de ingresos, bien sea por medio de la producción y comercialización de cultivos no tradicionales o por medio de un mejor aprovechamiento de las oportunidades no agrícolas, es también necesaria, ya que reduce los riesgos que presenta el rápido cambio de las condiciones del mercado y puede contribuir a reducir las fluctuaciones estacionales de los ingresos y el consumo (FIDA 2001).

---

<sup>5</sup> Parte del programa de desarrollo alternativo del Plan de Dignidad del Gobierno de Bolivia a través del Vice-Ministerio de Desarrollo Alternativo (VIMDESALT), con el apoyo financiero de la Organización de Estados Americanos/ Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (OEA-CICAD), ejecutado por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) .

## **1.3 Objetivos**

Esta investigación de tesis identifica las oportunidades de mercado y mercadeo a lo largo de diferentes cadenas productivas para productos de las fincas cacaoteras de Alto Beni. El enfoque de cadena productiva es un marco propicio para el análisis de oportunidades de mercado y mercadeo, ya que hace un análisis lineal de todas las etapas productivas, que se entiende desde la extracción hasta la satisfacción del cliente (Kaplinsky y Morris 2001; Stamm 2004).

Las oportunidades de mercado incluyen actividades para aumentar las ventas de productos o acceder a un nuevo mercado, mientras que las oportunidades de mercadeo implican nuevas relaciones con otros actores de una cadena productiva de la zona de Alto Beni, muchas veces las actividades para mejorar los ingresos de los pequeños productores rurales, se centran en fortalecer la cadena estrella (cacao), sin tomar en cuenta que el pequeño productor rural está inmerso en múltiples cadenas productivas. De esta manera se tendrá que identificar las otras cadenas para responder a las nuevas oportunidades de mercado (Junkin et al. 2005).

### **Objetivo General**

Los pequeños productores y otros actores clave del Alto Beni cuentan con información sobre las cadenas productivas alternativas al cacao y las oportunidades para impulsar un proceso de integración de estas cadenas con pequeños productores

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las leyes, políticas y regulaciones que rigen la conformación administración para el desarrollo de OEPP en Bolivia
2. Determinar las cadenas productivas agroforestales con origen en Alto Beni alternativas al cacao que tienen mayor potencial de mercado y mercadeo desde la perspectiva de los pequeños productores
3. Identificar las oportunidades y limitaciones de las organizaciones empresariales de pequeños productores rurales de Alto Beni para su integración exitosa a las cadenas priorizadas
4. Dar pautas para la aplicación del enfoque multi-cadena en la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo y la organización empresarial de pequeños productores rurales

### **Preguntas Clave**

- 1.1 ¿Cuáles son las leyes, políticas y regulaciones que facilitan o limitan el desarrollo de las OEPP?
- 1.2 ¿Además del cacao, cuales son las cadenas de mayor potencial para iniciar un proceso de desarrollo empresarial por los productores de Alto Beni? ¿Cuáles son sus actores clave y proveedores de servicio?
- 1.3 ¿Cuáles son las fortalezas y limitantes principales que los pequeños productores deben superar para su integración exitosa en cadenas productivas agroforestales?
- 1.4 ¿Qué condiciones previas facilitaron o dificultaron la implementación del enfoque multicadena por parte de pequeños productores y proveedores de servicios de desarrollo empresarial?

- 1.5 ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones para la aplicación del enfoque multi cadena en un contexto de baja integración de cadenas productivas de productos provenientes de sistemas agroforestales?

## **1.4 Área de estudio**

La investigación de tesis se sitúa en Bolivia, Departamento de La Paz, Provincia Sud Yungas, Cuarta Sección: Palos Blancos, específicamente en la localidad de Alto Beni. El Departamento de La Paz está situado al Nor-oeste de Bolivia con una extensión de 133.985 km<sup>2</sup>. Limita hacia el Norte con el Departamento de Pando, al Sur con el Departamento de Oruro; al Este con los Departamentos de Beni y Cochabamba y al Oeste con las Repúblicas de Perú y Chile. La Paz es Sede de Gobierno.

La región de Los Yungas de La Paz-Bolivia, es la principal vía de acceso a la amazonía boliviana, desde el altiplano norte. Es una región de laderas muy empinadas que bajan desde los 4600 hasta los 400 metros de altitud en corta distancia.

Alto Beni esta poblado mayormente por colonos del altiplano y una minoría de pobladores originarios de la Comunidad Mozetén. Los principales grupos étnicos en el Alto Beni son Aymaras y Quechuas provenientes de altiplano de La Paz, quienes llegan al trópico sin conocer la vegetación arbórea nativa de la zona, ni de prácticas agropecuarias o forestales. Los colonizadores talaron el bosque para establecer sus cultivos agrícolas, sus plantaciones fueron establecidas bajo la modalidad de tumba y quema de la vegetación boscosa, por esta mala práctica cuentan con poca vegetación leñosa útil, sus cultivos son de pequeña escala para la cultivos anuales (arroz, maíz y yuca) que son destinados para el autoconsumo y los excedentes para la venta. (PIAF, 2001 y Somarriba, 2002).

Los principales centros de colonización se han concentrado en cuatro zonas agroecológicas del trópico paceño: la Zona Alta, entre 1000 y 2000 m altitud, en los alrededores de Coroico, la Zona Media, entre 700-1500 m, en Caranavi y La Asunta, la Zona Baja, entre 400-700 m, en el Alto Beni y la Planicie amazónica por debajo de los 400 m de altitud. La presente investigación de tesis considera únicamente la zona baja.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE ALTO BENI EN LA REPÚBLICA DE BOLIVIA

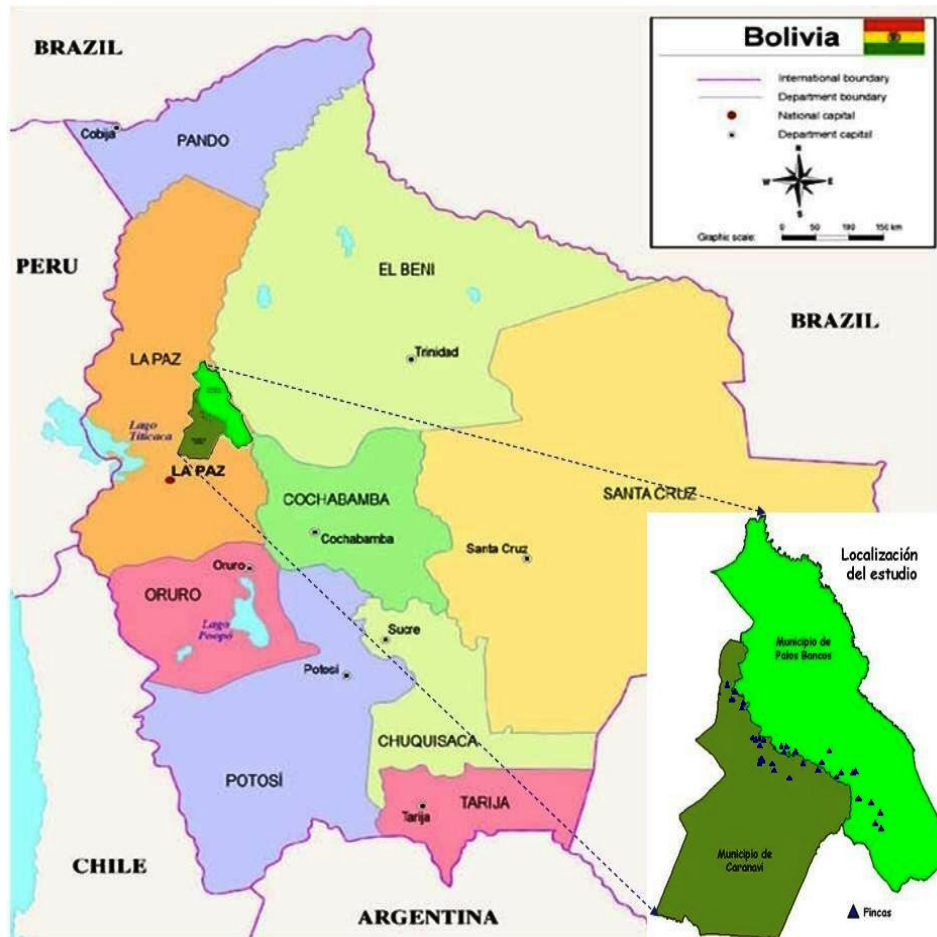
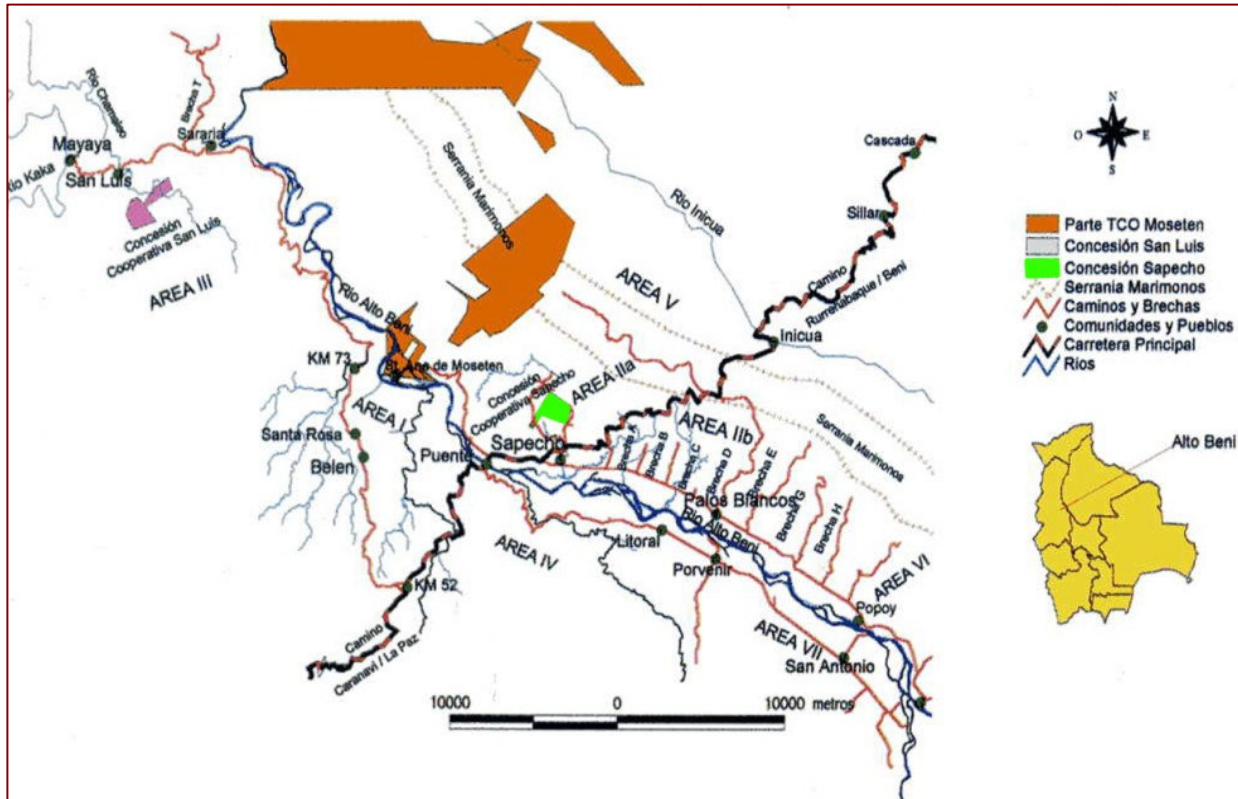


Figura 1. Mapa de Bolivia con la ubicación de la región de Alto Beni

Fuente: Proyecto de Modernización del cacao

“Las fincas cacaoteras asociadas al Proyecto “Modernización de la Cacaocultura Orgánica del Alto Beni”, tienen una escasa cobertura de especies leñosas perennes útiles. Por este motivo, existe la necesidad de desarrollar en la región, trabajos tendientes a diversificar la producción, para reducir la vulnerabilidad, lo cual permitirá a mediano o largo plazo, incrementar los ingresos a través de la oportuna inserción en cadenas productivas, tener sustentabilidad en los sistemas y contribuir a conservar la biodiversidad” (Proyecto de Cacaocultura, 2005).



**Figura 2. Mapa de Alto Beni**

Fuente: PIAF (1999)

La principal rama de actividad en Palos Blancos es la agropecuaria que ocupa un 75% de la población, comercio 7%, industria 4% y otras actividades (como transporte y servicios) el 15%. El 78% trabaja por cuenta propia o con familiares y un 20% es asalariado o empleado (INE, 2004).

Los pobladores de la localidad de Alto Beni, suelen ser culturalmente muy reservados, debido a varios factores: desconfianza para brindar datos personales y temor de las mujeres para brindar información a terceros, sin autorización de sus esposos.

Sin embargo, mediante la observación en campo se logrado constatar que prácticamente todas las viviendas han sido construidas por sus propietarios, los materiales más usados son los adobes en las paredes sin forrar, los pisos son de tierra. En las áreas urbanas (Sapecho y Palos Blancos), las viviendas cuentan con servicios sanitarios, pero en los poblados no se cuenta ni siquiera con letrinas.

El acceso a servicios básicos es limitado, los poblados carecen en su gran mayoría del servicio de energía eléctrica y agua potable que son servicios que por el momento están destinados tan solo al área urbana de Palos Blancos y Sapecho. En el área, se utiliza la leña como energía para la cocina, aunque en restaurantes en las zonas urbanas generalmente se usa gas, debido a su accesible precio (Bs. 35 equivalente a US\$4). Existen tan sólo dos puestos de salud, uno en Palos Blancos y otro en Sapecho. Cada puesto de salud cuenta con un medico, una enfermera, un misceláneo y una ambulancia.



Los trabajadores de esta zona en su mayoría son trabajadores a destajo, por tanto, no cuentan con seguro médico, de ningún tipo, pero el centro de salud los atiende por un módico precio (Bs.8 equivalente US\$1) y por Ley, los niños menores de 5 años cuentan con atención gratuita. En Alto Beni, existe servicio odontológico privado.

La medicina natural en base a yerbas es una práctica común entre la población. Las iglesias con mayor influencia, son la Iglesia Católica y la Iglesia Evangélica. En Caranavi está el Hospital que en caso de enfermedades graves o cirugías deberá atender a la población de Alto Beni, que está a aproximadamente a 4 hrs. en bus y 3 hrs. en taxi.

En la zona no existe el servicio de Internet, tan solo algunas instituciones como El Ceibo y el Proyecto Modernización de la Cacaocultura cuentan con este servicio, debido a que tienen líneas telefónicas. El servicio de todos modos es lento y tiene un alto costo, debido a que la conexión es a través de línea telefónica.

No existe conexión de teléfonos domiciliarios y la señal de teléfonos celulares no llega a la zona. En Sapecho, se cuenta con una sola cabina de teléfono público de ENTEL y en Palos Blancos se cuenta con otras dos. Estos centros de llamadas, comunican mensajes a los vecinos.

Solamente un canal de televisión llega a la zona, muy pocas familias cuentan con televisor. En los poblados se debe a que no cuentan con servicio de energía eléctrica. El mejor medio para comunicarse con los habitantes del área es el Radio, existe una emisora radio local "Radio Sapecho" desde donde se logra convocar a la población para actividades de interés. Al lugar llega también la señal de emisoras nacionales.

Bajo datos del último Censo de Población y Vivienda 1992, se muestra una tasa de analfabetismo de 18% para la localidad de Palos Blancos, pero solamente de 9% en los varones, versus 29% en las mujeres (INE 2006).

Los niños en su mayoría están matriculados en escuelas fiscales en sus poblados, los colegios se encuentran solamente en Sapecho y Palos Blancos. La Cooperativa el Ceibo, otorga becas de estudio a nivel universitario a estudiantes destacados de la comunidad, quienes deberán trasladarse a las ciudades principales de Bolivia para estudiar.

## **CAPÍTULO II REVISIÓN DE LITERATURA**

Este capítulo revisará los avances y debates científicos relacionados con la investigación de oportunidades de mercado y mercadeo a estos tres niveles: micro, meso y macro del entorno empresarial. El nivel micro, tiene que ver con los recursos y capitales disponibles que se combinan, determinando las estrategias de vida de los hogares, una de las cuales es la organización de empresas rurales. Los hogares interactúan con el mercado directamente, al vender productos desde su finca o en mercados locales y a veces indirectamente a través de iniciativas empresariales o empresas rurales, concordante con el enfoque multicadena propuesto por Junkin et al. (2005).

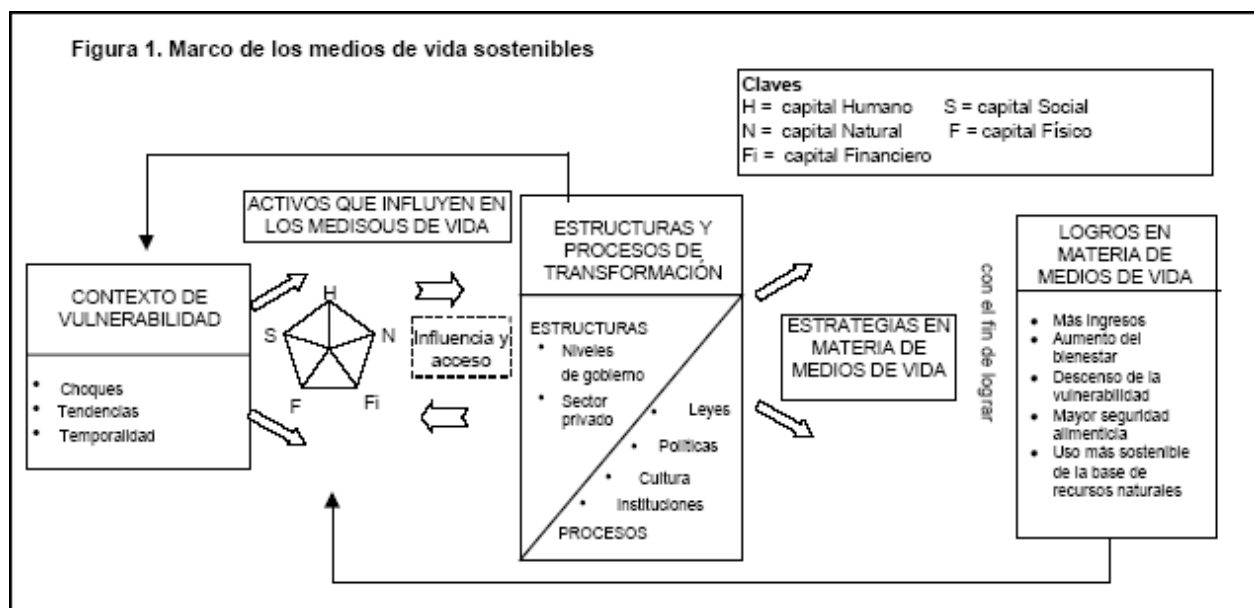
El nivel meso está caracterizado por la inclusión de los hogares en cadenas productivas y de valor, donde es posible analizar a los pequeños productores como protagonistas de cada eslabón, sus alianzas estratégicas y la oferta de servicios de técnicos, empresariales y financieros a lo largo de la cadena. Para esto es necesario conocer el enfoque de medios de vida, el cual nos brinda un panorama sobre los activos y recursos con los que cuentan los pequeños productores rurales para su desarrollo empresarial. Igualmente importante es conocer el enfoque de cadenas de valor, que nos brinda un panorama de un estadio superior de desarrollo de las empresas rurales, ya que es preciso, que para obtener beneficios se puedan generar alianzas estratégicas inter-empresariales, que añadan valor a la producción primaria, típica de los PPR, con el propósito de generar mayores opciones y aprovechar mejores oportunidades de mercado y mercadeo.

### **2.1 Enfoque de Medios de Vida**

El enfoque de los medios de vida se desarrolló a mediados de los 80 y se difundió ampliamente en base al estudio de Conway a comienzos de los 90 (DFID 1997). Desde entonces, numerosas agencias de desarrollo internacionales como DFID (The British Department for International Development), PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), y SIDA (Swedish International Development Agency) han puesto en operación el concepto de medios de vida para el diseño de proyectos de desarrollo. “Un medio de vida comprende las capacidades, activos (materiales y sociales) y actividades requeridas para vivir. Un medio de vida es sostenible cuando puede responder y recuperarse de tensiones y cambios bruscos, manteniendo o mejorando sus capacidades y activos, sin minar la base de los recursos naturales” (Scoones 1998).

Según Krantz (2001), el IDS está trabajando en un marco tentativo de análisis de los medios de vida sostenibles, el cual contiene tres elementos: recursos de los medios de vida (expresados en los capitales: humano, social, físico, financiero y natural), las estrategias de los medios de vida y los procesos institucionales y estructuras organizacionales, como lo son las empresas rurales. Este enfoque nos permite identificar con qué recursos cuenta el hogar, y no se trata de ver qué necesidades tiene. Este enfoque ayuda a determinar las posibles soluciones a los problemas de la gente, en base a sus recursos (Krantz 2001). Este análisis es muy útil, especialmente en el soporte de análisis sistemático sobre la pobreza y sus causas de manera holística, promoviendo una visión más amplia e informada de las oportunidades sobre actividades de las personas para el desarrollo y su posible impacto (Ashley et al. 1999).

La adopción del enfoque de los medios de vida sostenibles proporciona una vía para mejorar la identificación, valoración, implantación y evaluación de los **programas de desarrollo**, de manera que éstos respondan en mayor grado a las prioridades de las poblaciones menos favorecidas, tanto de forma directa como a nivel de las políticas (DFID 2004). El enfoque de los medios de vida pretende unir el vacío entre ambos, haciendo hincapié en la importancia de las políticas e instituciones a macro nivel para las opciones en materia de medios de vida de comunidades e individuos. También señala la necesidad de que el desarrollo y la planificación de las políticas que se deciden a niveles superiores vayan documentados por las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos a nivel local (DFID 1997). A continuación un gráfico que muestra los activos que influyen en los medios de vida condicionados por un contexto de vulnerabilidad y una estructura de gobierno y procesos, que condicionan a su vez las estrategias de vida que ayudan a alcanzar los logros en materia de vida.



**Figura 3. Marco de medios de vida según DFID**

Fuente: Ashley y Carney, 1999

Este enfoque se basa en la utilización de los siguientes capitales:

- **Capital natural** es el término utilizado para indicar las existencias de recursos naturales (árboles, tierra, aire, ganado y otros) de los cuales dependen las personas (DFID 2004)
- **Capital Físico** es un activo constituido por la infraestructura básica y los bienes de producción necesarios para dar respaldo a las estrategias de vida (DFID 1999)
- **Capital Financiero** son los recursos financieros que la gente dispone, incluye los flujos de capital en efectivo, crédito, ahorros y otros bienes económicos (Scoones 1998)
- **Capital Humano** representa las aptitudes, conocimientos, capacidades laborales y buena salud. (DFID 2004; Carney et al. 1999)

- **Capital Social** es la capacidad que tiene un grupo humano de emprender acciones colectivas que redunden en beneficio de todos sus miembros, basados en normas y reglas formales e informales (Stoian et al. 2004)

Los hogares rurales buscan suplir sus propias necesidades de alimentación y para esto generan excedentes en su producción destinados a la comercialización. Los hogares en busca de oportunidades que les permitan mejorar sus condiciones de vida, buscan el acceso a mercados locales, regionales y nacionales; los PPR se han organizado en OEPP, para obtener mayor bienestar, menor vulnerabilidad, mayor seguridad alimentaria y uso más sostenible de los recursos naturales (Ostertag 2000).

Existen muchos enfoques que toman el análisis de los medios de vida. Uno de estos es el enfoque de la DFID el cual describe el conjunto de políticas, instituciones y procesos (PIP) que influyen en las estrategias de vida de los pobres. El análisis de medios de vida provee un acercamiento comprensivo para entender como los individuos interactúan con un amplio rango de instituciones y mercados (Albu y Scott 2001). Este enfoque de medios de vida, puede ayudar a una empresa a diseñar mejor sus estrategias comunitarias de desarrollo (Barney 2003). El enfoque de estrategias de vida ha sido hallado muy útil, en el análisis sistemático sobre la pobreza y sus causas, ya que promueve una visión holística e informada de las oportunidades sobre actividades para el desarrollo empresarial y su posible impacto, colocando a las personas y sus prioridades, como centro neurálgico de análisis y de establecimiento de objetivos (DFID 1999; Ashley y Carney 1999). El enfoque de medios de vida presenta, tanto innovaciones, como limitantes (Stoian y Donovan 2004).

### **Innovaciones del enfoque de medios de vida**

- Promueve una visión más amplia de las oportunidades para actividades de desarrollo empresarial rural y su impacto probable
- Parte del hogar como unidad socioeconómica y analítica, y se extiende hacia niveles macro
- Permite el análisis sistemático de la pobreza y sus causas
- Es holístico y por eso más cercano a las realidades (del medio rural o urbano), por ejemplo toma en cuentas la importancia de ingreso fuera de la finca (remesas, empleo no rural)
- El análisis y la formulación de objetivos se enfocan en los hogares y las prioridades definidas por ellos

### **Posibles limitaciones del enfoque de medios de vida**

- Énfasis en métodos cualitativos, sin la debida cuantificación de los fenómenos en cuestión
- Poco énfasis en los mercados y su capacidad para fortalecer los medios de vida
- Factores culturales como determinantes de las estrategias de vida rurales tienden a escapar
- "Sostenibilidad" de estrategias de vida, que es más una postulación normativa que un concepto operacional
- Poca incorporación en aspectos de mercado y de desarrollo empresarial rural

## 2.2 Desarrollo Empresarial de Pequeños Productores Rurales

El Desarrollo Empresarial Rural (DER) se puede definir como un proceso orientado a mejorar la condición socioeconómica de personas que habitan en espacios rurales, a través de la promoción del espíritu emprendedor, el aprendizaje colectivo, la innovación tecnológica y el uso de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para formar y/o fortalecer medianas, pequeñas y micro empresas con un alto nivel de competitividad dentro de los respectivos mercados locales, nacionales y/o internacionales.

En base a esto, podemos decir que el desarrollo empresarial rural está conformado por una serie de fases donde la organización de pequeños productores rurales es el paso primordial para que éstos, logren obtener mayores beneficios económicos y sociales en las actividades productivas que realizan, orientándolas hacia al mercado. Por tanto las fases serán:

- Primeramente, los PPR trabajan de forma independiente, alejados entre sí y por lo general su producción está orientada a la subsistencia
- En una segunda fase, los productores empiezan a organizarse y los líderes locales generan un autoproceso de desarrollo, existe un incentivo para insertar su producción al mercado y no solamente a producir para subsistir. Esta fase es primordial, ya que a partir de ese momento los productores pueden darse cuenta de que se generan mayores beneficios como grupo y es cuando surge la iniciativa del desarrollo empresarial rural (Donovan 2004), aprovechando que el mercado local es relativamente de fácil acceso, posee consumidores menos exigentes en términos de calidad y presentación del producto y la información sobre preferencias del consumidor es accesible
- La tercera fase es cuando el pequeño productor empieza a orientar su producción al mercado; por lo general, este proceso es impulsado por las agencias de desarrollo, las cuales brindan herramientas y conocimientos para alcanzar la orientación empresarial
- Finalmente la meta de toda organización es la autogestión, fase donde pasan de ser de pequeños productores, ha empresarios organizados. La orientación es netamente hacia el mercado y ya no necesitan ser impulsados, simplemente pasan a ser gestores de sus propias empresas

La organización de las pequeños productores es un prerrequisito para organización empresarial, y la organización de pequeños productores rurales es el punto de partida para el posterior desarrollo empresarial rural (Junkin et al. 2005). Las organización de pequeños productores (PP), son fundamentales para obtener mejores beneficios económicos y sociales, además de contribuir a la reducción de sus costos de transacción, producción y comercialización les permite crear vínculos para comercializar sus productos, generar conocimientos y cumplir con los requisitos de certificaciones, como el de comercio justo y gourmet (Junkin et al. 2004; Verengis et al. 2004), lo cual permite a los PPR, obtener una serie de beneficios que no podrían ser alcanzados individualmente . Principalmente existen las siguientes estructuras de organización de pequeños productores:

**Organizaciones de primer grado:** Son organizaciones locales conformadas por productores que se enfocan en la producción y que comercializan sus productos en mercados locales o a través de intermediarios (Junkin et al. 2005).

**Organizaciones de segundo grado:** Son organizaciones que aglutinan la producción de organizaciones de primer grado, y que se encargan de la comercialización y en determinados

casos de la transformación primaria o secundaria de los productos. Pero no necesariamente valor agregado implica mayor procesamiento, puesto que el almacenamiento y la conservación para preservar la frescura, son ejemplos de valor agregado (Conforte 2000).

**Organizaciones de tercer grado:** Son organizaciones que aglutinan la producción de las organizaciones de segundo grado, y que se encargan del mercadeo con una visión al mercado internacional (Junkin et al. 2005), con productos que atienden a una nueva demanda de mercados nacionales e internacionales, tales como los productos no tradicionales, como los productos orgánicos, que representan un potencial en crecimiento (Toledo 1994).

Los factores críticos, tanto positivos, como negativos, para el desarrollo y el crecimiento de las empresas rurales de pequeños productores se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Condiciones que facilitan o dificultan el desarrollo empresarial rural asociativo**

<b>Recursos</b>	<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>
<b>Recursos humanos</b>	Experiencia en la producción con fines comerciales Conocimientos y habilidades más allá de la producción agrícola entre la población local	Dominancia de producción con fines de subsistencia Falta de experiencias en la transformación de productos
<b>Recursos socio-culturales</b>	Espíritu emprendedor entre la población local Cierta nivel de homogeneidad en valores culturales	Actitud pasiva de la población local Dependencia arraigada de donaciones y proyectos de desarrollo
<b>Recursos organizativos</b>	Existencia de una amplitud de organizaciones locales Actitud y experiencias positivas respecto al trabajo conjunto	Bajo grado de organización local Experiencias negativas en organizaciones locales
<b>Recursos productivos</b>	Ventajas comparativas en la producción de ciertos cultivos o productos forestales	Condiciones inadecuadas para la producción
<b>Recursos financieros</b>	Acceso a crédito Sistemas locales de financiamiento	Antecedentes generalizadas de no-pago de créditos Fracaso previo de sistemas locales de financiamiento
<b>Recursos empresariales</b>	Existencia de iniciativa empresarial rural o empresa rural Existencia de proveedores de servicios técnicos y empresariales	Ningún antecedente en el desarrollo empresarial rural Falta de proveedores de servicios técnicos y empresariales
<b>Infraestructura</b>	Red vial accesible en todo tiempo Acceso a centros de educación/salud Acceso a teléfonos y/u otros formas de comunicación	Sin acceso a caminos, distante a mercados, comunicaciones y otros servicios básicos

Fuente: Junkin et al. 2005

Por tanto, una empresa rural de pequeños productores rurales (en adelante OEPP), es una agrupación de productores rurales, que concentra su trabajo en actividades de tipo productivo dedicándose exclusivamente a solucionar problemas de producción, transformación, comercialización y mercadeo de productos (Sucre 2002).

Uno de los aspectos esenciales a ser considerados para el desarrollo de OEPP, es el interés y las capacidades que tiene la población local en desarrollarlas, de modo que esta OEPP, ayude a los PPR a incrementar sus ingresos, tomando en cuenta posibles disyuntivas relacionadas con el contexto de vulnerabilidad y la producción para el autoconsumo (Junkin et al. 2005). Las OEPP, son un medio de empoderamiento y participación, que ayudan a enriquecer el capital social y humano de las comunidades, creando control entre productores y reforzando la confianza entre ellos (Hease et al. 2004).

La razón de su existencia es mantener una estrecha vinculación con diferentes mercados, tales como el mercado financiero, mercado de trabajo, mercado de insumos y materias primas, y mercado de bienes y servicios que produce la OEPP y que requiere para su operación (Hallberg 2000). Las OEPP prestan una variedad de servicios a sus miembros, tales como mercadeo (insumos, procesamiento y información de mercado), acceso a actividades de producción colectiva, servicios financieros (ahorros y créditos) y servicios tecnológicos (educación, extensión y investigación), servicios educativos y de bienestar (salud, redes de seguridad, información de negocios), políticas y manejo de los recursos comunes (agua, pasturas, bosques) (Stockbridge et al. 2003). La Cooperativa El Ceibo, de Alto Beni por ejemplo brinda servicios de mercadeo, servicios tecnológicos, servicios educativos e incluso becas universitarias a los hijos de sus afiliados.

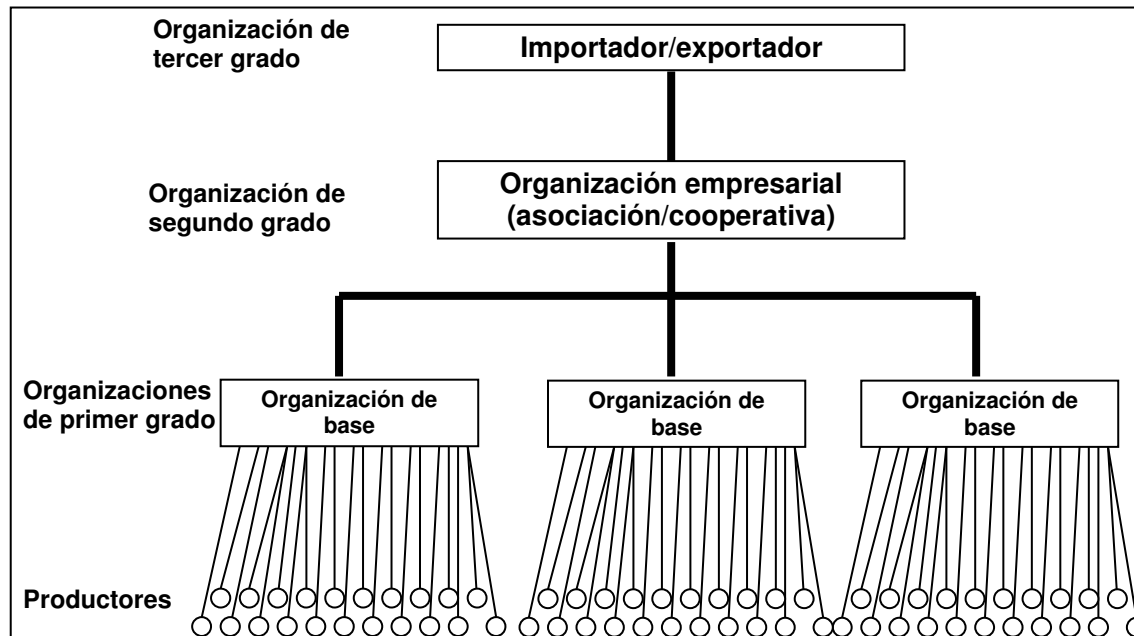
Las empresas rurales juegan un rol importante para la diversificación económica de las áreas rurales y pueden proveer medios para los hogares, incrementando los ingresos del hogar y reduciendo el riesgo (Reardon 1997; Liedholds 1998). Una de las estrategias del hogar para reducir riesgos, es la diversificación de la producción, incluyendo actividades no agrícolas (Siegel 1999; Gottret 2005).

Se pueden distinguir ERPP, formalmente establecidas y otras, establecidas de manera informal, o mediante prácticas culturales que no identifican su trabajo como una empresa rural (Stockbridge et al. 2003; Bebbington 1996; Zesch 1989). Junkin et al.(2005) menciona tres niveles o etapas de desarrollo empresarial rural, empezando con un grupo pre-empresarial, siguiendo con una iniciativa empresarial y culminando en una empresa rural, lo cual se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Etapas de Desarrollo Empresarial Rural**

1) Grupo Pre- Empresarial	2) Iniciativa Empresarial	3) Empresa Rural
Productores rurales que están explorando las opciones para la organización empresarial	→	Productores rurales que han conformado un grupo con fines empresariales
	→	Productores rurales que han formalizado su iniciativa empresarial gerencialmente y jurídicamente

Fuente: Junkin et al. 2005



**Figura 4. Tipo de organizaciones**

Fuente: Junkin et ál. 2005

nizativas existentes con el fin de aumentar sus ingresos económicos, acceder a servicios técnicos, empresariales y financieros, acceder a mercados y ser representados. Los PPR se integran o forman organizaciones empresariales con el fin de reducir los costos de transacción y así poder obtener una serie de servicios que les ayuden a desarrollarse e incrementar sus capacidades (IAC 2004). Las formas más comunes de organización rural son las asociaciones y las cooperativas.

### **Asociaciones**

Una asociación puede ser definida como la relación entre individuos que llevan a cabo un negocio o actividad en común con el fin de obtener algún beneficio. Las principales ventajas de esta forma de organización son su simplicidad y flexibilidad. Simplicidad en el sentido que esta estructura es determinada por acuerdo entre socios y flexibilidad en que no son sujetas a impuestos y requieren de pocas formalidades para su gobierno. Una de las limitaciones de esta estructura organizativa es que depende mucho de la confianza entre socios lo cual puede llevar a conflictos en el futuro (Rondot y Collion 2001).

La diferencia entre una asociación y una cooperativa radica solamente en una distinción legal que refleja las actividades y metas de la organización. Una asociación es solo una organización de PP que representa los intereses de sus miembros. Una cooperativa es un tipo de empresa rural (Bijman y Hendrikse 2003). Ambas formas de organización son controladas por los miembros bajo una estructura de decisión democrática.

Las asociaciones de PP son organizaciones de segundo nivel las cuales poseen dos tipos de membrecías: 1) una grupal, grupos afiliados a una asociación y 2) una membrecía base, miembros individuales de todos los grupos. En pocas palabras una asociación es una organización de segundo nivel, informal, voluntaria y auto-gobernable de grupos de PP creada y financiada por miembros individuales de grupos afiliados que proveen servicios a sus socios con el fin de mejorar sus condiciones económicas y sociales.



## **Cooperativas**

El cooperativismo es una actividad antigua que data desde finales del siglo XVIII. Existen cooperativas para todos los sectores industriales, agrícolas y otros. El rol de las cooperativas ha sido fundamental para el desarrollo de los sectores mencionados anteriormente. Durante la década de los 80, las cooperativas de productores agrícolas en su mayoría estuvieron en su cúspide debido a que los servicios que ofrecían a sus miembros eran atractivos para que otros se incorporen en estas. De esta manera, las cooperativas rurales crecieron mucho, proveyeron servicios y beneficios a sus miembros, pero otras cooperativas tuvieron desenlaces lamentables provocados por el mal manejo del capital financiero, y prácticas oportunistas por parte de los administradores provocando la desafiliación de muchos miembros (Lele 1981).

Según la Asociación Internacional de Cooperativas (ICA en sus siglas en inglés) la cooperativa es “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes y sus aspiraciones a través de empresas controladas democráticamente y de propiedad común que ofrecen a sus socios acceso a insumos, mercados y crédito” (IAC 2001).

En una cooperativa no se retornan las ganancias a los socios en forma de dividendos como la haría una firma. En vez de eso, las cooperativas retornan las ganancias a sus socios por medio de servicios (Sauber 2004). Las cooperativas son parte fundamental para el desarrollo de iniciativas que tiendan a ayudar a los PPR; por ejemplo, el comercio justo, la mayoría de los PPR involucrados bajo este esquema son miembros de cooperativas. Las cooperativas proveen una red estratégica de apoyo a los PP que consiste en proveer seguridad (mercados, precios piso) y acceso a servicios (técnicos, empresariales y financieros) a los cuales no podrían acceder independientemente (Fend 2005).

### **2.3 Enfoque de Cadena de Valor**

La cadena del valor se refiere a una red de alianzas estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria, las cuales le incluyen valor a un producto natural, convirtiéndolo en materia prima (Donovan et al. 2004). El objetivo de la cadena de valor es facilitar la secuencia del proceso productivo para aumentar los ingresos por el valor agregado al producto, esto se alcanza ligando a los productores con los abastecedores de servicio, a la industria y a los compradores, mediante alianzas estratégicas con empresas eficientes, para así corregir las fallas de mercados que impiden el crecimiento y discriminan a los productores rurales (Spinger 2005).

La Cadena de valor como enfoque analítico, ayuda a entender la competitividad de productores, las condiciones de acceso a los mercados, y la distribución de ganancias entre los diferentes actores de la cadena. Las cadenas de valor están reglamentadas por la gobernanza de los actores en los diferentes eslabones, ya que siempre existe quien regule la comercialización. Por ejemplo el intermediario pone las condiciones al productor para comprar su producto (Ibid.). Adicionalmente, las partes deben estar conscientes de que las circunstancias, mercados y escenarios son cambiantes y asegurarse que las expectativas y escalas de tiempo entre los actores coincidan o bien comprender hasta qué grado se ha cambiado.

Según Kaplinsky (2000), la cadena de valor describe todas las actividades requeridas para entregar un producto o servicio desde su creación, fases intermedias de producción, entrega a consumidores finales y disposición después de su uso. Por tanto, la cadena de valor es la

optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación. Para las OEPP, la cadena de valor ofrece, entre otras cosas, la posibilidad de reducir los costos de transacción, lograr más seguridad en las relaciones comerciales y mayor acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación (Donovan et al. 2004).

Existen muchas áreas de desarrollo empresarial donde la aplicación de cadenas de valor puede ser una ventaja competitiva que nos guíe al éxito, y puede iniciarse desde organizaciones básicas, como trabajadores unipersonales hasta OEPP, cuyo principal objetivo es el aumento de conocimiento sobre retos y oportunidades para mejorar sus beneficios y encontrar puntos clave donde se evalúan los diferentes eslabones desde el inicio de la cadena, generando nuevas posibilidades de innovación en sus diferentes niveles. Esta aplicación en los eslabones, nos permite ver donde son apropiados o inapropiados ciertos servicios o regulaciones y nueva normatividad (Mayoux 2003).

Por otro lado, la cadena de valor como enfoque de desarrollo, tiene el objetivo de responder en forma eficiente a la demanda y está más allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos", respondiendo más efectivamente a las necesidades del mercado a través de cooperación, comunicación, información, confianza y coordinación entre empresas o actores, reduciendo los costos de transacción (Hobbs et al. 2000). Humphrey y Schmitz (2000) identifica 4 formas de relaciones empresariales entre actores en una cadena de valor:

1. **Relaciones puntuales entre productores y compradores.** Describe un mundo donde productores y consumidores intermedios o finales, no se ven y tienen relaciones impersonales.
2. **Relaciones de redes.** Empresas con bienes complementarios que venden un producto final, donde cada nodo de la red aporta en algo. Un ejemplo se da en la industria del automóvil.
3. **Relaciones cuasi-jerárquicas.** Con un controlador dominante que vigila la producción y comercialización del producto. Describe a compradores y productores dentro de la cadena, con relaciones a largo plazo, uno de estos tiende a dominar y fijar los estándares de la producción.
4. **Relaciones jerárquicas.** Las relaciones jerárquicas incorporan a los productores en cadenas verticales conectadas con vínculos de propiedad. Describe a una cadena de valor de oficinas y subsidiarias.

Los tipos de relaciones más comunes en los mercados agrícolas son las relaciones puntuales entre productores y compradores y las relaciones cuasi-jerárquicas: Las primeras, están basadas en cadenas de mercado, no hay necesidad de que compradores inviertan en crear relaciones con productores y generalmente cuentan con un intermediario, que comercializa los productos homogéneos sin mayor valor agregado.

Si bien IDS sostiene que bajo de condiciones de "relaciones puntuales" no hay ningún incentivo para que las OEPP inviertan en el upgrading de su producto o proceso (Kaplinski 2001). Zapata et al. (2005). Sostiene que las OEPP deben innovar en sus procesos de producción, transformación, comercialización y atención de sus clientes, con el fin de mantenerse en un mercado globalizado donde no son las empresas más grandes las que llegan a la meta sino las más rápidas en responder a cambios en el mercado, como ser: oscilaciones en precios de insumos, crisis económicas o sectoriales, etcétera. .

En las cadenas cuasi-jerárquicas, los productores tienen mayor oportunidad de desarrollar un escalonamiento de productos y de proceso, debido a que los compradores están dispuestos a ayudar a las OEPP e invertir en ellas para aumentar sus capacidades productivas, como es el caso de comercio justo. Sin embargo, para ingresar a estos mercados es necesario cumplir con ciertos estándares y especificaciones.

La gobernabilidad en las cadenas de valor la realizan los compradores, fijan o regulan los parámetros bajo los cuales los actores de la cadena operan. Es decir, las relaciones entre compradores y productores son cuasi-jerárquicas. Estas relaciones regulan y limitan el acceso de los productos a los diferentes mercados.

Un ejemplo de esta relación es la Cooperativa El Ceibo, compuesta por 37 cooperativas de primer grado, dedicadas a la producción de cacao orgánico. El Ceibo es una organización campesina involucrada en las estrategias de desarrollo económico, social y tecnológico de una zona rural (Bebbington 1996), que está realizando permanentes escalonamientos en su producción y ha podido llegar a mercados orgánicos internacionales, tomando en cuenta los requerimientos de sus compradores y ofreciendo una gran variedad de productos derivados del cacao e incursionando en alianzas estratégicas con productores de fruta orgánica, para incrementar la variedad de sus productos.

Los tipos de relación entre empresas dependerán de la facilidad con que se alcance un mejor escalonamiento (*udgrading en inglés*), en el producto, procesamiento (nuevas tecnologías), operaciones (marca, logo, promoción, venta) y las relaciones intersectoriales (Kaplinsky et al. 2003; Gereffi 1999).

## 2.4 Escalonamiento en las organizaciones empresariales de pequeños productores rurales

Se entiende por escalar el hacer mejores productos, haciéndolos más eficientes o moverse hacia habilidades que requieren mayor destreza (Kaplinsky, 2000). La naturaleza de los mercados de alimentos está cambiando en cuatro dimensiones de escalonamiento que representan oportunidades y retos clave. Según Humphrey y Schmitz (2002), las empresas que están dentro de una cadena de valor, tienen cuatro opciones de escalonamiento que son:

- **Escalonamiento de proceso**, que consiste en transformar los insumos en productos, más eficientemente, por medio de la reorganización del sistema de producción o la introducción de nuevas tecnologías
- **Escalonamiento del producto**, significa moverse hacia líneas más sofisticadas de producto, en términos de valor agregado
- **Escalonamiento de funciones**, que se refiere a adquirir funciones nuevas y superiores en la cadena tales como el diseño del marketing o abandonar las funciones existentes de bajo valor agregado, para enfocarse en actividades de más valor agregado
- **Escalonamiento sectorial**, en el cual se aplica el conocimiento adquirido en una función particular para moverse a un nuevo sector

En resumen el escalonamiento en las cadenas de valor implica subir por la escalera del valor, moverse hacia funciones donde no existen muchas barreras de entrada. Varios autores han analizado cadenas productivas y de valor alrededor del mundo y han encontrado oportunidades de escalonamiento para las empresas rurales. La tabla a continuación muestra en resumen lo que

estos autores encontraron en su análisis de cadenas, los retos y oportunidades, así como los cuellos de botella que deben enfrentar los productores para llegar al mercado.

**Tabla 3. Ejemplos de escalonamiento de las OEPP, en las cadenas de valor**

País	Cadena	Oportunidades para el escalonamiento por OEPP	Retos	Cuellos de Botella
South Africa	La cadena de valor de madera global de los muebles  (Kaplinsky et al. 2003)	Tipo de escalonamiento de proceso. Tendencias emergentes para productos amigables con el ambiente Tipo de escalonamiento de producto. Mayor valor agregado para los muebles a lo largo de la cadena	Bajar costos para que el producto sea más accesible Desarrollar capacidad para innovar en la producción, procesamiento, función y cambios de rubros en la cadena de valor Emplear envases amigables con el ambiente	Mejorar la consistencia de calidad Bajo capital humano Información sobre demande de los clientes
Costa Rica	La cadena productiva del bambú en Costa Rica Potencial de desarrollo de un recurso subutilizado en América Latina (Deras, 2005)	Tipo de escalonamiento de producto. Mercado para Productos diferenciados Artículos para el sector de oficinas y hotelería	Reducir los costos de transacción Información de mercado Identificación de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros	Entre eslabones predomina la acción individual de los actores y la dispersión geográfica. Proveedores de servicios son débiles, ausentes o simplemente representan un servicio indirecto para los actores
Inglaterra	Factores del éxito en la cadena de fuente fresca del producto Penetraciones del Reino Unido  (Fearne, 2000)	Tipo de escalonamiento de funciones. Necesidad de Integración Vertical (varias empresas) Tipo de escalonamiento sectorial. Crecimiento, expansión de las cadenas en supermercados Tipo de escalonamiento producto. Innovación de los productos para nuevos mercados	Mejorar la calidad de productos a través de la innovación (agregar Valor) para diferenciarlo del producto convencional que es altamente competitivo. Puede ser mediante (empaques y presentación) Mejorar sus sistemas de control y monitoreo	No existe relación entre proveedores y compradores Largo ciclo de cosecha La innovación es difícil cuando se tiene pocos proveedores Pocos incentivos de los compradores.

Salvador	<p>Caso de estudio de las nueces de para el comercio justo orgánico del Cashew</p> <p>(Key, D)</p>	<p>Tipo de escalonamiento de proceso. Existen mercados diferenciados para productos diferenciados por ejemplo el comercio justo y orgánico</p>	<p>Exportar Cashew a mercados de EEUU y Europa</p> <p>Lograr los requerimientos legales para exportar y los estándares exigidos y buenas prácticas de cultivo de procesamiento</p> <p>Producir de manera orgánica para incursionar en el mercado justo</p> <p>Tener una cadena de custodia (analizar donde se encuentra el producto en la cadena)</p>	<p>Involucrar a los PPR en la adopción de nuevas tecnologías pero esto no mejora el precio del producto</p> <p>Tiene una dependencia de los proyectos de desarrollo</p>
	<p>Emprendimiento o empresarial en las cadenas de valor de productos no forestales</p> <p>(Te Velde, 2005)</p>	<p>Existencia de mercados nicho</p> <p>Consumidores dispuestos a apoyar productos diferenciados</p>	<p>Proveer un mayor acceso a educación y a crédito combinado con un sistema más transparente y simple de regulaciones que ayuden a los empresarios y que habiliten el mercado para nuevos actores que tomen el rol empresarial de la cadena</p>	<p>Poco conocimiento del mercado</p> <p>Limitado acceso financiamiento</p> <p>Falta de infraestructura</p>
Nicaragua	<p>Estudio de cadena de producción y comercialización de frutas</p> <p>(IICA, MAGFOR, y JICA, 2004)</p>	<p>Tipo de escalonamiento de producto. Las oportunidades para estas frutas son de dos tipos en Costa Rica Una para el consumo y otra para la industrialización</p> <p>Amplio mercado EEUU</p>	<p>La agregación de un mayor valor a las frutas.</p> <p>La tecnificación de los procesos productivos</p> <p>Invertir en la gestión de la calidad</p> <p>Invertir en la gestión de la información e infraestructura tecnológica</p> <p>Desarrollar los recursos humanos, la capacitación y el entrenamiento</p>	<p>No tienen estrategia de mercadeo y ventas de las frutas.</p> <p>Producción para el mercado local</p> <p>Contactos comerciales y de mercado de las frutas</p>
Bolivia	<p>Cadena de valor de la Yuca provincia Ichilo - Sara</p> <p>(UAGRM, PRODISA - Belga, PRADER -COSUDE, 2000)</p>	<p>Tipo de escalonamiento sectorial.</p> <p>El almidón de yuca es demandado por la industria textil, alimenticia, farmacéutica y cementera.</p>	<p>Crear una planta de industrialización de yuca Ej. en almidón o harina</p> <p>Mejorar la asistencia técnica</p> <p>Implementación de una microempresa procesadora de yuca</p> <p>Sistema de mercadeo asociativo de la yuca con base en la producción</p> <p>Capacitación a productores y acopiadores</p> <p>Convenios con los supermercados</p> <p>Dejar de pensar solamente en autoconsumo</p>	<p>No recibieron ninguna capacitación</p> <p>La competencia es fuerte por parte de la exportación del Brasil</p> <p>No se cuenta con créditos para la producción</p> <p>Poca presencia de instituciones que brinden apoyo al sector</p> <p>Transporte inadecuado</p> <p>Desconocimiento de los costos de producción</p>

Fuente: Elaboración propia en base a los autores referidos en la tabla

De las siete cadenas observadas, podemos distinguir que es necesario que las organizaciones de comercio justo ayuden a incrementar la demanda de los productos que promueven. Todos los productos observados cuentan con mercado, pero la necesidad de un estímulo en cuanto a mercadeo es perceptible. Pese a que los casos se desarrollan en diferentes países, los retos son similares, especialmente el de brindar mayor valor agregado a los productos antes de llegar al consumidor final. En algunas cadenas mencionan la creación de industrias, la necesidad de maquinaria o capacitación para esta labor. Un reto adicional muy importante, es el de innovar y diferenciar los productos antes de llegar al mercado final.

Los cuellos de botella, muestran igualmente factores comunes en la mayoría de las experiencias, tales como la necesidad de mejorar la calidad y presentación de los productos, deficiencias en la comunicación e interacción entre los eslabones de la cadena, falta de proveedores de servicios y de información de la demanda en el mercado. Ninguna de estas cadenas menciona que cuenta con planes de mercado y mercadeo y son altamente dependientes de los proyectos de desarrollo que financian estas actividades.

Una de las dificultades con la que tropiezan las distintas cadenas es que para poder ser competitivo se necesita innovación de nuevas tecnologías pero esto no siempre mejora el precio del producto, sin no que mejora la aceptación o el requerimiento de los diferentes mercados con precio diferenciado, la infraestructura del comercio justo está evolucionando y como consecuencia exige cada vez que sus proveedores sean más competitivos e innovadores, para satisfacer las demandas de los compradores.

## **2.5 Oportunidades de mercado y mercadeo para organizaciones empresariales de pequeños productores**

Los avances de la globalización económica implican tanto retos como oportunidades para las OEPP. En el contexto del desarrollo rural, la globalización económica ofrece oportunidades especiales para las OEPP comprometidas con la producción amigable con el ambiente y la comercialización socialmente responsable. Estas empresas pueden aprovecharse de las buenas perspectivas en los mercados especializados de productos agrícolas y forestales, tales como gourmet, orgánico y comercio justo (Donovan et al. 2004).

Un principio importante de la promoción de productos con valor agregado en el mercado globalizado, es fomentar un proceso de desarrollo, mediante acciones en diversos niveles de la economía. Por ejemplo, una estrategia de promoción puede asistir a las empresas en el nivel micro, consolidando asociaciones de negocio. En el nivel meso, las agencias especializadas nivelan y/o cooperan con las instituciones del gobierno y a nivel macro es el gobierno el que consigue ventajas comerciales con otros países y servicios de agencias internacionales de apoyo. Los servicios públicos y privados deben ser pagados con la renta generada en la cadena de valor (Springer 2005).

Una estrategia del micro-nivel funciona típicamente con sociedades publico-privadas y facilita la integración vertical a través de contratos de ventas. Las acciones en los niveles meso y macro tratan problemas colectivos de todos los agentes en la cadena de valor. Los asuntos importantes son la introducción de estándares y otras intervenciones que mejoran el marco regulador (subsidios, exenciones de impuestos, etc.). Los programas de desarrollo pueden abogar por el cambio de políticas y pueden promover la inversión en infraestructura o brindar asistencia en las negociaciones comerciales. Esta gama de opciones muestra que la cadena de valor es un

acercamiento al desarrollo. Por tanto, cada estrategia es una combinación de medidas en diversas etapas de la cadena de valor y en diversos niveles de la agregación. Las estrategias de ayuda tienen que utilizar y adaptar conocimientos técnicos de varios campos del desarrollo (Ibíd.).

Las oportunidades cambiantes del mercado hacen que las OEPP tengan que adaptarse continuamente para poder responder a los continuos cambios del mercado y mantener la relación entre productores y compradores, es en este sentido que las OEPP deben mantenerse mejorando sus productos para ser más competitivos y las relaciones de confianza con sus productores para hacer frente posibles sucesos inesperados, poco favorables, las relaciones de confianza y de organización de los productores van a determinar el desarrollo de una OEPP.

El Mercadeo por su parte, consiste en un conjunto de actividades que tienden a identificar las necesidades y deseos de los consumidores, para traducirlos en productos y servicios que los satisfagan. Con ello, la empresa busca los beneficios de una actividad rentable, estableciendo relaciones de largo plazo mediante la satisfacción del consumidor (Promer 2001).

Las oportunidades de mercadeo dentro de una pequeña empresa rural de pequeños productores, se basa en la venta de un producto o servicio, intentando cumplir con las exigencias y requerimientos del comprador y revendedor. La oportunidad de esta tendencia es que en lugar de contar solamente los brokers tradicionales en Róterdam, Hong Kong, o Miami manejando el producto sólo como intermediarios en un mercado donde el producto fluye desde Latino América, ahora hay “agentes de mercadeo” trabajando activamente para formar relaciones con productores, diferenciar los productos y lograr abastecimiento todo el año. Este servicio de “mercadeo” puede ser de apoyo a los exportadores en busca de un crecimiento de mercado y diversificación (Reardon y Flores 2006).

Existen varias metodologías para identificar estas oportunidades de mercado y mercado que proponen fases sucesivas de análisis. Estas metodologías si bien son similares y tienen el mismo fin, cuentan con características distintivas que se pueden apreciar en la Tabla 4.

**Tabla 4. Metodologías para el elaborar sondeos de mercado**

TITULO DE LA METODOLOGÍA	OBJETIVO	FASES	CARACTERÍSTICAS
<i>Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas</i> (CIAT, 2003; CICDA, SNV; INTERCOOPERATION, 2004) Usuarios: OEPP, proveedores de servicios	Identificar problemas en las cadenas productivas y contribuir en la definición de propuestas de acción efectivas	<b>La fase preliminar</b> precisa el objetivo del análisis, la selección del producto de interés <b>La fase central</b> abarca la recopilación, sistematización de los datos <b>La fase final</b> corresponde a los momentos de análisis de la información, de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena	<b>Flexible</b> pueden usar una parte del documento o en su totalidad <b>Orientadora</b> tiene un procesó secuencial para el usuario <b>Instrumental</b> plantea la utilización de 35 herramientas metodologías <b>Didáctica</b> describe varios ejemplos de experiencias diversas de cadenas con productivas <b>Limitaciones</b> solo enfoca cadena productiva como marco analítico

<p><b>Sondeo de mercado</b> (PROMER, 2001)</p> <p>Usuarios: pequeños productores, grupos de productores en mercados locales</p>		<p><b>Primera</b> donde se tratarán los temas generales relacionados con los sondeos de opinión, usos, alternativas y sus posibilidades</p> <p><b>Segunda</b> específicamente dedicada al análisis cuantitativo</p>	<p>Utiliza variables específicamente dedicada al análisis cuantitativo</p> <p>Para saber cuánto producir, a quién vender y a cuánto vender</p> <p><b>Limitaciones</b> no trabaja con datos cualitativos</p>
<p><b>Value Chain Approach</b> (GTZ, 2005)</p> <p>Usuarios: OEPP, proveedores de servicios y OEPP</p>	<p>Delimitar las oportunidades de upgrading en una cadena de valor</p>	<p>Hace un análisis de los entornos <b>Meso</b> (empresas, instituciones y proveedores de servicios) y <b>Macro</b> (oferta y demanda del mercado)</p>	<p>Esta herramienta metodología utiliza la combinación de variables <b>cualitativas y cuantitativas</b></p>
<p><b>Planificación empresarial</b> (Junkin et al. 2004; WBCSD, 2004)</p> <p>Usuarios: OEPP, proveedores de servicios, pequeños productores, OEPP</p>		<p><b>Modelos Empresariales</b> las empresas diseñan sus propias estrategias empresariales</p> <p><b>Condiciones Macro</b> relacionar a empresas para trabajar con el gobierno nacional y de otros niveles</p> <p><b>Comunicaciones e Involucramiento</b> Asegurar el potencial de crecimiento de los negocios dentro las empresas miembros</p> <p><b>Proyectos Pilotos</b> de aprender haciendo en el campo de negocios</p>	<p>Utiliza combinación de dos modelos económicos, <b>valor financiero y el valor social</b></p> <p>La combinación de estos modelos de negocios para medios de vida sostenibles entregará un valor socio-económico mayor para sus comunidades y abrirá nuevos caminos para el crecimiento de la empresa</p>

Fuente: Elaboración propia en base a cada una de las guías descritas

Las guías sistematizadas en el cuadro anterior nos muestran que su principal objetivo es el de reducción de la pobreza, ya que proponen alternativas de solución, mediante la realización o comercialización de los productos de pequeños productores rurales en los mercados, buscando estrategias de acceso a mercados y mercadeo de productos para la obtención de mejores condiciones y precios. Estas guías metodológicas, tienen en común estas siguientes soluciones:

- Información oportuna de oportunidades de mercado y mercadeo
- Alianzas estratégicas entre empresas rurales y otras que participen dentro de la cadena
- Estudios de mercadeo
- Promover innovaciones agroalimentarias, para asegurar la sostenibilidad de las empresas rurales
- Financiamiento por parte de un organismo para realizar los estudios necesarios para las empresas de pequeños productores
- Capacitación dirigida a líderes de la empresas rurales



- Apoyo con proyectos de largo plazo que posteriormente se hagan sostenibles, debido a la organización y el empoderamiento de la comunidad

Es necesario que estas empresas rurales, cuenten con los servicios necesarios para desarrollarse, los cuales deben cumplir al menos con una clara orientación a la demanda de pequeños productores rurales por sistemas de desarrollo empresarial, con base en conceptos, metodologías y herramientas eficaces y con enlaces a promotores del comercio alternativo que ofrecen crédito e información sobre eco mercados internacionales (Goldmark 1996), los cuales promuevan políticas de desarrollo de las OEPP, en los mercados cada vez más competitivos y globalizados (Kohlmeyer 2005).

## **2.6 Desarrollo de mercados para servicios**

El desarrollo de mercado para la provisión de servicios de desarrollo empresarial (SDE) tiene la intención de movilizar el mercado local para un amplio rango de servicios que se adaptan a las demandas de las empresas en bases sostenibles. El objetivo central de este enfoque es el de reemplazar los servicios subsidiados por servicios locales que sean más atractivos para las empresas rurales y provechosos para los proveedores de estos (Phillips y Steel 2003).

Sin embargo, las OEPP presentan dificultades para acceder al mercado de servicios, tales como crédito, información del mercado y capacitación para la producción, principalmente debido a su poca capacidad de pago y su falta de garantías, que los orilla a entrar a nuevos mercados internacionales a ciegas. Las pocas opciones de obtener servicios obligan a los pequeños productores rurales a entrar en un ciclo de producción que elimine las oportunidades de especialización, innovación y obtención de economías de escala (Goldmark 1996).

Según la FAO, los proveedores de estos servicios pueden ser clasificados en cuatro grupos: formales, informales, sector privado, y sector privado sin fines de lucro. El grupo de los formales está constituido por el Estado (agencias de gobierno, municipalidades), informales (hogares, redes de negocios, clientes), privados (consultores) y privados sin fines de lucro (clubes, asociaciones, ONG, Universidades).

## **2.7 Servicios de Desarrollo Empresarial**

El concepto de SDE se difundió a principios de los 90 y se refiere a toda una gama de servicios prestados a las empresas en varias etapas de su desarrollo, que no incluyen préstamos de capital financiero (Kapila y Mead 2002; Marshall et al. 2003).

En pocas palabras, en la nueva definición de los SDE incluye servicios que son necesarios para una empresa como también servicios que no lo son (Philip 2003). Los SDE se enfocan en la reducción de la pobreza gracias al incremento en la productividad y en el mejoramiento de los ingresos económicos de los PP a través de:

- Capacitación grupal
- Consejos individuales
- Desarrollo de nuevas entidades comerciales
- Transferencia de tecnologías
- Provisión de información
- Conexiones de negocios

Los SDE son más que una capacitación o entrenamiento, sino son un conjunto de servicios: consultoría, transferencia de tecnologías, acceso a equipos y maquinaria, comunicación, marketing, acceso a insumos, conexiones con empresas y proveedores de servicios financieros (Holmes and Gibson 2001).

La entrega de los SDE en el pasado ha enfrentado muchas limitaciones que han provocado el fracaso de muchos proyectos de cooperación (Stosch y Hyman 2002). Entre las limitaciones internas más importantes podemos citar: bajo involucramiento de los beneficiarios, falta de educación, destrezas técnicas inadecuadas, bajo acceso a mercados, falta de información de mercado (Dini y Humphrey 2001; Philip 2003). Entre las externas, la falta de sostenibilidad, pobre infraestructura y políticas desfavorables (Overy y McVay 2002; Maccari 2004).

Donovan y Stoian (2004), sostienen que este proceso aun implica retos, tanto para las empresas como para los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE), que pueden ser superados si tomamos en cuenta algunos puntos, tales como:

- Identificar las necesidades de las OEPP, en cuanto al desarrollo empresarial y los socios propicios para la conformación de redes estratégicas
- Asumir una visión sistémica para reconocer las necesidades de otros actores a lo largo de la cadena para el desarrollo de la misma
- Invertir en el fortalecimiento de sus capacidades productivas y gerenciales
- Aprovechar nuevas tecnologías de información y comunicación para reducir sus costos de transacción

Las ventajas que ofrecen los SDE son: acceso a los mercados (por medio de servicios y acceso a financiamiento) empleos para los pobres, estimulación del desarrollo de mercado (Phillips y Steel 2003; Marshall et al. 2003).

## 2.8 Provisión de Servicios de Desarrollo empresarial

Los enfoques pasados en la provisión de SDE para las empresas se caracterizaron por contar con un solo proveedor el cual recibía la donación y la distribuía a las empresas. Este proveedor de servicios era una institución gubernamental, la que recibía las donaciones y las distribuía según una priorización de necesidades de las empresas (Phillips y Steel 2003).

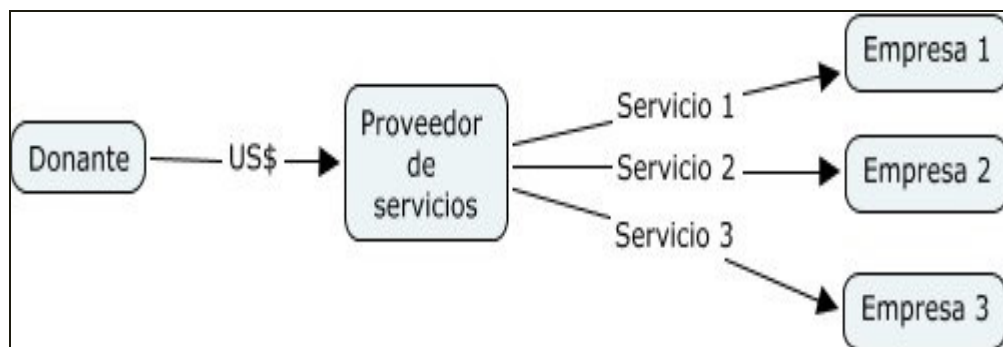
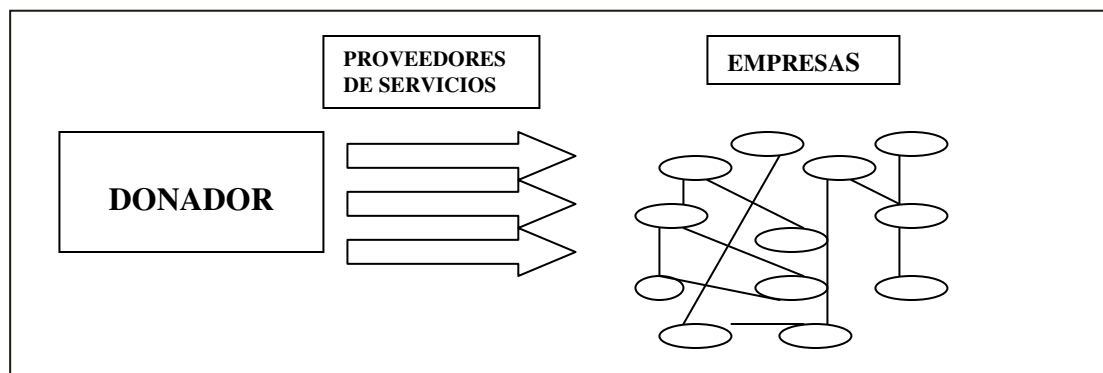


Figura 5. Provisión de SDE en el pasado  
Fuente: Adaptado de Phillips y Steel (2003)

Con este enfoque de provisión de SDE se encontraron los siguientes problemas: falta de orientación hacia los clientes, un solo proveedor embotellamiento de servicios, estructuras de proveedores ineficientes (sector público, ONG), y falta de visión a futuro.



**Figura 6. Nuevo enfoque de los SDE**  
**Fuente: Adaptado de Hitchins et al. (2004)**

Los nuevos roles de los SDE para desarrollar mercados son: la investigación de mercados, identificar la oferta y la demanda, implementar intervenciones para atender las limitantes en los mercados, canalizar las donaciones. El nuevo enfoque de SDE está orientado a cubrir las fallas de mercado que se presentan tanto por el lado de la oferta, como por el lado de la demanda. Las fallas por parte de la oferta son: incertidumbre, alto riesgo, falta de confianza y bajas expectativas. Las fallas de parte del lado de la demanda son provocadas muchas veces por el desconocimiento por parte de las OEPP, por no tener conocimiento de que SDE necesitan y a cuales podrían acceder, también las OEPP no demandan estos servicios por que no cuentan con recursos suficientes para pagar por éstos (Hitchins et al. 2004).

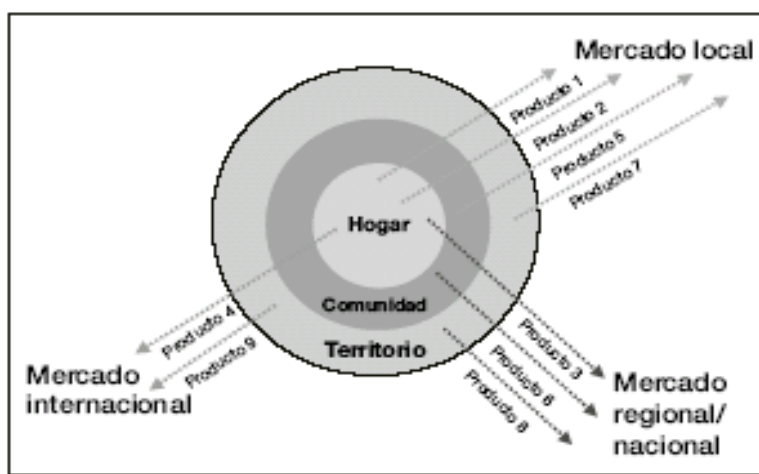
## 2.9 Enfoque multicadena

Para comprender mejor, cómo interactúan los mercados con las estrategias de vida de los hogares rurales se utiliza una combinación de enfoques. El enfoque multicadena, conjuga el enfoque de cadenas de valor, con el enfoque de medios de vida. Se han buscado instrumentos de investigación, tanto cuantitativos, como cualitativos, con el propósito de analizar los factores sociales y políticos que influyen en los medios de vida de los pequeños productores rurales y para analizar el funcionamiento de una cadena particular, mediante instrumentos cuantitativos que brinden datos de costos y precios, los cuales ayudarán a definir las opciones de las empresas rurales y sus efectos en los medios de vida de los PPR (Dorward et al. 2003).

Analizando las ventajas de combinar el enfoque medios de vida y el enfoque de cadenas, se puede observar que el análisis de medios de vida de los pequeños productores rurales va más allá de los costos, precios, ingresos y consumo y proveen información complementaria para evaluar las elecciones que hace el consumidor, reconociendo que hay otros beneficios, además de los monetarios, tales como: seguridad alimentaria y manejo de los recursos naturales. Permite el estudio de posibles disyuntivas (*Trade offs* en inglés) para alcanzar soluciones. Por su parte, el análisis de las Cadenas de Valor, provee una imagen esencial de como los actores locales interactúan con los actores globales y la forma en que muchas empresas pueden influir sobre las actividades de los actores en la cadena. La combinación de ambos enfoques provee un enfoque

fructífero para entender las oportunidades y limitaciones de los pequeños productores rurales y de los empresarios pequeños en los mercados globalizados (Donovan y Stoian 2004).

El enfoque multicadena incluye la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo a lo largo de diferentes cadenas productivas para productos agrícolas o forestales que operan dentro de un territorio. Cada una de estas cadenas ofrece diferentes oportunidades e implica diferentes requerimientos para el desarrollo empresarial rural, en algunos casos, existirán oportunidades que se podrían aprovechar en el corto plazo, con bajos niveles de inversión y con beneficios inmediatos (por ejemplo, dar un mayor valor agregado, a través de nuevas formas de empaque o presentación de un producto), en otros casos, aprovechar las oportunidades requerirá mayor tiempo e inversión de parte de los hogares rurales (por ejemplo, el desarrollo y comercialización de nuevos productos tales como productos no-tradicionales como café orgánico y frutas exóticas). Igualmente, cada cadena demandará requerimientos diferentes en cuanto a calidad, inocuidad, volúmenes mínimos y tiempos de entrega (Junkin et al. 2005).



**Figura 7. Enfoque multicadena a nivel territorial**  
**Fuente: Junkin et al. 2005**

El enfoque multicadena, toma en cuenta el ámbito territorial amplio y al igual que la mayoría de los análisis que convergen en la aplicación de un enfoque territorial o regional, se basa en la importancia de las fuentes locales de competitividad, a pesar de que el tema de gobernabilidad local no es totalmente compartido. Por tanto, debemos observar a la competitividad como una ventaja que se genera de la dinámica y fuerza de los mercados y las alianzas o redes de trabajo intra-empresas, de ahí la importancia de la conexión entre gobernabilidad, innovación y comprensión del funcionamiento de los “clusters” (Humphrey y Schmitz 2000).

Las ventajas competitivas derivan de una constelación de factores locales que sustentan el dinamismo de PyMER exitosas, cuyo principal enfoque es la importancia de la rivalidad local y las redes organizadas de suplidores. Esto nos dirige a dar un nuevo énfasis a la palabra región (también entendida en otros análisis como territorio) como nexo entre los efectos de aprendizaje e innovación (especialmente el desarrollo tecnológico), estos procesos recalcan la diferencia entre innovación y difusión (Ibíd.).

## **CAPITULO III METODOLOGÍA Y MÉTODOS**

### **3.1 Metodología**

Este capítulo presenta la metodología de la investigación, la cual está basada en un marco analítico de cadena de valor. Para la investigación se utilizaron guías metodológicas de cadenas de valor, cada una con diferentes enfoques y criterios, adaptándolas al contexto del área de investigación de Alto Beni – Bolivia. Se utilizan guías metodológicas basadas en el enfoque de cadena de valor de Mayoux (2003), CIAT (2002), Kaplinsky y Morris (2002) y la guía de CeCoEco (2005). La presente metodología incorpora también el enfoque de medios de vida, con el fin de identificar los activos de los PPR para el desarrollo empresarial, así como su capacidad/disponibilidad para invertir en nuevas actividades empresariales que les permitan agregar valor a sus productos y por tanto obtener mejoras en sus medios de vida.

A través de la aplicación de esta metodología se busca identificar las oportunidades de mercado y mercadeo para productos agroforestales provenientes de fincas cacaoteras en el Alto Beni. En una etapa preliminar se seleccionó la cadena de frutas tropicales. Los actores en esta cadena producen, procesan, y comercializan los siguientes productos: tenemos: banano y orgánico), cítricos, achiote, carambola. Ésta pre-selección se debe a la revisión de información secundaria y entrevistas con informantes clave, que responde a un esfuerzo común de instituciones y pobladores para identificar productos alternativos a los cultivos de coca.

Para la identificación de cadenas alternativas en las fincas cacaoteras, se tomó en cuenta la disponibilidad de capital natural, social, humano, físico y financiero, así como la dinámica de organizaciones empresariales que facilitan el acceso a oportunidades de mercado y mercadeo para cada una de las cadenas identificadas.

Algunas consideraciones que esta metodología se toma en cuenta son:

- Recursos y capacidades locales para identificar y responder a oportunidades de mercado
- Infraestructura; red vial, telecomunicaciones, acceso al Internet
- Costos de transacción: distancia de las fincas, hasta el mercado local, nacional e internacional
- Disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financieros
- Relaciones empresariales entre los actores en las cadenas productivas para los productos agroforestales los pequeños productores

La metodología consiste en los siguientes pasos:

**Paso 1:** Análisis de los actores clave (compradores, procesadores, supermercados), la oferta de servicios técnicos, empresariales y financieros, y los mercados finales de la cadena de frutas tropicales con origen en Alto Beni

**Paso 2:** Identificación de recursos y capacidades disponibles de pequeños productores para cumplir con los requerimientos de los actores clave en la cadena en cuanto a calidad, calidad y entrega a tiempo

**Paso 3:** Priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo para el DER en el Alto Beni

## **Paso 1: Caracterización de los actores en y los mercados finales de la cadena pre-seleccionada**

Se realizó un sondeo de la demanda para productos de Alto Beni, debido a que no se cuenta con información secundaria precisa o datos oficiales, sobre la oferta y demanda de los productos agroforestales de Alto Beni transados en los mercados principales de destino. De este modo, se procedió a realizar entrevistas a los consumidores y a los actores de la cadena que se encuentran en los mercados. En esta etapa se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Tipos de consumidores y sus preferencias (Mercados locales, mercados de ciudades principales cercanas: La Paz y El Alto y potenciales en Cochabamba y Oruro)
- Tipos de productores
- Tipos de productos
- Requerimientos de los actores en las cadenas
- Cantidades y precios que se negocian entre los actores
- Actor clave de las cadenas (‘gobernador’) que establece las reglas del juego
- Las relaciones entre los actores, incluyendo la forma de gobernación entre ellos

La recopilación de **información secundaria** en enfoca en la cadena pre-seleccionada, los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros, los mercados finales y el marco político-regulatorio para las cadenas pre-seleccionadas. Esta revisión permite a comprender el contexto del área de la investigación y a identificar a algunos actores de las cadenas pre-seleccionadas. En este entendido se han usado las siguientes fuentes:

- **Literatura gris:** se basa en información obtenida a través de revisión bibliográfica de informes y estudios de los proyectos que regularmente tienen contacto con los productores rurales que participan del proyecto y son: La línea de base del Proyecto de Modernización de Cacaocultura Orgánica del Alto Beni (PMCO- CATIE). La base de datos de la Cooperativa El Ceibo e información del Programa Agropecuario Técnico Agrícola y Ganadero PATAG
- **Literatura científica:** Revistas científicas relacionadas con cadenas de valor, políticas del sector agrícola y forestal, desarrollo rural y desarrollo empresarial (Journal of Rural Studies, Small Enterprise Development y World Development, entre otros)

A través de la recopilación de fuente de información primaria se obtiene información directamente de los actores principales, representantes de los eslabones de la cadena, a través de entrevistas diseñadas para cada grupo de actores, los cuales son:

- Hogares rurales del Alto Beni.
- Comercializadores e intermediarios en las cadenas pre-seleccionados
- Empresas rurales en las cadenas pre-seleccionados
- Proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros

El siguiente cuadro presenta los criterios de selección de los actores que fueron entrevistados para recabar información de fuente primaria. Los actores a continuación hacen parte de la cadena y son representantes de cada eslabón, incluyendo el sector servicios.

**Tabla 5. Criterios de selección de los actores de la investigación**

<b>ACTORES</b>	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LA ENTREVISTA</b>
<p><b>Pequeño productor</b> Población= 1500 n=35 Ubicación: Alto Beni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiarios del Proyecto Cacao Orgánico PMCO de CATIE</li> <li>Afiliación en la empresa rural de pequeños productores “El Ceibo”</li> <li>Propietarios de parcelas con sistemas agroforestales en las áreas I, II, III, IV, VI y VII de Alto Beni</li> </ul>
<p><b>Minorista local</b> Población= 10 n=3 Ubicación: Alto Beni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden ser productores o revendedores de los productos agroforestales seleccionados, que salen de las fincas sujetos de estudio y que comercializan estos en mercados del área II</li> </ul>
<p><b>Intermediario</b> Población = desconocido n=5 Ubicación: Alto Beni y mercados nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra los productos seleccionados, de las fincas sujetos de estudio.</li> <li>Comercializa/transporta los productos agroforestales seleccionados, hasta llegar al mercado mayorista</li> </ul>
<p><b>Mayorista</b> Población= desconocido n=10 Ubicación: Ciudad de La Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra productos del intermediario o del productor directamente.</li> <li>Venta de los productos agroforestales seleccionados, al por mayor, generalmente en Tambos</li> <li>Amplio conocimiento del mercado</li> </ul>
<p><b>Minorista</b> Población= desconocido n=6 Ubicación: Ciudad de la Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra los productos de Alto Beni, del mayorista (Directamente de camiones que llegan desde la zona o de los Tambos)</li> <li>Vende el producto a los consumidores finales, venta al detalle</li> <li>Se sitúa en Ferias Ambulantes (distintas zonas) o cuenta con Puestos Fijos (en mercados de abasto o en tiendas, pulperías o almacenes)</li> </ul>
<p><b>Supermercados</b> Población = 3 n=3 Ubicación: Ciudad de La Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra al por mayor y vende al detalle, productos de Alto Beni seleccionados</li> </ul>
<b>SERVICIOS</b>	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>
<p><b>Transportistas</b> Población = 1 Asociación de transportistas de los Yungas n = 6 Ubicación: Alto Beni y La Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afiliados a la Asociación de Transportistas de los Yungas, con conocimiento de la actividad de transporte de frutas, desde Alto Beni.</li> <li>Transportan los productos seleccionados, provenientes de Alto Beni hacia La Paz o El Alto.</li> </ul>
<p><b>Empresas transformadoras</b> Población= 10 n=5 Ubicación: nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformadoras bolivianas de productos frutícolas.</li> <li>Empresas que cuenten con licencia para comercializar productos frutícolas transformados (con valor agregado)</li> </ul>
<p><b>Organismos gubernamentales con relación al DER</b> Población = 10 n=10 Ubicación: nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos gubernamentales bolivianos, que tengan programas para el desarrollo alternativo.</li> <li>Instancias a nivel nacional (Ministerios), a nivel Departamental (Prefectura) y a nivel municipal (Alcaldías involucradas), involucradas con el DER.</li> </ul>
<p><b>Proveedores de servicios técnicos y empresariales para PPR de Alto Beni</b> Población= desconocida n=10 Ubicación: nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros, que trabajan en Bolivia y que tienen relación con las actividades de PPR en Alto Beni.</li> </ul>

**Elaboración:** Propia

**Resultados esperados:**

- Selección final de cadenas
- Identificar el tamaño del mercado potencial para las cadenas seleccionadas
- Actores clave de la cadena
- Identificación del grado de desarrollo de las cadenas seleccionadas

**Pasó 2:** Identificación de los recursos y las capacidades de los productores para producir, en respuesta al mercado, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Recursos y capacidades de los productores para cumplir con las exigencias de los actores clave en las cadenas
- Nivel de coordinación empresarial entre los PPR y con otros actores en las cadenas seleccionadas
- La selección de cadenas que se adapten a la zona y que concedan con los conceptos de manejo de los recursos naturales
- Existen proveedores de servicios para los PPR

**Resultados esperados:**

- Disponibilidad de recursos para responder al mercado
- Capacidad de implementación de las cadenas en el territorio investigado
- Identificación de los proveedores de servicios de las cadenas seleccionadas

**Pasó 3:** Priorización de cadenas y su caracterización, se tomaron en cuenta factores como:

- Relaciones entre los actores en las cadenas de valor
- Arreglos para compartir riesgos y beneficios
- Flujos de comunicación
- Mecanismos de coordinación
- Costos de transacción

**Resultados esperados:**

- Oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas de valor, incluyendo el escalonamiento (*upgrading*), de pequeños productores y/o sus empresas
- Identificación de los puntos de influencia potencial para el escalonamiento en la cadena
- Cuales son redes o contactos con otros actores para la comercialización de los productos de las cadenas seleccionadas

Una vez identificadas las cadenas, fue necesario realizar un mapeo que identifique a los eslabones de las mismas y los actores que componen cada eslabón. En cuanto a servicios, se procedió a identificar a las organizaciones o instituciones que brindan servicios a cada una de las cadenas.

## 3.2 Métodos

Los métodos que se mencionarán a continuación, tales como: entrevista semi-estructurada, observación directa, mapeo de cadena, sondeo rápido de mercado, validación mediante talleres participativos fueron utilizados según la necesidad en cada paso, que a continuación se menciona:



**Paso 1: Caracterización de las cadenas pre-seleccionadas y los mercados finales:** Para la este paso se utilizó:

- Mapeo de cadena (Mayoux; 2003, Kaplinsky y Morris; 2002)
- Mapeo de las cadenas, redes y sistemas
- Mapeo del alcance geográfico de las redes y cadenas, identificación de los principales productos y mercados (cuales son los principales tipos de producción, insumos y cadenas de mercadeo, donde se localizan estas actividades) (Mayoux, 2003)

**Pasó 2:** Identificación de los recursos y las capacidades de los productores, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Entrevistas estructuradas para determinar sus capacidades y recursos
- Observación directa

**Pasó 3:** Priorización de cadenas y su caracterización.

- Talleres de validación
- Triangulación de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias
- Análisis de la información

### **Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada es una técnica que consiste en abordar al entrevistado, con un dialogo flexible y conversacional, se caracteriza por que a diferencia de la entrevista estructurada que introduce al entrevistado en una serie de preguntas rigurosas por parte del entrevistador, la entrevista semiestructurada permite obtener información prevista en una conversación amena y donde el entrevistado esta siendo conducido por el entrevistador, pero el entrevistador tiene que tener clara la información que desea recabar para poder guiar al entrevistado en el contexto de la investigación (Mikkelsen 1995).

La entrevista semiestructurada fue la herramienta más utilizada para obtener información relevante de la investigación sobre los actores de cada eslabón de las cadenas pre-seleccionadas. Para cada actor de las cadenas se preparo una guía de entrevista semiestructurada (ver anexo).

Con este método se obtuvo información sobre la disposición de los productores para aceptar cultivos alternativos al cacao, sus preferencias y razones para trabajar con ciertos cultivos, en vez de otros, e incluso sobre su disponibilidad para asociarse en torno a productos alternativos. También permitió evidenciar la disponibilidad de estas organizaciones y asociaciones para llevar a cabo alianzas estratégicas nuevas. Se consulto sobre los servicios que están disponibles para los productores y las empresas rurales, y sobre los requisitos para acceder a estos servicios.

También en esta fase se analizaron los servicios técnicos empresariales y financieros a los que tiene acceso el pequeño productores, los cuellos de botella que encuentra como traba a su desarrollo y las distintas formas de organización para aprovechar las diferentes oportunidades de mercado y mercadeo de los productos del Alto Beni Bolivia.

### **Observación Directa**

También se utilizó, la observación directa, que nos muestra algunos datos, que son difíciles de obtener de manera oral, tal como: la situación económica de los actores, distancia desde las fincas hasta el camino, activos sociales y físicos con los que cuentan los hogares y situación de empleos fuera de la finca. Las visitas a los hogares, fueron en la parcela y se hizo un recorrido de la finca, tener una idea de la producción y validar la información recolectada.

## **Mapeo de la cadena**

El mapeo se utilizó para estimular una reflexión sobre los vínculos empresariales tanto horizontales (entre empresas del mismo eslabón de las cadenas pre-seleccionadas) como verticales (entre empresas de diferentes eslabones) este mapeo consiste en la construcción de un flujograma de las cadenas priorizadas Junkin et al. (2005).

Con este método se obtuvo información de los principales actores y proveedores de servicio, los canales de comercialización, alcances geográfico de las cadenas y los volúmenes requeridos por los comercializadores de los diferentes productos seleccionados, también se pudo obtener información sobre alianzas existentes en las cadenas pre-seleccionadas.

## **Sondeo de mercados**

El sondeo que se realizó no es un estudio completo del mercado si no es pequeño y permite identificar aspectos claves del mercado para las cadenas priorizadas de los productos agroforestales de Alto Beni mediante entrevistas semiestructuradas, con el sondeo se recolectó información acerca de forma de comercializar el producto por parte de los actores, cuanto es su requerimiento y su calidad requerida.

## **Talleres de Validación**

La validación de la información obtenida se la realizó mediante 2 talleres participativos, han servido para validar lo expresado individualmente por los actores, de modo que se logren consensos sobre las cadenas priorizadas, y la identificación y priorización de mercado y mercadeo.

Toda la información obtenida, se validó en el primer taller participativo, que se realizó en la zona Porvenir, donde asistieron 14 personas entre productores, promotores, técnicos y gerente del PMCO. Este taller sirvió para validar las cadenas priorizadas mediante una matriz de priorización de productos y además ayudó a conocer la percepción de los productores, sobre los mercados potenciales, los servicios requeridos y los cuellos de botella, a los que se enfrentan para desarrollar los productos seleccionados.

El segundo taller se realizó en la zona de Piquendo, con una asistencia de 25 productores, donde se obtuvo información sobre la opinión de los hogares para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo y así triangular la información recogida y evaluar la disposición de los hogares a asumir los retos de acuerdo al resultado de las cadenas pre-seleccionadas, para el caso que fuera afirmativa la disponibilidad de adquirir nuevos retos por parte de los hogares y así mejorar las actividades actuales, la herramienta utilizada es la matriz de priorización de oportunidades de mercado y mercadeo adaptada de Geilfus (1997).

## **Triangulación de la información**

Para la triangulación de la información en la investigación de tesis se realizó mediante la comparación de información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas de los diferentes actores clave, con información recopilada en los talleres de validación en los que participaron también los técnicos del proyecto PMCO. Los principios fundamentales para validación de la información fue no dar por hecho la información recopilada y no confiar en información dada por un solo actor sino más bien triangular con los diferentes actores de las cadenas priorizadas.

La triangulación es un método empleado para enfrentar el problema de la parcialidad de la información obtenida durante el levantamiento de datos (Mikkelsen 1995). En esta investigación se

utilizó la triangulación de datos, para cruzar información obtenida de los actores a nivel micro, meso y macro, de modo de tener un panorama general de las condiciones que fomenten o detengan el desarrollo de las cadenas en Alto Beni.

### **Análisis de datos**

El análisis de datos, se realizó básicamente en función de los enfoques de medios de vida para poder analizar las capacidades que tienen los PPR para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo, para poder insertarse en cadenas de valor, estos dos enfoque de medios de vida y cadena de valor se complementan para mostrar las mejores opciones de mercado y mercadeo de productos alternativos al cacao, que recaerá en beneficio de la población productora y de servicios de Alto Beni.

La información generada, en parte cualitativa sirvió para analizar el comportamiento de los actores de las cadenas priorizadas y en parte cuantitativa para la disponibilidad de la producción de los cultivos de las cadenas priorizada, y se confrontó la información obtenida de los diferentes actores fuente primaria, con la información obtenida de fuente secundaria, a modo de triangulación de la información, para reducir la parcialidad en alguna opinión o información recibida (Mikkelsen 1995).

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Marco político, legal y regulatorio para el desarrollo de OEPP en Bolivia**

El marco regulatorio que regula a las organizaciones empresariales de pequeños productores (OEPP) en Bolivia está conformado por el Código Civil que reconoce a asociaciones u organizaciones con fines lícitos que funcionan en Bolivia; el Código de Comercio que establece los requisitos para conformar una empresa; la Ley de Regulación y Promoción de la Producción Ecológica; y la política tributaria que rige en territorio boliviano a la cual están sujetas todas las personas naturales o jurídicas. Las principales fuentes de información para este acápite son las leyes vigentes y la información proporcionada por Ministerio de Agricultura, Ministerio de Desarrollo Sostenible y AOPEB.

El Gobierno boliviano de Evo Morales Ayma está formulando el Planes de Nacionales de Desarrollo Sectorial, orientado a lograr un desarrollo rural agrario, integral y diversificado con distribución equitativa de la tierra, aprovechamiento de sus recursos naturales renovables en general, con protección del medio ambiente, inclusión social y disminución de las asimetrías regionales, económicas y sociales y protagonismo de las mayorías sociales. El Plan contempla entre sus prioridades el apoyo y la promoción a la producción agroecológica. Con este fin para esto ha implementado las siguientes leyes y programas de apoyo (PROCISUR, 2006). A continuación se describe cada elemento del marco regulatorio para el desarrollo de empresas rurales.

#### **4.1.1 Ley Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica (Ley 3525)**

AOPEB desde 1998 promueve convenios interinstitucional entre los Ministerios de Desarrollo Agropecuario, Ministerio Desarrollo Sostenible, Producción y Microempresa, y otras entidades de la sociedad civil, se logró la aprobación del proyecto de la Ley 3525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica del 21 de noviembre de 2006. Esta Ley 3525 está orientada a fomentar y promover la producción ecológica (término equivalente a producción orgánica) y su consumo; además del cuidado del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad y la comercialización justa y equitativa. La normativa de la presente ley reconoce la importancia de la producción orgánica para Bolivia, a través de ella se pretende impulsar a las organizaciones e instituciones que se dedican a promover productos orgánicos (AOPEB, 2007).

El Codex Alimentarius de la FAO y de la OMS define a la agricultura ecológica como un sistema global de producción agrícola, vegetal y animal en que se prioriza los métodos de gestión sobre insumos internos (FAO/OMS 1999). En Argentina la Ley 25.127 de 1999 define el concepto de producción ecológica, biológica u orgánica como todo sistema producción agropecuario que cuide la fertilidad de los suelos y la diversidad de los recursos naturales cubriendo las necesidades fisiológicas y ecológicas (Ministerio de Economía y Producción en la República Argentina, 2005).

La participación de los gobiernos europeos para reconocer a la agricultura orgánica ha sido fundamental para hacerla avanzar a nivel mundial. En 1992 aparece la Normativa N° 2092 de la

Comunidad Europea, donde se obligan a todos los países que la integran a establecer una reglamentación de reconocimiento y control de los productos de la agricultura orgánica. Francia es el primer país en contar con una reglamentación muy completa en este aspecto. Otros países que han reglamentado el sistema de producción orgánico han sido Dinamarca, España, Países Bajos, Alemania e Italia (The Organic Estándar 2002).

La producción y comercialización de productos orgánicos se encuentran fuertemente reguladas por International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) delineó los estándares básicos para la producción y procesamiento básico (IBS) que se publicó en 1980 y que constituye un marco de referencia para la certificación mundial (IFOAM, 2006). En Bolivia, existen certificadoras con oficinas nacionales como BOLICERT, IMO LA y Biolatina, que cuentan con acreditaciones ante la Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

The National Organic Program (NOP) de los Estados Unidos, establece las regulaciones y estándares para la agricultura orgánica en los EEUU que está en vigencia desde octubre de 2002. En Japón establecieron normas de importación de producción orgánica a Estados Unidos para productos orgánicos en el 2001, a cargo del Ministerio de Agricultura y Pesca (MAFF). La norma que exige el etiquetado con sello Japanese Agriculture System (JAS) en los productos agrarios que se quieren comercializar como orgánicos (IFOAM, 2006). En Bolivia no se exige etiquetado para los productos orgánicos, es importante que se empiece en Bolivia a considerar las etiquetas y el código de barras porque son requisitos para la importación de productos orgánicos a Estados Unidos, Unión Europea y Japón. Las normas para la producción y certificación de cultivos orgánicos varían según cada país (Tabla 6).

**Tabla 6. Regulación de la producción orgánica a nivel internacional y nacional**

	<b>IFOAM UE, Japon (JAS)</b>	<b>USDA - NOP (FAS – USDA)</b>	<b>BOLIVIA</b>
Producción paralela de cultivos orgánicos y convencionales	Restringida	Permitida con especiales cuidados y registros	Prohibido
Transición de los cultivos Convencionales a Orgánicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuales 12 meses más cultivo</li> <li>• Perennes 18 meses más cultivo</li> <li>• Pasturas 12 meses</li> </ul>	Anuales y perennes 36 meses de manejo orgánico	Anuales y perennes 36 meses la fase de transición. Se puede certificar a partir de 48 meses

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria ([www.ams.usda.gov/nop](http://www.ams.usda.gov/nop) y [www.europa.eu.int/eur-lex/es](http://www.europa.eu.int/eur-lex/es))

Como se observa en el anterior cuadro, las normas para la producción orgánica en Bolivia son estrictas con relación a Japón o Estados Unidos. La regulación boliviana estipula que un producto para ser reconocidos como orgánico por el mercado internacional necesita pasar por un proceso de inspección y verificación que puede demorar hasta 48 meses, al cabo de los cuales puede optar por la certificación. En el caso de Japón este mismo proceso puede demorar 18 meses y en Estados Unidos hasta 36 meses.

Mientras Japón permite, de forma restringida, cultivos orgánicos con una producción paralela de cultivos convencionales, Estados Unidos lo permite bajo cuidados especiales, sin embargo, en Bolivia está terminantemente prohibido.

El gobierno boliviano ha iniciado y fomentado programas que facilitan la relación entre demandantes y proveedores de empresas medianas y pequeñas, tales como el Programa “Compro Boliviano” y con el apoyo de empresas privadas ha puesto en práctica el Programa “Feria a la Inversa” que se detallan más adelante.

La Ley 3525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica, toca en sus artículos 24 y 25 el fomento e incentivo que brinda a los productores que trabajan con producción ecológica (Honorable Congreso Nacional de Bolivia 2006), con las siguientes especificaciones:

- “Se dispone que los gobiernos municipales y prefecturas departamentales incorporen en sus planes de desarrollo municipal y departamental de desarrollo económico y social, programas y/o proyectos de capacitación, difusión, promoción, investigación y/o desarrollo de la producción ecológica en base a la demanda o potenciales productivos”
- “El Ministerio de Educación y Cultura, las universidades públicas y privadas incorporarán en su currículo académico pertinente y correspondiente, contenidos respecto a los beneficios ambientales, alimenticios, económicos y culturales de la producción ecológica”
- “El Consejo Nacional de Producción Ecológica (CNAPE), en coordinación con entidades públicas y privadas, consolidará el Plan Nacional Estratégico de Fomento a la Producción Ecológica y promoverá la creación de centros especializados de investigación e innovación de tecnología ecológica”
- “Los gobiernos municipales priorizarán el apoyo y el cofinanciamiento para la ejecución y el desarrollo de proyectos ecológicos apoyados y financiados por ONGs, fundaciones y/o la cooperación internacional”
- “Las instituciones que administran recursos públicos, priorizarán la adquisición de productos ecológicos a los beneficiarios de la presente Ley, para lo cual considera un puntaje adicional para los mismos en las bases y términos de referencia de los procesos de licitación”
- “El gobierno nacional priorizará normas y regulaciones que faciliten y promuevan la producción, transformación, industrialización, comercialización y exportación de productos ecológicos”

La ley 3525, tiene políticas de fomento e incentivo que fueron mencionados anteriormente. Debido a la reciente aprobación de la Ley de referencia, aun no se conocen las implicaciones para pequeños productores y las organizaciones empresariales y el impacto sobrepasa el límite temporal de la presente investigación de tesis. Sin embargo, cabe mencionar que los gobiernos municipales cuentan con recursos de co-participación tributaria y pueden disponer de ellos para realizar contrataciones priorizando, según la Ley, a las pequeñas y medianas empresas como proveedores de bienes y/o servicios. El gobierno nacional ha iniciado y fomentado programas que facilitan la relación entre demandantes y proveedores de empresas medianas y pequeñas, tales como el SBPC.

#### 4.1.2 Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad

El SBPC considera que es imprescindible adoptar un enfoque sistémico sobre la competitividad del país, a fin de orientar y priorizar políticas, programas y acciones que fortalezcan el sector productivo. Para esto se utilizó un enfoque de cadenas productivas y se firmaron acuerdos de competitividad para estimular al sector productivo ya que la dinámica puesta en práctica conlleva mecanismos para la priorización de las necesidades y de definición de las políticas sectoriales a corto, mediano, y a largo plazo e incorpora también mecanismos que pueden generar motivación y participación y compromiso del sector privado y público (SBPC 2007).

Paralelamente al trabajo de coordinación y definición metodológica, el SBPC promovió la formación de un equipo Multi Ministerial y la firma de un acuerdo entre los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDER), Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (MCEI) y Ministerio Desarrollo Económico (MDE), que en una de sus partes señala la priorización conjunta de desarrollo de cadenas productivas, la coordinación de actividades y la utilización de una metodología común. En suma, una agenda común para el desarrollo de clusters o cadenas productivas (Ibid).

La Comisión Multi Ministerial (MAGDER, MCEI, MDE), ha ordenado las cadenas en orden de prioridad utilizando criterios objetivos y coyunturales que son los siguientes (MAGDER 2006) (Tabla 7):

**Tabla 7. Priorización de cadenas productivas en Bolivia, de acuerdo al SBPC**

<p><b>Criterios “Objetivos”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Generación de divisas</li> <li>• Aporte al Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>• Grado de transformación y valor agregado</li> <li>• Población pobre involucrada</li> </ul>	<p><b>Cadenas seleccionadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinoa</li> <li>• Oleaginosas</li> <li>• Madera y sus manufacturas</li> <li>• Textiles y confecciones</li> <li>• Cuero y sus manufacturas</li> </ul>
<p><b>Criterios Coyunturales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad y voluntad política</li> <li>• Voluntad de los actores de mejorar la cadena</li> <li>• Base estructural competitiva razonable</li> <li>• Equidad regional</li> </ul>	<p><b>Cadenas seleccionadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camélidos (fibra y carne)</li> <li>• Castaña</li> <li>• Banano</li> <li>• Palmito</li> <li>• Bovinos (carne)</li> <li>• Uvas, Vinos y Singanis</li> <li>• Trigo</li> <li>• Maíz Duro/Avícola</li> </ul>

**Elaboración propia en base a información de SBPC, 2007**

La Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) es la instancia técnica del SBPC, encargada del análisis, estudio, asesoramiento, seguimiento y desarrollo de propuestas de políticas, relacionadas a la productividad y competitividad dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico, propuso trabajar un proyecto piloto con el sector turismo. El sector turismo a diferencia de los otros no es posible ser desarrollado en su conjunto sino más bien alrededor de una atracción turística específica, priorizándose el circuito turístico Sucre y Potosí.

De las cadenas priorizadas por la UPC ninguna se encuentra en el área de estudio en la zona de Alto Beni, de las trece cadenas priorizadas solamente el banano es la fruta que se priorizó en este trabajo de tesis, pero a diferencia con el banano priorizado a nivel nacional, el banano producido en la zona de Alto Beni es producido en forma orgánica por lo cual tiene algunas características especiales que conllevan algunas oportunidades a nivel nacional que más adelante desarrollaremos con más detalle en la sección de oportunidades de mercado y mercadeo del banano orgánico.

#### **4.1.3 Programa Compro Boliviano**

El programa “Compro Boliviano” es un programa de incentivo a las PyMEs bolivianas, el cual estimula la participación de estas en procesos de licitación de compras y adquisiciones de bienes, obras y servicios requeridos por las entidades estatales y municipales. Esta medida respaldada por el Decreto Supremo No. 27328 de enero de 2004, señala que el Estado tiene la obligación de jugar un papel protagónico en la economía del país, por ello las autoridades deben prever que los requerimientos de la entidad a su cargo, se adecuen a la capacidad y características de la producción nacional de bienes, obras y servicios (Cámara de industria y comercio 2006).

Según Bishelly<sup>6</sup> el Programa Compro Boliviano no ha cumplido su objetivo de adquirir bienes y servicios de empresas (grandes, medianas, pequeñas y micros) que pueden participar en el proceso de compras y adquisiciones de bienes, obras y servicios requeridos por las entidades estatales y municipales. ya que en la mayor parte de licitaciones públicas no se presentan microempresas u OECAs, en su mayoría se presentan a licitar empresas grandes de antiguo establecimiento. En este marco los municipios de La Paz y El Alto, han realizado las contrataciones para el Desayuno Escolar, en el marco del sistema de administración de bienes y servicios del Estado. La participación de PyMEs ha sido excepcional destacándose la participación de BANABENI.

#### **4.1.4 Programa Desayuno Escolar**

El programa de desayuno escolar depende del Ministerio de Educación y financiado por el Programa Mundial de Alimentos. Comenzó el año 1999 pero a partir del año 2001 se introduce el banano y frutas frescas con la perspectiva de apoyo al Programa de Desarrollo Alternativo que se venía llevando a adelante en Bolivia<sup>7</sup>.

El programa de Desayuno Escolar está a cargo de los Gobiernos Municipales. En el caso de La Paz depende de la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano y Cultura y en la ciudad de El Alto de la Dirección Municipal de Educación. El programa tiene como objetivo mejorar la situación alimentaria y nutricional de la población escolar del nivel preescolar y primario de las unidades educativas del área fiscal de los municipios de las dos ciudades. En la (Tabla 8) se puede apreciar la demanda por bananos que este programa tiene en los dos municipios que por su cercanía con Alto Beni son relevantes para la presente investigación de tesis.

---

<sup>6</sup> Entrevista a Elias Bichelly Orientador de mercados a pequeños productores, 2005 del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA).

<sup>7</sup> Fuente: Entrevista al Ing. Wilfredo Molina Responsable del Desayuno Escolar en la ciudad de El Alto. Mayó, 2005.



**Tabla 8. Demanda por bananos para el programa de Desayuno Escolar en el Dpto. La Paz**

MUNICIPIOS	COBERTURA	RACIONES BANANOS/SEM	CAJAS SEMANAL C=120	CAJAS POR AÑO (10 MESES/AÑO)	VENTA DE BANANO EN (US\$)	PROVEEDOR DE BANANOS
<b>La Paz</b>	393 Unidades educativas 37 Centros especiales de educación	170,000	1,417	56,667	106,250	50 % Unabana
					106,250	50 % BANABENI
<b>El Alto</b>	223 Unidades educativas 57 Unidades educativas	175,000	1,458	58,333	218,750	100 % BANABENI

Fuente: Ministerio de Educación de Bolivia 2006

La asociación de productores de banano orgánico de Alto Beni BANABENI es proveedor del 100% de las raciones de banano para el desayuno escolar en la ciudad de El Alto y de un 50% en la ciudad de La Paz, ya que no puede cubrir esta demanda con bananos de la misma calidad y tamaño. El otro 50% lo provee UNABANA de Cochabamba.

#### **4.1.5 Ferias a la Inversa**

Otro programa de importancia en relación con la competitividad de las PyMEs es el de **“Ferias a la Inversa”**. Es una feria “al revés” en la que las empresas o instituciones exhiben en sus stands sus demandas y las registran en la base de datos. Los visitantes, pequeñas y medianas empresas, emprendedores/as, jóvenes profesionales y sociedad en general, pueden conocer la cantidad y calidad requerida, la fecha y modalidad de compra programada. La Feria a la inversa ha contado con la cooperación de Swiss Contact, las ong nacionales Procal, Pro Credit, Fundapro y el Reino de los Países Bajos. Todo este aporte asegura que se llevarán a cabo 120 Ferias a la Inversa en los próximos cuatro años a partir de agosto de 2007 (SNV 2007).

Desde el 2005 se realizaron 53 Ferias a la Inversa donde se tranzaron 43.848.064 dólares, ello representó la adjudicación de 5.500 contratos en obras, bienes y servicios en todo el territorio boliviano (SNV 2007). Entre marzo de 2004 y mayo de 2007 la Feria a la Inversa capacitó a 15.882 micros, medianos y pequeños empresarios, que presentaron 29.262 propuestas, generando empleo directo por un lapso de 60 días; para 30 mil bolivianos (Viceministerio de la Microempresa 2007).

#### **4.1.6 Leyes y regulaciones para la organización y administración de organizaciones empresariales rurales**

Aun no existe una ley que orientada específicamente a PyMEs. Las PyMEs guardan relación con el marco regulatorio vigente para efectos de funcionamiento legal de una empresa en territorio boliviano, tal es el caso de cumplimiento con el registro de empresas establecido en el Código de Comercio; en el caso de que existieran asociaciones o fundaciones relacionadas, se regirán por el Código Civil, las empresas deberán cumplir con la tributación correspondiente al Estado y deben cumplir con lo establecido en el Código Laboral con sus dependientes. Estas regulaciones son descritas brevemente a continuación (Tabla 9).

El Código de Comercio, regula a las sociedades civiles y mercantiles, los requisitos para el registro y el legal funcionamiento de las empresas u organizaciones. Los costos para cumplir con los requisitos son actualizados en cada gestión de gobierno. La autoridad responsable del registro varía según la figura jurídica elegida, por ejemplo: la entidad responsable para el registro de cooperativas es el Instituto Nacional de Cooperativas; la prefectura es la responsable en el caso de Asociaciones y FUNDAEMPRESA es la encargada de registrar sociedades comerciales.

**Tabla 9. Requisitos para obtener personería jurídica, según el tipo de organización**

MARCO LEGAL	REQUISITOS PARA OBTENER LA PERSONALIDAD JURÍDICA	COSTO GLOBAL APROXIMADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política del Estado</li> <li>• Ley General de Sociedades Cooperativas</li> </ul> <p><b>Entidad responsable:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Nacional de Cooperativas INALCO</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorial de solicitud dirigido al Director Ejecutivo de INALCO</li> <li>• Certificación de haber realizado un cursillo de Cooperativismo básico</li> <li>• Convocatoria a Asamblea Constitutiva</li> <li>• Acta de Asamblea de Constitución</li> <li>• Nómina de Filiación de Socios</li> <li>• Cuadro de Constitución del Fondo Social</li> <li>• Certificado del Tesorero por tenencia del fondo social con V°B° del Presidente de Adm. y Vigilancia o Depósito Bancario</li> <li>• Balance de Apertura</li> <li>• Datos para el Estudio Socio Económico y Plan de Operaciones</li> <li>• Estatuto y Acta de Operación del mismo.</li> <li>• Documentos de propiedad, planos y licencia de funcionamiento (Adjudicación, dotación, etc.) según los casos</li> <li>• Para expedientes del interior, informe técnico de revisión y nota oficial del Jefe Regional</li> <li>• Los documentos se presentan en un original cuatro copias.</li> </ul>	<p>US \$ 500</p> <p>Sin considerar honorarios de abogado. Para lograr un ahorro considerable de dinero, los miembros de la OECA pueden redactar los documentos constitutivos y realizar el trámite; recurriendo al abogado sólo para la redacción del memorial de solicitud de registro ante INALCO.</p> <p>UN AÑO</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política del Estado</li> <li>• Código Civil</li> <li>• Ley de Descentralización Administrativa</li> </ul> <p><b>Entidad responsable:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefectura del Departamento</li> <li>• Registro ante Ministerio de la Presidencia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ASOCIACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos</li> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Actas de:</li> <li>• Fundación</li> <li>• Elección y posesión del Directorio</li> <li>• Aprobación de Estatutos y Reglamento Interno</li> <li>• Memorial de solicitud dirigido al Prefecto</li> </ul>	<p>US \$ 300</p> <p>Sin considerar honorarios de abogado. Como en el caso anterior, sólo se requiere de abogado para el memorial.</p> <p>DOS A TRES SEMANAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política del Estado</li> <li>• Código de Comercio</li> </ul> <p><b>Entidad responsable:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Nacional de registro de comercio - FUNDEMPRESA</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SOCIEDADES COMERCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta y Escritura Pública de Constitución</li> <li>• Publicación en prensa escrita de la Escritura Constitutiva</li> <li>• Balance de Apertura con firma de profesional contable, con la solvencia profesional emitida por el Colegio de Contadores y Auditores visado por el Colegio de Auditores y aprobado por el Servicio de Impuestos</li> <li>• Solicitud de inscripción en FUNDEMPRESA</li> </ul>	<p>US \$ 350</p> <p>Sin considerar honorarios de abogado que debe redactar la minuta de constitución.</p> <p>UN MES</p>

Fuente: Elaboración propia en base al Código de comercio (Ley 14379, 1977)

Las principales de las OEPP de Alto Beni, están registradas como cooperativas y como asociaciones con personería jurídica, la mayoría de OEPP tramitan y se organizan en asociaciones ya que el trámite dura menos tiempo y el costo es menor, además obteniendo su personería jurídica de asociación ya pueden presentarse a licitaciones o pueden recibir donaciones de entidades nacionales o internacionales, sus limitante es que no pueden captar ningún dinero de sus miembros ya que no están autorizados. En cambio la cooperativa puede captar más recursos de sus socios como aporte ya que está autorizado hacerlo por su tipo de personería, para la comercialización de productos muchas entidades prefieren realizar un contrato con una Cooperativa ya que es más formal y expende factura por la venta de sus productos en cambio las asociaciones no. La limitante de las cooperativas es el tiempo y el monto que se necesita para formar cooperativa.

Se ha procurado consecutivamente en varias gestiones de gobierno agilizar la regularización de empresas; sin embargo la demora en los trámites para legalizar un negocio y la dificultad para contratar trabajadores bajo el nuevo régimen laboral están afectando a los empresarios. Es así que el ranking de Doing Bussiness (2007) del Banco Mundial, muestra que el clima de negocios en Bolivia ha mostrado un descenso de 5 puntos del 2005 al 2006 (Tabla 10).

**Tabla 10. Hacer negocios en Bolivia. Comparación 2005 a 2006**

Los temas	2006 rank	2005 rank	cambio
<i>Hacer negocios</i>	131	126	-5
Apertura de un negocio	149	150	+1
Manejo de licencias	57	57	0
Contrato de trabajadores	174	128	-46
Registro de propiedades	115	113	-2
Obtención de crédito	65	76	+11
Protección de los inversores	118	114	-4
Pago de impuestos	166	166	0
Comercio transfronterizo	135	128	-7
Cumplimiento de contratos	98	94	-4
Cierre de una empresa	53	53	0

Fuente: World Bank (2007)

Un tema que obstaculiza el funcionamiento de las PyMEs son los requisitos exigidos para el registro legal, los costos en tiempo y dinero que representan, siendo el más ágil, la figura de Asociaciones, seguido por la figura de empresas comerciales, que se estima en un tiempo de un mes con un costo de US\$350 aproximadamente. Estos procedimientos fueron comparados por el Banco Mundial (2007) en el reporte de “Doing Business”. Este reporte sostiene que en Bolivia se requieren al menos 15 procedimientos comparados con 10 un promedio de la región, los cuales además representan un costo de más 140%, frente a un 48% en la región y 5.3% en la OCDE<sup>8</sup>.

La obtención de licencias, tiene un tiempo y un costo menor al promedio regional pero mayor a los países de la OCDE. La seguridad jurídica se ha reducido y por tanto las inversiones extranjeras en Bolivia. Debido al nuevo código de trabajo, los costos de contratación de personal se han incrementado.

<sup>8</sup> OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Otra limitación es la informalidad en el registro, sobretodo de las PyMEs. En general Bolivia, se encuentra entre las economías más informales en el mundo. Bolivia tiene 70% de su economía informal de su producto nacional bruto (PNB), siendo que en promedio el tamaño de las economías informales en países en vías de desarrollo es del 41%. (Schneider F, 2002). Bolivia aun tiene una lógica centralista, donde el empresario debe acudir generalmente a La Paz, donde se encuentran todas las entidades públicas. Por ejemplo Alto Beni, con más de 16.000 habitantes, no cuenta con un notario y hay que viajar más de 70 km. para encontrar un notario (en Caranavi o en San Borja) que pueda registrar un contrato. Existe insuficiente coordinación y relacionamiento entre entidades estatales por ejemplo, entre Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) y Gobiernos Municipales para emitir licencias de funcionamiento (UDAPE, 2006).

A pesar de que se han realizado esfuerzos para simplificar trámites y reducir los pasos para la formalización de las empresas, no se ha logrado una agilidad que comparativamente pueda brindar competitividad y un marco para la legalidad de las empresas en Bolivia. Hacer negocios en Bolivia se es cada vez más difícil debido a la inseguridad jurídica existente, los trámites burocráticos, la inestabilidad económica, el difícil acceso al financiamiento y la falta de infraestructura y servicios. Estos cinco factores identificados por el Banco Mundial, conforman un ambiente desfavorable para el desarrollo de negocios en el país.

El año 2005, la Cámara de Industria y Comercio de Bolivia, ya había identificado que los principales problemas para realizar negocios en Bolivia eran la inseguridad jurídica (22%), seguido por las barreras administrativas (20%), la inestabilidad económica (18%), el limitado acceso al financiamiento (16%) y las carencias de infraestructura (13%) (CAINCO 2005). Por tanto, el ambiente para los negocios no ha cambiado desde el 2005 hasta el presente. En Bolivia no existe una ley que regule a todas las OEPP, es por esto que se rigen y se norman bajo el código civil, el código laboral y la política tributaria que se detallan a continuación:

- **El código civil**, en su Artículo 52 establece que su regulación abarca las asociaciones mutualistas, gremiales, corporativas, asistenciales, benéficas, culturales en general, educativas, religiosas, deportivas o cualesquiera otras con propósitos lícitos, así como las fundaciones. Ellas se regulan por las normas del Título II del Código Civil. Establece los procedimientos de registro de asociaciones y fundaciones. Las sociedades civiles y mercantiles se regulan por las disposiciones del Código Civil y por las del Código de Comercio (Ley 12760, 1975)
- **El código laboral** determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro. El código laboral establece la jornada de trabajo, el derecho a beneficios sociales y la obligatoriedad del seguro social. En general los derechos y obligaciones del trabajador y el empleador (Ley 1208, 1942)
- **La política tributaria** establece mediante diferentes leyes los porcentajes impositivos sobre diferentes actividades (Tabla 11). Existe para las pequeñas empresas el amparo del D.S. 24484, Régimen Tributario Simplificado, que está exento del pago de tributos regulares. Bimensualmente se paga un monto fijo según categoría. Por ejemplo, la

categoría I (capital de trabajo menor que Bs 3.600 (US\$450) paga Bs 11 (US\$1.3) y la categoría II (hasta Bs 6.640 (US\$ 830) paga Bs 45 (US\$ 5.6) por mes

**Tabla 11. Impuestos para empresas con capital mayor a US\$ 830/año**

IMPUESTO	BASE JURÍDICA	PORCENTAJE
IVA Impuesto sobre Valor Agregado	Ley 843	13% sobre el valor de tus ventas menos el crédito fiscal (IVA pagado sobre las compras con factura)
IT Impuesto sobre las Transacciones	Ley 1314	
IUE Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas	Ley 843	3% sobre el valor de la venta o transacción
	Ley 1606	25% sobre utilidades netas al fin de año

Fuente: Elaboración propia en base a Leyes de referencia (Ley 843, Ley, 1314, Ley, 843 y Ley 1606)

Por su parte, **los gobiernos municipales** tienen la potestad de otorgar tarjeta empresarial a las asociaciones, sociedades de pequeños productores, organizaciones económicas, campesinas y artesanales y micro empresas urbanas y rurales, proveedoras de bienes y servicios para que actúen en el ámbito de cada jurisdicción municipal (Reglamento Ley Participación Popular). La tarjeta empresarial permiten a la OEPP participar de las licitaciones que realiza el gobierno, pero también les exige una garantía de seriedad de propuesta por un monto fijo del (1%) del presupuesto previsto para la contratación y también una garantía de cumplimiento de contrato por un monto equivalente a (3.5%) del valor del contrato (Decreto supremo 26811 de 2002).

Instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Alternativo, genera políticas de desarrollo agropecuario y políticas de desarrollo alternativo en coordinación con el Ministerio de Gobierno en la sustitución del cultivo de coca (VIMDESALT, 2006). Por su parte el Viceministerio de Desarrollo Alternativo VIMDELSALT es el brazo operativo de todas las políticas económicas de incentivo a la agricultura y de esta repartición depende el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC) que funciona desde el 2001 y tiene la misión de impulsar acuerdos de competitividad y fortalecimiento de las cadenas productivas. El SBPC coordina las acciones del Consejo Boliviano de Productividad y Competitividad (CBPC), el Comité Interinstitucional de Productividad y Competitividad (CIPC) y la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC) para que no exista duplicidad de funciones.

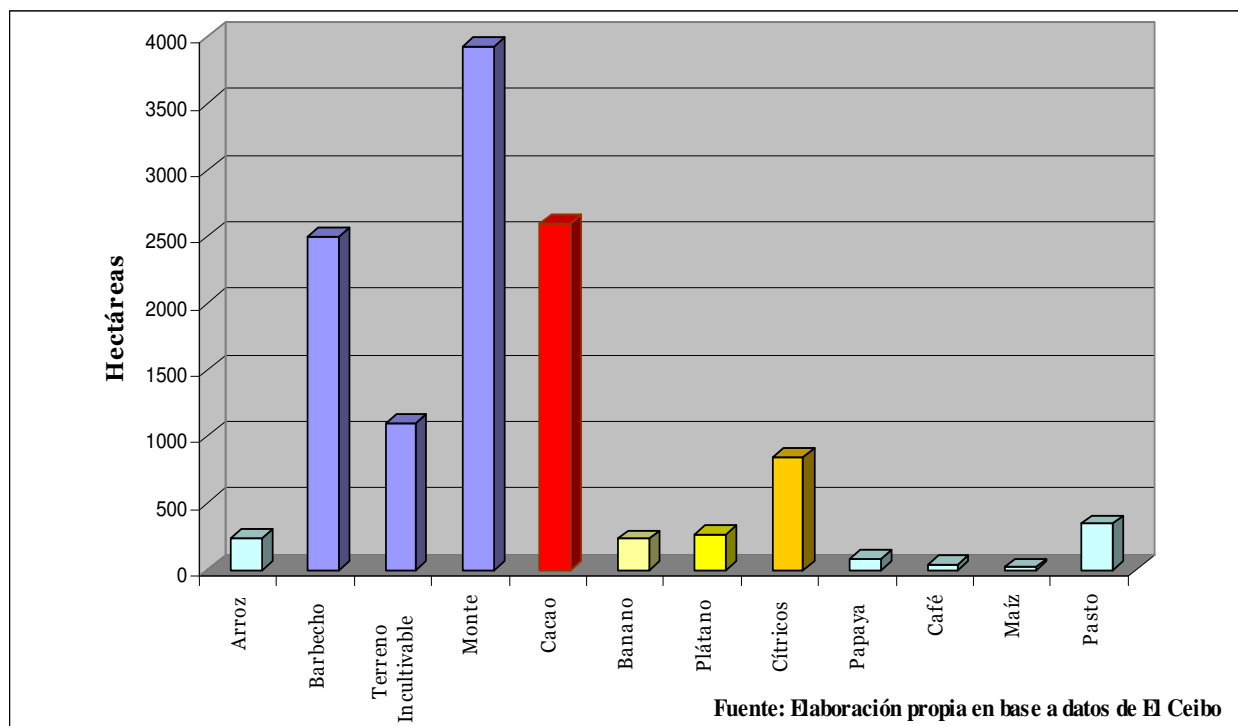
## **4.2 Identificación de cadenas alternativas al cacao en Alto Beni con oportunidades de mercado y mercadeo**

Para identificar las cadenas alternativas al cacao se procedió a recopilar datos sobre la extensión de fincas, la distribución de cultivos y la identificación de los cultivos que los productores prefieren además del cacao, así como las oportunidades de mercado y mercadeo de estos productos en los mercados locales, nacionales e internacionales.

En primera instancia se entrevistaron 35 productores miembros de la Cooperativa El Ceibo, identificados en conjunto con la coordinadora del PMCO y los técnicos de El Ceibo. El 89% mencionó que tenía 12 hectáreas de terreno, como resultado de la asignación de parcelas de 12 ha a familias colonizadoras después de la Reforma Agraria (1952), especialmente durante la década de 1960. El restante 11% tiene extensiones entre 8 y 10 ha. Un 50% habían heredado su

terreno y lo compartían otros herederos (hermanos), aunque no existía división legal reconocida. Sólo el 3% (n=1) tiene su terreno saneado legalmente.

La base de datos de El Ceibo da cuenta de que sus 800 asociados cultivan principalmente cacao (2.602 ha), seguido por cítricos (936 ha), banano orgánico (276 ha), arroz (236 ha), pasto (343 ha), papaya (85 ha), maíz (20 ha) y café (43 ha). En las fincas existe una importante cantidad de hectáreas de terreno incultivable (1.100 ha), barbecho (2.505 ha) y monte alto (3.932 ha).



**Figura 8. Principales usos del suelo de las fincas cacaoteras afiliadas a El Ceibo (2005)**

La base de datos de El Ceibo incluye información de 800 socios, la que fue corroborada mediante las entrevistas a 35 de ellos que participaron en un taller junto con otros actores de la comunidad. , validaron la selección de tres cadenas alternativas: cadenas de cítricos, carambola y bananos orgánicos. La tabla siguiente nos muestra los criterios de selección utilizados.

**Tabla 12. Criterios de selección utilizados para priorizar las cadenas con potencial**

Criterios de selección de las cadenas	Cítricos	Bananos	Carambola	Café	Papaya	Maíz	Arroz
1 Área bajo producción*	5	2	1	1	1	1	2
2 Interés de los PPR para comercializar el producto e incrementar su cultivo sin afectar su producción orgánica de cacao	1	1	1	0	0	0	0
3 Los consumidores distinguen productos de origen en Alto Beni	1	1	1	0	0	0	0
4 Asistencia técnica disponible para el cultivo	1	1	0	0	0	0	0
5 Organizaciones de PPR en torno al producto existentes	1	1	0	0	0	0	0
6 Potencial para diferenciarse en el mercado como producto orgánicos	1	1	1	1	0	0	0
7 Potencial para tener valor agregado	1	1	1	0	1	0	0
8 Certificación	1	0	0	0	0	0	0
9 Demanda potencial en los supermercados (para el volumen existente de producción)	1	1	1	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Entrevistas a actores clave y base de datos de El Ceibo (2005)

La variable 1 “producción actual” muestra valores obtenidos de la base de datos de El Ceibo. Se han asignado valores según rangos de superficie dedicada al cultivo de cada producto, siendo 1 = 0-200 ha; 2 = 201-400 ha; 3 = 401-600 ha; 4=601-800 ha; 5 = 801-1000 ha. A excepción de la variable 1, donde se valora la importancia de los cultivos según extensión de tierra dedicada (después del cultivo de cacao) por los 800 productores afiliados a El Ceibo, en el resto de las variables se han usado valores binomiales, siendo sí=1 y no=0.

Las variable 2 ha sido consultada con los productores entrevistados n=35, dado que la base de datos de la cooperativa El Ceibo, no cuenta con los mismos. La variable 3 ha sido consultada con los consumidores n=30. Las variables 4a la 7 expresan la opinión de técnicos n=17 tanto de El Ceibo n=3, el PMCO n=6, PATAG n=1, VDA n=2, Prefectura n=2, BANABENI n=2 y ASOAGRO n=1. Finalmente la variable 8 se basa en consultas con representantes de las cadenas de supermercados con presencia en la ciudad de La Paz n=4. Como se mencionó anteriormente, todos estos datos fueron validados en un taller que contó con la participación de productores, técnicos y tesistas en la zona de estudio.

Dados los valores obtenidos en la tabla, se identificaron tres cultivos principales como alternativos al cacao y con oportunidades de mercado: banano orgánico, cítricos (principalmente naranja) y carambola. En relación con el banano orgánico se destaca su certificación y la

existencia de organizaciones de PPR como BANABENI; los cítricos dado su origen en fincas certificadas, su buena fama por su calidad en mercados nacionales y la existencia de ASOAGRO; y finalmente la carambola, por su preexistencia, su regeneración natural, la nula o escasa inversión para su aprovechamiento y la rentabilidad marginal que obtendrían los productores por su comercialización.

Esta selección de frutas concuerda con lo expresado por Lopez y Somarriba (2006) quienes sostienen que el 100% de los productores de Alto Beni desea plantar frutales en sus fincas para venta y consumo. La mayoría de los frutales son desconocidos para los productores, excepto los cítricos y el cacao promovidos durante el periodo de colonización, mientras que el cacao, café y huerto casero albergan una gran diversidad de especies frutales para auto consumo y venta local (Bheemaiah y Shariff 1989, Sánchez y Dubón 1993, Morera 1993, Herzog 1994, Andall 1999, Lamont et al. 1999, Somarriba 1999, Méndez et al. 2001, citados en López y Somarriba 2005).

#### 4.2.1 Factores comunes entre las cadenas de los productos seleccionados

La información que se expone a continuación, es común para las tres cadenas estudiadas en la presente tesis. En este subtítulo se describe de forma general a los actores de la cadena, sean estos productores, intermediarios, organizaciones empresariales, mercados y cuellos de botella comunes dada la situación geográfica, social y cultural de la zona. Debido a que todos los productos estudiados provienen de fincas orgánicas se presenta también la demanda general de los mismos a nivel nacional e internacional.

#### Productores

En este acápite se presentan los productores de forma general y posteriormente se entrará en detalle al describir cada una de las cadenas priorizadas y sus actores.

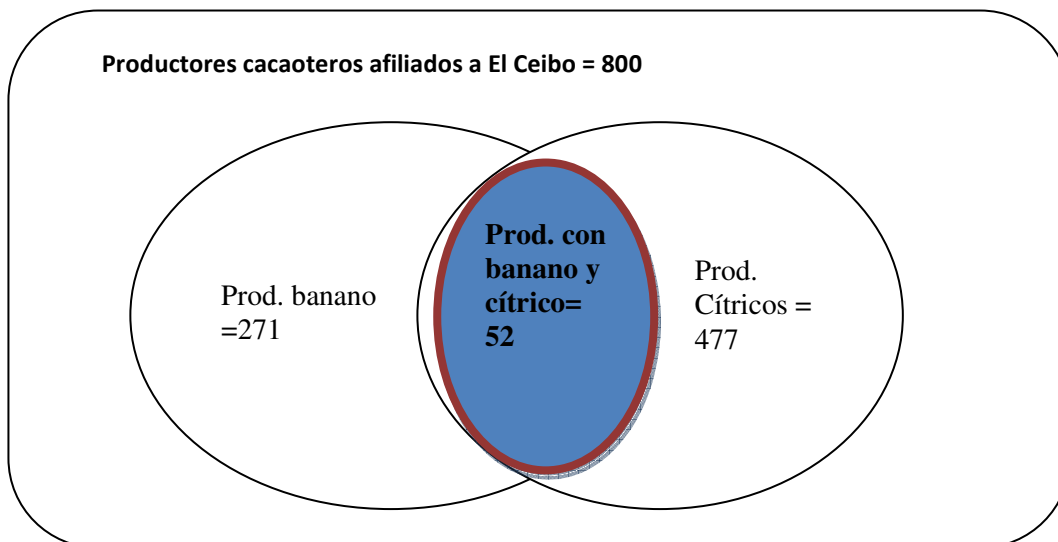


Figura 9. Productores cacaoteros que eligen cítricos o bananos como cultivos de segunda opción en su estrategia de vida en Alto Beni, Bolivia

Fuente: Elaboración propia en base a datos de (El Ceibo, 2005)



La figura 11 nos muestra que 60% de los productores cacaoteros de Alto Beni cuentan con cultivos de cítricos y 34% cuentan con banano orgánico como segunda opción. De entre ellos un 6% cuenta con ambos cultivos. Las áreas administrativas de Alto Beni (I a VII) han facilitado la selección de productores clave para ser entrevistados. Cada área según su posición geográfica, cuenta con condiciones que le facilitan la dedicación a diferentes cultivos y es de interés de esta tesis analizar la posibilidad de comercialización en base al potencial de agrupar volúmenes suficientes de productos, así como de tener organizaciones de productores que faciliten la comercialización. La producción de cacao es importante en todas las áreas de Alto Beni, sin embargo el área II se destaca en la producción de cítricos (53% del total) y el área IV en la producción de musáceas (49% del total). El área V se excluyó de la investigación por su difícil acceso.

Para identificar la vocación de los productores se dividieron en tres categorías: a) más de 4 ha del cultivo de segunda importancia, b) entre 2 y 4 ha y c) menos de 2 ha. Los detalles cuantitativos se describen en cada cadena, más adelante en este capítulo. Por lo general encontraremos productores que destinan más de 4 ha de su finca a musáceas en el área IV y VII de Alto Beni, mientras que los productores que prefieren destinar más de 4 ha al cultivo de cítricos en sus fincas se encuentran en el área IIA y IIB. Este hecho influye también en el área de acción de las organizaciones existentes tales como BANABENI que acopia banano orgánico de las áreas IV y VII; y ASOAGRO donde los asociados pertenecen a las áreas IIA y IIB donde se produce la mayor cantidad de cítricos de Alto Beni.

Soportando esta clasificación para la obtención de datos, se compara con lo utilizado en el informe de USAID (2007) sobre cadenas de valor en el Perú, que clasificó para sus propósitos de estudio a productores con más de 10 ha (considerados como grandes); entre 2 y 10 ha fueron considerados medianos; y con menos de 2 ha fueron considerados pequeños productores.

### **Intermediarios**

Los intermediarios son llamados localmente rescatistas o acopiadores. El intermediario es quien se encarga de comprar al por mayor en finca, directamente del productor, para posteriormente comercializar el producto en mercados de La Paz o El Alto. Los productores tienen una relación de confianza con los intermediarios, quienes frecuentemente asisten a acopiar la producción agrícola en Alto Beni. Los intermediarios acuerdan con anticipación el volumen de compra aproximado, para que el productor tenga esto listo en puerta de finca, el día en que se llevará a cabo la transacción. Los acuerdos son de palabra y existe por lo general una relación de confianza entre el productor y el intermediario<sup>9</sup>. Si bien existen ocasiones en que el contrato se incumple, la mayor parte del tiempo, los convenios verbales son cumplidos a cabalidad. De un n=35 productores, solo 6 sostuvieron que les habían incumplido en alguna oportunidad. Estas relaciones de capital social, son la base para el desarrollo de créditos entre los actores de la cadena.

Las ventas “al fiado” o con pago diferido, son comunes entre actores que tienen relaciones de confianza. En otros sitios del mundo, algunos autores han evidenciado el sistema de pagos diferidos entre actores de la cadena de producción, pero con mayor facilidad en los mercados NO domésticos, como es el caso de Bolivia y Bangladesh. Ej. La práctica de los granjeros que aceptan el pago diferido para su producto parece común en Paquistán. En Nepal, los

---

<sup>9</sup> La relación entre productor e intermediario en términos de coordinación, comunicación y colaboración se encuentra en Anexo.

comerciantes en los dos mercados principales financian sus agentes productores en las regiones. En Camboya, los comerciantes del mercado reciben crédito de los importadores del producto de Vietnam y de Tailandia pero aparece poca evidencia de tal crédito dentro del sistema de comercialización doméstico (Bebbington, 1996). En Alto Beni pocos productores tienen deudas (15%), la mayoría (66%) busca préstamos entre familiares, amigos e intermediarios que llegan a comprar los productos de su finca (Abruzzese 2005).

En Bangladesh y Costa Rica se ha comprobado que los productores dan preferencia de compra a algunos compradores, en el caso de Bolivia es al intermediario que ellos conocen. Aceptan sin cuestionar los precios que les pagan los compradores y no toman iniciativas para realizar sus ventas de otra manera. Este hecho ha sido confirmado en Bangladesh (Hendriks 1994) y en Costa Rica, donde prácticamente la totalidad de los productores señalan como la principal razón para este hecho, sus propias limitaciones en la obtención de un mayor valor del producto y la falta de un medio de **transporte** que les permita llegar a otros consumidores (Vartanian 2003).

La tabla 13 presenta un mejor detalle de los requerimientos de transacción solicitados por el intermediario en relación a productos cítricos.

**Tabla 13. Productos y requerimientos de los intermediarios en Alto Beni, Bolivia**

Productos	Cantidad semanal promedio requerida por el intermediario	Rango de precio de transacción en finca (Bs.)	Requisitos de calidad
Naranja	125.000- 130.000	14 a 16 el cien (US\$ 2,00 a 2,30)	Tamaño mediano, cáscara delgada ligeramente arrugada.
Mandarina	60.000 – 75.000	10 a 14 el cien (US\$ 1,25 a 2,00)	
Limón	35.000 – 45.000	8 a 10 el cien (US\$ 1,10 a 1,25)	
Toronja	30.000 – 40.000	15 a 18 el cien (US\$ 2,10 a 2,50)	
Fuente: Elaboración propia			

A su vez el intermediario se relaciona con el siguiente eslabón de la cadena, el eslabón de distribución, tomando contacto con mayoristas y minoristas en los mercados de La Paz y El Alto<sup>10</sup>. Eventualmente, también se relaciona<sup>11</sup> con los consumidores finales, aunque no es el propósito específico del intermediario.

El principal mercado en El Alto es el mercado La Ceja. En la ciudad de La Paz, los principales mercados son: Rodríguez, Miraflores, Sopocachi, Villa Victoria, Villa Dolores, El tejedor, Gran Poder, Villa Victoria, Alto Obrajes, Calacoto, Cota Cota, Obrajes Achumani. El instituto de estadística estima que se transan alrededor de 30.000 unidades de fruta por semana por mercado.

### **Organizaciones empresariales**

La principal organización empresarial, dedicada a la comercialización de cítricos en la zona del Alto Beni es la asociación agrícola ASOAGRO. Esta asociación se formó a principios del año 2006 y es una organización empresarial de primer nivel. Está constituida por 60 hogares de PPR del área II de Alto Beni, organizados en siete organizaciones de base diferentes. Su personería jurídica está actualmente en trámite, en la prefectura de La Paz. Al momento, ésta asociación no recibe ningún financiamiento de ninguna entidad pública o privada, tampoco cuenta con el apoyo

<sup>10</sup> Los mercados principales de estas ciudades, vienen mencionados en Anexos.

<sup>11</sup> Las relaciones del intermediario con otros agentes de la cadena se pueden ver en Anexo.

de ningún proyecto. Todos los gastos son realizados por el aporte de US\$ 12.5 (100 Bolivianos) por socio al año. Los fondos están destinados al pago del trámite de la personería jurídica y a la construcción de la oficina de ASOAGRO.

Referente a la carambola, en la actualidad no existe una organización empresarial que la comercialice. La comercialización se la realiza mediante los intermediarios locales y nacionales. Por el momento, la Cooperativa El Ceibo ha expresado su interés en comercializar carambola.

La organización empresarial de productores de banano orgánico se ha conformado a partir del “Proyecto de rehabilitación y modernización del producción de banano orgánico Alto Beni para exportación” financiando por la Comisión Interamericana Contra el Abuso de las Drogas de la Organización de Estados Americanos (CICAD OEA), en coordinación con el Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA) de Bolivia y la Red Internacional para el mejoramiento de Banano y Plátano (INIBAP). Se creó el "Centro de Comercialización Alto Beni " cuyo nombre comercial es BANABENI, con el objetivo de viabilizar la sostenibilidad técnica, económica-financiera y social del proyecto. Esta organización es responsable de la comercialización los bananos producidos en el marco del proyecto.

### **Los mercados tradicionales**

Los principales mercados tradicionales en Bolivia para productos de Alto Beni, se encuentran en las ciudades de El Alto y La Paz. En los mercados tradicionales, los precios por lo general quedan definidos por el regateo. En la ciudad de La Paz, según registro de la Alcaldía hay 78 mercados establecidos. Estos mercados expenden todo tipo de productos, tanto agrícolas, como industriales, nacionales e importados. Los datos de la Alcaldía Municipal muestran 37.237 comerciantes registrados de diversos productos y 23.989 en trámite de registro, lo que suma un total de 61.226 vendedores. Debido al desempleo en Bolivia, existe un incremento de comerciantes cada vez más alto y los mercados ya no cuentan con espacios para albergarlos. La expansión que han provocado los nuevos comerciantes, es la creación de puestos ambulantes en las calles aledañas a los mercados más concurridos.

Los productores que se encuentran muy próximos a las ciudades, llevan sus productos directamente a los mercados o tambos y en muchos casos son ellos mismos quienes comercializan su producto directamente con los consumidores o minoristas. Los tambos se constituyen en los principales centros de almacenamiento o concentración. Por otro lado, los mayoristas con cede fija, se proveen de otros mayoristas acopiadores y de sus propios agentes de compra (intermediarios) que operan en las zonas de producción. Entre éstos, se puede distinguir al “mayorista de volumen” que opera tan sólo con volúmenes relativamente grandes, y el “mayorista-minorista” que vende al por mayor y al por menor, siendo sus centros de operación los tambos y los mercados, estos constituyen la mayoría.

Los mercados de La Paz, cuentan con organizaciones de representación de los vendedores que ahí trabajan. Estas organizaciones llevan el nombre de “Sindicato de gremiales”. Estos sindicatos son electos por minoristas y mayoristas que ocupan el mercado. La función principal del sindicato es regular el ingreso de nuevos vendedores al mercado, evitar la competencia desleal (evitando especulación o rebajas en precios que perjudiquen a la mayoría) y dirimir conflictos entre vendedores. Los sindicatos son útiles para negociar con proveedores, especialmente en el caso de que el mercado sea un Tambo, ya que los vendedores comercian productos similares y pueden acceder a mejores precios por la cantidad que demandan en grupo. Los sindicatos representan a los mercados en movimientos de la sociedad civil.

Al extremo de la cadena de comercialización, se encuentran los vendedores minoristas. Esta actividad absorbe, en las ciudades, a un importante porcentaje de emigrantes del campo que encuentran en ésta forma de intermediación una actividad de subsistencia. Los volúmenes con que operan los minoristas son pequeños. Los minoristas en general carecen de medios y modos para garantizar la conservación y calidad de los productos al consumidor final.

Los mercados tradicionales, son centros de acceso libre y pueden estar al aire libre o bajo techo. Podemos encontrar “mercados tradicionales” en el centro de las ciudades o barrios, donde participan, tanto pequeños comerciantes minoristas, como mayoristas o una combinación de éstos (Reardon et al. 2003).

### **Ferias Locales**

Se cuenta con los mercados que se establecen en Palos Blancos, Caranavi e Irupana, ubicados a 0,5 a 1 hora, 6 horas y 12 horas de distancia promedio, respectivamente. A estos mercados asisten los productores o algún miembro de la familia y también se accede mediante intermediarios, dependiendo de la elección temporal que hubiera realizado el productor. Estos mercados también llamados ferias, se establecen los días sábados y miércoles de cada semana.

Los volúmenes semanales de transacción se estiman, según el INE, en 3.000 unidades de cada una de las frutas. El productor o algún miembro del hogar, es quien lleva la producción a estos mercados donde se tranza al por mayor y menor. Los consumidores en estos mercados, por lo general tienen un ingreso menor a US\$100 mensuales (INE 2007) y eventualmente asisten turistas nacionales e internacionales, que llegan a la zona con regularidad, sobretodo en Caranavi.

### **Supermercados**

En Bolivia, la transición a los supermercados es creciente. La Cámara de Industria y Comercio del Oriente CAINCO ha estimado una tasa de crecimiento de 1% anual, tomando en cuenta aproximadamente 10 años de consolidación de los supermercados actuales. Los consumidores de supermercados entrevistados para este estudio de tesis, refirieron que prefieren estos centros de venta por tres motivos principales: la seguridad que ofrecen, la factura que les brindan y que les es necesaria; y el horario. La calidad de los productos suele ser similar en mercados tradicionales de frutas, también llamados tambos.

Actualmente, Bolivia cuenta con cuatro cadenas nacionales de supermercados, ubicadas solamente en las ciudades principales, es decir La Paz y Santa Cruz que tiene tres cadenas locales más de supermercados. La ciudad de La Paz cuenta con 11 supermercados<sup>12</sup> y Santa Cruz con 17. La evidencia sobre su ubicación sugiere que estos supermercados aun están destinados a atender a la población de mayores ingresos, generalmente en barrios de clase media alta y clase alta.

De acuerdo a datos recabados mediante entrevistas con encargados de las cuatro cadenas de supermercados se conoce que se transan de 800 a 1000 kg de cítricos en promedio por semana y de 500 a 600 kg de bananos por semana<sup>13</sup>. También reportaron que no tenían un proveedor si no que cambian de acuerdo a la temporada de la producción del cultivo.

---

<sup>12</sup> Los precios de transacción se pueden observar en los mapas de cada cadena en páginas posteriores.

<sup>13</sup> Fuente: INE Nivel de ingreso por municipio.

Hasta alrededor de 1985, la participación de los supermercados en el comercio latinoamericano de alimentos era extremadamente bajo, incluso en las grandes economías de la región y aún en sus ciudades capitales. La distribución minorista de alimentos dependía de una vasta y compleja red de diferentes tipos de comerciantes tradicionales, incluyendo tiendas de barrio, mercados municipales y ferias al aire libre. La participación de restaurantes, especialmente de aquellos de cadenas, era también muy baja. Los mercados mayoristas ocupaban la punta de la pirámide y controlaban el sistema. Las escasas tiendas de supermercados atendían a la población de mayores ingresos en barrios ricos de las principales ciudades (Reardon et al. 2003).

Los supermercados están cambiando, de abastecerse de mercados mayoristas tradicionales y brokers a “mayoristas de nueva generación” (Reardon y flores 2006) que se especializan en líneas de producto para uno o dos segmentos modernos en la industria. Luego, estos mayoristas sirven como el “capitán de categoría” (*channel captain*) para una cadena de supermercados.

A fines de 2000 los supermercados tenían un promedio ponderado según la población del 60% del mercado minorista de alimentos, con oscilaciones entre 45% y 75% respecto a países más grandes o de mayores ingresos de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México, que constituyen el 86% del ingreso y el 74% de la población de América Latina, también el consumo real se ha incrementado sostenidamente en supermercados respecto a tiendas tradicionales durante el periodo 1994-2006 (Ibíd.).

En general, quienes han perdido participación de mercado han sido las pequeñas tiendas tradicionales y los mercados. Muchos cientos de pequeñas tiendas, la mayoría de propiedad y gestión familiar, dejaron de funcionar y se observó una fuerte contracción en su participación en los mercados en el decenio de 1990. Por ejemplo 64.198 tiendas pequeñas dejaron de funcionar en Argentina entre 1984 y 1993 (Gutman 2002) y 5.240 tiendas pequeñas cerraron sus puertas en Chile entre 1991 y 1995 (Faiguenbaum et al. 2002) a medida que los supermercados se iban sumando en esos países.

### **Servicios técnicos, empresariales y financieros**

La región de Alto Beni dispone de servicios empresariales, técnicos y financieros destinados a los pequeños productores rurales. Se realizó entrevistas en cada institución prestadora de servicios como fuente principal de datos para este acápite. La cadena de valor se enfoca en el ambiente habilitador y en la provisión de servicios a las empresas (Sed 2006). Los Servicios para el Desarrollo Empresarial SDE (Business Development Services en inglés) fue un término introducido por las agencias de cooperación y desarrollo a principios de los 90, se refieren a toda una gama de servicios prestados a las empresas en varias etapas de su desarrollo que no incluyan el préstamo de capital financiero (Kapila y Mead 2002; Marshall et al. 2003). Los SDE se enfocan en la reducción de la pobreza gracias al incremento en la productividad y el mejoramiento de los ingresos económicos de los PP a través de capacitación, transferencia de tecnología, provisión de información y conexiones de negocios (Philip 2003; Holmes and Gibson 2001).

Los servicios técnicos son brindados por PATAG, ACADI-VOCA, la Estación experimental de Sapecho (que además es proveedor de semillas) y la Universidad Tecnológica de Alto Beni, quienes brindan asistencia técnica a los productores y desarrollan tecnología en base a la investigación (Tabla 14).

Los servicios empresariales son brindados por la Federación de agricultores ecológicos de Alto Beni y la Comisión Interinstitucional de Alto Beni quienes coordinan a los proyectos que se

están llevando a cabo en la región de modo que se maximicen sus beneficios y se evite la duplicación de esfuerzos. Adicionalmente, el Proyecto Oscar invierte en construcción de caminos en zonas alejadas del centro urbano de Alto Beni y de difícil acceso, apoya con el fortalecimiento de capital humano en términos de educación y salud. Por último, la Federación de transportistas de los Yungas atiende el servicio de traslado de la producción hasta los mercados finales de venta (Tabla 15).

**Tabla 14. Servicios Técnicos disponibles para los PPR de Alto Beni, Bolivia**

Organización	Área	Servicios Ofrecidos	Fortalezas	Debilidades
PATAG, ONG local creada por el colegio técnico humanístico Martín Cárdenas	III y VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen una estación experimental de agricultura</li> <li>• Capacitan a los alumnos del colegio para que culminen su estudios como técnicos agrónomos</li> <li>• Canaliza recursos de entidades internacionales, tales como USAID CATIE para mejorar la vida los PPR del área III y VII</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización que se dedica a fortalecer el capital humano de los hijos de PPR</li> <li>• Su planta de empleados está conformada por los egresados del colegio técnico</li> <li>• Capacitan en el manejo de cultivos distintos en las zonas más alejadas III y VII</li> <li>• Están disponibles para realizar replicas de las capacitaciones que otros proyectos dan en otras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus técnicos no son licenciados y no tienen conocimientos actualizados</li> <li>• Existe poca planificación de largo plazo</li> </ul>
ACDI-VOCA organización no lucrativa privada, busca mejorar la vida de PPR	I, II, III, IV, VI y VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda asistencia técnica en cultivos</li> <li>• Construcción y/o reparación de puentes, caminos, escuelas, maquinaria pequeña</li> <li>• Perforación de pozos con el objetivo general de incrementar el potencial productivo</li> <li>• Su base está en Caranavi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con Financiamiento de USAID</li> <li>• Desarrollo Comunitario</li> <li>• Sistemas de Agricultura y Agro negocios</li> <li>• Desarrollo Empresarial</li> <li>• Le interesa el tema de cítricos y promueve investigaciones puntuales sobre frutales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciente ingreso a la zona no tiene experiencia en la zona</li> <li>• No cuenta con suficientes técnicos para la atención de todas la áreas del Alto Beni</li> </ul>
EES Estación Experimental de Sapecho U.M.S.A	I, II, III, IV, V, VI y VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con colección importante de cacao, café, cítricos, bananos y plátanos y otros</li> <li>• Cuenta con 8000 hectáreas para la extracción experimental Sapecho</li> <li>• Mejora y vende plantines de variedades mejoradas de cacao, cítricos, bananos, plátanos, mango, paltas y otras especies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en la zona</li> <li>• Terreno y infraestructura propia</li> <li>• Bancos de germoplasma para mantener especies locales</li> <li>• El contacto con los diferentes proyectos que ingresan a la zona</li> <li>• Antigüedad en la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación en el manejo de la estación, varias organizaciones al cargo</li> <li>• Falta de herramientas</li> <li>• El mantenimiento de los viveros no es frecuente</li> <li>• Presupuesto limitado</li> </ul>
Universidad Tecnológica del Alto Beni	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta servicios de educación a nivel técnico superior a los alumnos graduados de los colegios de Alto Beni</li> <li>• Cursos de actualización en agronomía</li> <li>• Brinda asistencia técnica esporádica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única universidad en la zona de Alto Beni</li> <li>• Carreras dirigidas a la agricultura</li> <li>• Infraestructura adecuada para prácticas de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recientes en la zona</li> <li>• No cuenta con docentes en educación especializada</li> <li>• Falta de experiencia en educación</li> <li>• No tienen un pensum de materias definido</li> </ul>

Organizaciones	Área de acción	Servicios Ofrecidos	Fortalezas	Debilidades
FAECAB Federación de agricultores ecológicos de Alto Beni	I, II, III, IV, V, VI, VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FAECAB organizó a los productores.</li> <li>▪ Ellos brindan la autorización a los proyectos que desean trabajar en estas áreas. Tienen una mesa directiva electa de entre los productores miembros y solicitan informes periódicamente</li> <li>▪ FAECAB buscar un desarrollo del agrícola a nivel regional con las organizaciones representativas y económicas del Alto Beni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federación de PPR del Alto Beni con el respaldo de toda su área de acción</li> <li>▪ Poder de convocatoria a los PPR</li> <li>▪ Organización de Base con respaldo de los PPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sus dirigentes no cuentan con grados superiores de estudios</li> <li>▪ La dirección de las FAECAB está relacionada con los partidos políticos</li> <li>▪ Existe rivalidad entre FAEMAB y FAECAB</li> </ul>
IIAB Comisión Interinstitucional de Alto Beni (Fue creada por una iniciativa de DED el año 1991)	I, II, III, IV, V, VI y VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordina a las instituciones que trabajan en la zona de Alto Beni (Cobra US\$10/mes para su autosostenimiento)</li> <li>▪ La IIAB es la instancia que todo proyecto que pretenda trabajar en Alto Beni, debe seguir para ser presentado y aceptado por los PPR</li> <li>▪ Coordina las acciones para evitar duplicidad de funciones entre organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aglutina a la mayoría de las organizaciones que trabajan en el Alto Beni (DED, El Ceibo, PATAG, ACIDI-VOCA, , Proyecto Oscar, BANABENI, Universidad Tecnológica Sapecho, Estación experimental de Sapecho, CECI y Hábitat</li> <li>▪ Mediador de conflictos</li> <li>▪ Promueve actividades de interés para los PPR (ej. Realización de ferias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aun tiene mucha dependencia del DED que fue la institución que la creó y que es en última instancia, la institución que le da vida y ayuda operativamente a que se lleven a cabo las reuniones de la Interinstitucional</li> <li>▪ No integra a la Alcaldía para coordinar acciones con procesos de inversión pública</li> </ul>



**Tabla 15. Servicios empresariales disponibles para los PPR en Alto Beni, Bolivia**

Organización	Área	Servicios Ofrecidos	Fortalezas	Debilidades
<p>Proyecto Oscar es una misión Franciscana en Bolivia, que trabaja desde 1969 en la construcción de caminos</p>	<p>IV, V</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de caminos vecinales (más de 400 Km construidos) desde 1971</li> <li>▪ Trabaja también en la formación de los estudiantes universitarios, más de 2000 voluntarios formados, desde 1985 en el programa de educación básica, donde atendió más de 12 escuelas y contó con más de 100 maestros en el programa de licenciatura en educación</li> <li>▪ En salud (más 90 promotores formados distribuidos en el área de influencia), y desde 1988 en Agro – Ecología se ha logrado que los campesinos se preocupen y asuman tecnologías apropiadas para cuidar el medio ambiente, la estabilización de los caminos, construcción de viveros comunales y familiares.</li> <li>▪ Capacitación a los PPR crianza de animales menores y sobre cultivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con financiamiento propio y externo para la construcción de caminos que contribuirán a la comercialización de la producción agrícola de la zona</li> <li>▪ Apoyo de la facultad de medicina de La Paz para el programa de atención primaria en salud</li> <li>▪ Apoyo de la misión franciscana para su programa de educación para formar bachilleres y licenciados Universidad Católica de la ciudad de La Paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se encontraron limitantes por ser una misión de trabajo comunitario</li> </ul>
<p>Transportistas están asociados a la Federación de Transportistas de los Yungas tiene 2000 miembros</p>	<p>I, II, III, IV, VI y VII</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporte de la producción de Alto Beni hasta la ciudad de La Paz y El Alto</li> <li>▪ Ingresos de mercaderías de la canasta familiar hasta las diferentes áreas del Alto Beni</li> <li>▪ Servicios de transporte a los intermediarios y un 60% de ellos son intermediarios de productos de los Yungas hacia La Paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertenecen al sindicato de transportistas de los Yungas</li> <li>▪ Tiene vehículo propio</li> <li>▪ Conocimiento de la zona de Alto Beni</li> <li>▪ Cuenta con seguro obligatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Camión no adecuado para transporte de frutas (que las mantenga frías o cubiertas durante el viaje)</li> <li>▪ No mantiene una ruta definida</li> <li>▪ No registran las salidas, las y cuantas mercadería trasladan</li> </ul>

En relación con los servicios financieros, en Alto Beni funcionan cuatro entidades con características similares: PRODEM es fondo financiero privado, mientras que ANED, FADES y DIACONIA FRIF son ONGs, todas estas entidades brindan créditos a los pequeños y medianos productores de la zona. No existen bancos en la zona.

Las entidades que brindan servicios financieros deben tomar en cuenta que la Ley INRA (1996) prohíbe el embargo del solar campesino y de la pequeña propiedad. Esta ley discrimina al pequeño productor frente al crédito (Birbuet 1997). Ante esta realidad, el micro crédito es aceptado como una solución. Sin embargo no se tiene en cuenta que las microfinancieras al no exigir mayores garantías, tienen mayores tasas de interés, superando en más de 100% a la banca regular. A pesar de este hecho, el trabajo de las ONG's demuestra que es posible hacer crédito con el pequeño productor, con bajas tasas de morosidad (6.3% en 1995) (Marconi 1996).

Estas entidades financian cualquier rubro para la producción rural, siempre y cuando la producción no sea la garantía, sino otra actividad. Estos servicios financieros están dirigidos a productores agropecuarios y organizaciones de productores (Tabla 16). Los detalles sobre las tasas de interés, plazos y garantías por cada línea de crédito se pueden consultar en los anexos de este estudio.

**Tabla 16. Servicios Financieros disponibles para los PPR de Alto Beni, Bolivia**

Organización	Servicios Ofrecidos	Fortalezas	Debilidades
<b>PRODEM FFP</b> Promoción de la Micro Empresa es un Fondo financiero Privado <b>ANED</b> Asociación Nacional Ecueménica de Desarrollo es una ONG <b>FADES</b> Fundación para Alternativas de Desarrollo es una ONG <b>DIACONIA FRIF</b> Fondo Rotativo de Inversión y Fomento es una ONG	Los servicios ofrecidos por estas instituciones financieras son: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito asociado de operación</li> <li>▪ Crédito asociado de inversión</li> </ul> Excepto DIACONIA FRIF: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédito individual de inversión</li> <li>▪ Crédito Grupal</li> <li>▪ Leasing (arrendamiento)</li> <li>▪ Crédito Individual</li> <li>▪ Crédito solidario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las únicas instituciones financieras que trabajan en la zona de Alto Beni y que prestan este servicio</li> <li>• Disponen de oficinas en ciudad donde los PPR también pueden realizar sus operaciones</li> <li>• Fomenta la solidaridad y la sociedad de los productores mediante la modalidad de créditos solidarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su centro de operación está en Palos Blancos y se encuentra lejos de muchas de las áreas de Alto Beni</li> <li>• Sus tasas de interés son altas, respecto a la banca regular</li> <li>• No tienen créditos de largo plazo, dirigidos a la producción</li> <li>• Un productor cumplido podría ser castigado por el incumplimiento de sus compañeros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas semiestructuradas

Los proveedores de servicios financieros presentes en Alto Beni, no han tomado en cuenta la capacidad de pago de los PP de fruta, en especial cuando toman un crédito destinado a cambiar el uso de su tierra o implementar un nuevo cultivo de fruta que tiene una rotación promedio de 4 a 6 años. Tanto los periodos de gracia como los montos periódicos de pago del crédito no toman en cuenta el flujo de ingresos de los PPR de frutas. Los pequeños productores de Alto Beni, cuentan con servicios financieros y técnicos provistos por el sector privado (ONGs). Estos servicios si bien están basados en un mercado que funciona en base a demanda y oferta en el lugar, no han alcanzado a cubrir una gran cantidad de público, ni a establecer un esquema que permita cubrir la mayor parte de las necesidades de las organizaciones de pequeños productores.

A nivel internacional, especialmente entre donantes vinculados a la cooperación para el desarrollo, la discusión sobre la mejor forma de proveer servicios empresariales está presente, especialmente ahora cuando los fondos públicos escasean y hay una presión por modernizar y mejorar los SDE en países en desarrollo. Al parecer está surgiendo un nuevo paradigma que indica que los mercados de SDE deben ser lo menos intervenidos, a modo de evitar distorsiones; que debe existir en el mercado más servicios y de mejor calidad; que estos servicios deben buscar satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar el mayor número de beneficiarios. Es general que en países en desarrollo, los programas gubernamentales que procuran brindar SDE a la población, en este caso PPR, sean producto de intereses personales o de partidos políticos dirigidos a mejorar la imagen y la legitimidad, y no así dirigidos a mejorar el sistema de provisión de servicios para el desarrollo de un sector (Altenburg y Stamm 2004).

El gobierno boliviano cuenta con pocos programas destinados a proveer servicios a los PPR y no ha destinado subvenciones al sector productivo. Programas tales como el Sistema de productividad y competitividad ha realizado estudios respecto a algunas cadenas productivas de interés para el gobierno, pero no ha vinculado estos estudios al sector productivo, industrial o con la demanda de mercado. Programas como el Compro Boliviano y las Ferias a la inversa, representan oportunidades para los pequeños productores de Alto Beni, tal es el caso de Banabeni que ha tenido éxito por medio de estos programas; sin embargo, para poder acceder a estas oportunidades existen una serie de condicionamientos, especialmente la regularidad legal de una organización para poder participar de licitaciones del Estado, que dado el proceso burocrático y el costo, inhabilita a otras organizaciones de menor alcance ej. Productores de carambola. En materia de mercadeo se cuenta con el Sistema de Asistencia Técnica SAT, que subsidia la elaboración de material de promoción, pero paradójicamente es poco conocido entre los pequeños productores, especialmente en el área rural.

Programas y agencias de implementación no son casi nunca financieramente sostenibles, lo cual significa que las actividades repentinamente terminan cuando las agencias sacan sus fondos (Altenburg et al. 2003, citado en Altenburg y Stamm 2004). Algunas instituciones de financiamiento externo que llegan a Alto Beni para brindar servicios técnicos, suelen financiar ampliamente (de forma subsidiada) plantines, semillas, herramientas, apoyo técnico, etc., y suelen concluir su periodo de apoyo sin dejar todas las bases necesarias para una sostenibilidad. Proyectos como el PMCO concluyó su periodo antes de ver resultados efectivos en campo, sobre su intervención. Los proyectos son financiados mientras dure su implementación, pero no para el tiempo de seguimiento posterior y acompañamiento, hasta asegurar los resultados que se esperaban en el diseño.

### **Cuellos de Botella comunes a las cadenas priorizadas**

En el ámbito organizativo, la evidencia en campo ha mostrado que la Cooperativa El Ceibo no tiene nexos comerciales con BANABANI o ASOAGRO. El Ceibo ha mostrado tener demanda para la carambola y banano deshidratado. Debido a esto, el Ceibo está comprando 1.500 kg/año a la Deshidratadora Porvenir, dotada por el proyecto ACDI-VOCA, que es propiedad de PPR del área IV de Alto Beni. Sin embargo, el Ceibo no ha mostrado interés por realizar transacciones comerciales con BANABENI que a su vez cuenta con una deshidratadora industrial subutilizada. El Ceibo es proveedor de las tiendas “Súper Ecológico” ofreciendo chocolates con relleno de banano, para esto se ha valido de su membrecía en AOPEB que le brinda preferencias para participar en la mencionada tienda.

En el ámbito legal-administrativo, un aspecto que dificulta la comercialización de productos ecológicos de Alto Beni es que las organizaciones están registradas en su mayoría como “asociaciones” debido a que el trámite suele ser más barato y sencillo. Los trámites de registro legal de una industria o empresa, no dependen del tamaño de la misma, sino de la figura jurídica a la cual se opte, por ejemplo: cooperativa (US\$500, 1 año en promedio), Asociación (US\$300, 2 a 3 semanas) o Sociedad comercial (US\$250, 1 mes)<sup>14</sup>. Una de las exigencias de demandantes potenciales tales como el gobierno, tiendas “Súper Ecológico”, tiendas “Irupana” y supermercados, es la exigencia de facturas por su compra, las cuales ocupan para el descargo de los impuestos de Ley. Las cooperativas están obligadas a facturar sus transacciones, lo cual les brinda ventajas comparativas respecto a las asociaciones.

Respecto al ámbito de información, las organizaciones no cuentan con una base de datos actualizada que cuente con la información necesaria para desarrollar estudios que pudieran beneficiarlas. No cuentan con personal administrativo que alimente bases de datos periódicamente. Por lo general, los miembros son informados de las actividades en las Asambleas Generales. No se ha identificado ninguna publicación periódica de difusión pública en ninguna organización de Alto Beni. No existe apoyo por parte de las organizaciones para documentar sus experiencias y se puede encontrar a algunos miembros con vastos conocimientos sobre la historia y el manejo de cada una de estas organizaciones que difunden la información verbalmente. Culturalmente las organizaciones suelen ser bastante reservadas para compartir información con extraños o personas que no son sus asociados.

En el ámbito financiero, una gran dificultad para producción agroforestal en el Alto Beni, es la no disponibilidad de un sistema crediticio adecuado a las características de la producción de frutales. Cuando un cultivo de frutales se establece se realizan gastos de inversión que se recuperan a partir del 3er al 5to año aproximadamente, cuando se generan ingresos por la venta de la producción. Los créditos por su parte, son ofertados un plazo de 1 a 4 años, con montos promedio entre US\$1000 a US\$4000.

Otro obstáculo que encuentran los PPR para poder desarrollar cadenas con potencial de mercado son las tasas de interés que se manejan en el mercado microfinanciero en el área rural<sup>15</sup> que van de 16% (garantía hipotecaria) a 48% anual (garantía solidaria). Por su parte, las garantías se constituyen en otro obstáculo. Sólo 4 productores de 35 entrevistados contaba con título de propiedad a su nombre, mientras que el resto refirió que todavía no había regularizado sus escrituras después de haber heredado la finca.

El ámbito relativo a la infraestructura caminera, se ve afectado por la geografía accidentada, que nos muestra el camino a los Yungas, también conocido internacionalmente como “carretera de la Muerte”, un camino rodeado de riscos de más de 400 metros de altura. Luego de salir de La Paz, el camino asciende hasta los 4.700 msnm, para luego descender hasta los 330 msnm, con una transición rápida entre el frío altiplano y la selva húmeda. Tiene una extensión de 164 km y vincula a La Paz con Caranavi. La carretera Caranavi-Alto Beni tiene una extensión de 97 km de camino de tierra. El camino cuenta con un sólo carril donde deben turnarse vehículos en ambas vías. La lluvia y la niebla son habituales en el bosque húmedo, lo cual disminuye notablemente la visibilidad.

---

<sup>14</sup> Los requisitos para obtener personería jurídica, se encuentran en páginas anteriores de este capítulo.

<sup>15</sup> Las condiciones de crédito en cada una de las entidades financieras de Alto Beni, se encuentran en Anexos.

El Banco Interamericano de Desarrollo en 1995 bautizó estas rutas como “los caminos más peligrosos del mundo”. El Servicio Nacional de Caminos ha estimado que se producen al menos entre 20 embarrancamientos de donde pierden la vida entre 200 y 300 viajeros por año (SNC, 2006), de la totalidad de embarrancamientos un 50% aproximadamente son camiones que transportan la producción de yungas, los cuales solamente cuentan con un seguro obligatorio exigido por las autoridades de tránsito de Bolivia, este seguro obligatorio automotriz de transporte (SOAT) solo cubre a las ocupantes del vehículo y no cubre la mercadería que transporta ni al vehículo, es por esto que cuando ocurre un embarrancamiento los PPR pierden la totalidad de su mercadería.

La duración del viaje desde La Paz hacia Alto Beni demora aproximadamente 12 horas. La producción agrícola tarda hasta 24 horas en llegar a La Paz, ya que los transportistas prefieren evitar el sol, para evitar pérdidas por sobrecalentamiento. Los camiones prefieren esperar a la noche para trasladar la producción a los mercados de La Paz o El Alto. El transporte en la zona no es especializado, está compuesto por camiones F10 de 280qq, generalmente. Estos camiones transportan la fruta sin ningún tipo de refrigeración o acondicionamiento especial para el transporte de productos perecederos. La fruta no solo sufre de los cambios climáticos, sino del aplastamiento. En estos transportes se acopia fruta con diferente estado de maduración. El índice de pérdida en el transporte se estima en 20% (Viceministerio de Desarrollo Alternativo, 2004).

#### **4.2.2 Descripción de las cadenas agroforestales seleccionadas**

A continuación se muestra una descripción más detallada de los productores en cada cadena seleccionada, continuando con un mapeo que muestra a los actores de las cadenas, incluyendo actores que son comunes a ellas y que han sido mencionados anteriormente, tal es el caso de los intermediarios, las ferias locales, los mercados tradicionales y los supermercados. Posteriormente en cada acápite referente a cada cadena seleccionada, se hace mención a las tendencias de mercado para cada producto y los cuellos de botella específicos que podrían afectar la producción.

#### **Cadena de cítricos**

El eslabón que inicia la cadena de cítricos, es el de **aprovisionamiento de material genético** anteriormente distribuido por el IBTA (Instituto Boliviano Tecnología) y en la actualidad por la estación experimental de Sapecho y algunos productores quienes son viveristas por ejemplo Guido Castillo de área I, Cirilo Otoyá, Hernán Ichuta, Pastor Hilaquito, Néstor Choqueta y Juan Condori.

El eslabón de **producción** se caracteriza por algunas áreas con huertos en etapa de establecimiento y otras áreas libres sin frutales. Es común la renovación o cambio de plantas viejas e improductivas por plantas nuevas, permitiendo así el crecimiento de la actividad.

Los productores cacaoteros que adicionalmente producen cítricos se cuentan en un número de 529, representando 66% de los miembros de El Ceibo (N=800). De entre estos productores, podemos ver que 69% han destinado menos de 2 ha en sus fincas a este tipo de cultivos; 24% cuentan con extensiones de 2 a 4 ha de cítricos en sus fincas y 7% cultivan más de 4 ha de cítricos en sus fincas (Tabla 17).

**Tabla 17. Productores y hectáreas destinadas al cultivo de cítricos en Alto Beni, Bolivia**

Áreas de Alto Beni	Menos de 2 ha cultivadas		Entre 2 y 4 ha cultivadas		Más de 4 ha cultivadas		Total Productor	Porcentaje de ha en relación al total
	Productores	hectáreas	Productores	hectáreas	Productores	hectáreas		
I	38	25	6	14	0	0	44	5%
IIA	71	60.75	39	111.5	10	66.25	120	28%
IIB	52	38.5	24	62.5	17	110	93	25%
III	34	19.75	3	6	0	0	37	3%
IV	67	56.5	21	57.5	4	20.5	92	16%
VI	57	37	10	24.75	1	4.5	68	8%
VII	47	42.75	22	56	6	31.25	75	15%
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>280.25</b>	<b>125</b>	<b>332.25</b>	<b>38.00</b>	<b>232.5</b>	<b>529</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a base de datos de El Ceibo (2005)

Analizando con mayor profundidad el área II, encontramos que en conjunto produce 99 ha, provenientes de fincas con menos de 2 ha. Los productores que cuentan con extensiones entre 2 y 4 ha de cítricos en sus fincas, representan el 24%. De ellos 52% (63 productores) están ubicados en el área II y son quienes producen el 174 ha de cítricos que representa el 39% de la producción de cítricos del área II. Estos productores son importantes para los intermediarios por su volumen de producción. Los productores con más de 4 ha de cítricos en sus fincas, también se encuentran ubicados en un 70% (27 productores) en las áreas IIA y IIB. Estos productores son propietarios de aproximadamente 176 ha de cítricos, similar cantidad de hectáreas de los 63 productores del área II que cultivan entre 2 y 4 ha, referidos anteriormente.

Si se suma a productores del área II que tienen más de 2 ha de cítricos en sus fincas, se tiene que éstos producen aproximadamente 78% de los cítricos del área mencionada. Esta producción representa al mismo tiempo al 42% (350 ha) de la producción total de cítricos de las fincas cacaoteras de Alto Beni que equivale a 845 ha.

En suma, del total de productores de cítricos, 34% están ubicados en el área II, seguidos por 18% en el área IV y 16% en el área VI. El volumen de cítricos del área II hace que un 100% de los intermediarios entrevistados n=5, la definan como la primer área que visitan cuando llegan a acopiar cítricos. El 100% de los productores entrevistados para el área II (n=10) ha reportado que extraen de su producción, entre 10 y 15% para el consumo autónomo del hogar. La producción promedio por árbol se ve en la tabla 18.

**Tabla 18. Producción de cítricos por hectárea en Alto Beni, Bolivia**

Variedad	Producción promedio (frutos/árbol/cosecha)	Densidad (platas/Ha.)
Naranja Criolla	700	300 - 400
Naranja Valencia	500	300 - 400
Mandarina	550	300 - 350
Limón	300	300 - 400
Pomelo	250	200 - 250

Fuente: Elaboración propia en base a la base de datos de El Ceibo (2005)

En Alto Beni, los cítricos son la fruta más comercializada por los productores y aportan al flujo de caja de los hogares entre el 10 y 20% de los ingresos anuales. Un productor del Alto Beni puede obtener un ingreso bruto entre US\$150 y US\$250 al año por la venta de Cítricos (A. López, 2006).

La etapa **post cosecha** esta poco desarrollada en el caso de los cítricos, debido a que la mayor parte de los productores, le dan poca importancia; sin embargo, es la que define la calidad total del producto que debe llegar a los diferentes demandantes finales (consumidores directos, transformadores). La etapa del **acopio** de la fruta fresca, se da generalmente en puerta de finca y por muy poco tiempo (1 a 2 días) debido al carácter rápidamente perecible de la fruta.

Finalmente se tiene el eslabón de **comercialización**, donde un n=35 productores mencionó que aproximadamente 85% de la producción de cítricos de Alto Beni está destinada a los mercados de las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro y Cochabamba, el resto es comercializado en el mercado local 10% y dedicado al autoconsumo un 5% aproximadamente. La comercialización de cítricos se la realiza en forma fruta fresca. Los canales de comercialización se presentan en la figura 10 y son:

- **CC 1. PPR-Intermediario-Mayorista-Minorista-Consumidor Final**

El primer canal de comercialización de la fruta se da cuando el productor vende los cítricos al intermediario o acopiador quien lleva posteriormente el producto a mercados locales o mercados ubicados a mayor distancia como son los mercados (tambos) en La Paz y El Alto. Los mayoristas de los tambos en las ciudades compran del intermediario generalmente (86% de los intermediarios entrevistados) al contado y luego venden el producto a minoristas y eventualmente a consumidores finales.

- **CC 2. PPR-Intermediario-Supermercados**

El segundo canal de comercialización de la fruta se da cuando el productor vende los cítricos al intermediario o acopiador, quien lleva estos productos a los supermercados. Este canal se utiliza cuando la fruta presenta buena calidad y cuando hay sobreoferta, debido a que los supermercados pagan al diferido después de que expendan el producto. La fruta que no fuera vendida se reporta y no se le paga al acopiador.

- **CC 3. PPR- Mercado local**

El tercer canal de comercialización se produce cuando el productor lleva personalmente su producto a las ferias locales. En este caso, la feria de Alto Beni, Caranavi y Coroico en los Yungas de La Paz.

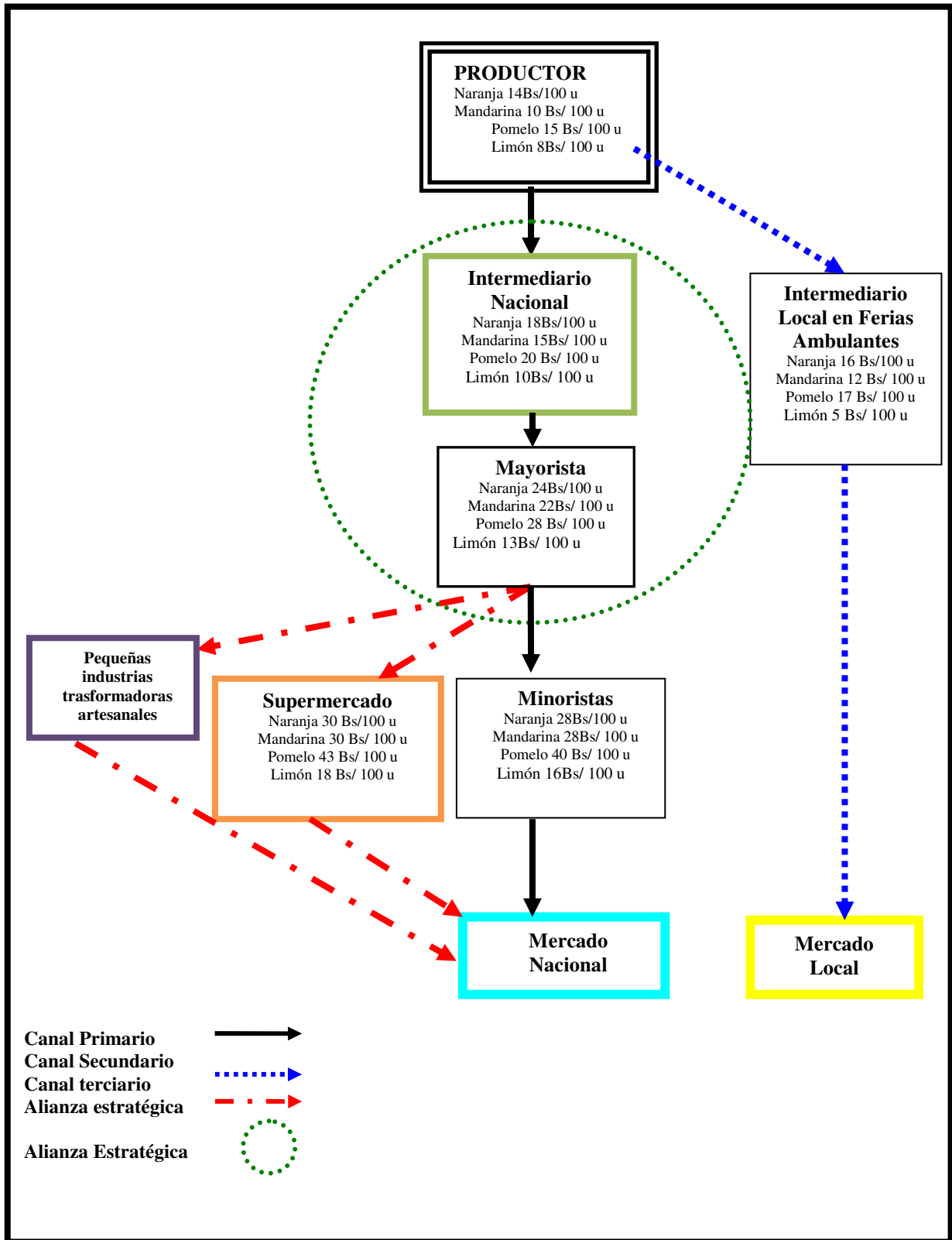


Figura 10. Cadena de cítricos provenientes de Alto Beni, Bolivia



## **Enfermedades que atacan a los cultivos de cítricos en Alto Beni, Bolivia**

El mayor problema en la producción de cítricos en el Alto Beni es la alta incidencia a enfermedades principalmente la tristeza (*Citrovirus viatoris* o *Riacortis viatoris*) y la gomosis (*Phytophthora parasítica*). Los insectos que causan el mayor daño son las hormigas cortadoras *Atta* Sp. y la mosca de la fruta (*Ceratitidis capitata*, *Anastrepha* sp. y *Striata schin*). El ataque de plagas y enfermedades afecta directamente a la fruta, estas quedan agrias y se tornan amarillas rápidamente sin alcanzar un tamaño normal, aparecen manchas negras sobre la cáscara o bien llegan a agusanarse, la fruta se cubre de una sustancia grasosa y negra que limita su comercialización y en los casos más agudos las plantas mueren.

En Alto Beni se realiza el control de plagas en lo referido a tristeza y gomosis a través del uso de injertos con patrones resistentes. Actualmente todas las plantas se injertan sobre mandarina *Cleopatra* el Alto Beni para control de estas plagas ya que esta especie presenta una buena resistencia a las enfermedades citadas. Para el caso de las hormigas cortadoras (Tujo y Chacas) se ha empleado el uso de coberturas, especialmente Kudzu, medida que ha logrado controlar este problema. Para el problema de mosca de la fruta no se realiza ningún tipo de control ya que se cosecha antes de que se presenten los ataques (Trujillo 2001).

## **Tendencias de mercado a nivel internacional de cítricos**

Pese a que Estados Unidos es el mayor productor de cítricos, también importa cítricos convencionales y orgánicos y se estima que para el 2010 las importaciones subirán en un 10% (FAO 2001). La producción orgánica de cítricos en el mercado estadounidense en el periodo 2001-2002 era de 14.7 toneladas que representan el 1% de la producción total, mientras que para el periodo 2002-2003 la producción orgánica se duplicó (USDA 2003). La citricultura internacional está en franca expansión, llegando a una producción mundial superior a 102,7 millones de toneladas en el año 2004 de la cual el 62% correspondió a naranjas, el 22% a mandarinas, el 12% a limones y el 5% a pomelos (ITC 2002). En los últimos 24 años la producción de cítricos en general incrementó en 76%, las naranjas incrementaron un 57%, las mandarinas un 165%, los limones un 138% y los pomelos un 3%.

El mercado de los Estados Unidos es el más grande para los alimentos y bebidas cítricas orgánicas del mundo. Las ventas de cítricos orgánicos son de \$9.5 mil millones en el 2001 y alcanzaron US\$12 mil millones el 2003 (ITC 2003). Las ventas al por menor se han incrementado cerca 20% por año desde 1990 (USDA 2002). Los productos orgánicos están disponibles en casi 20.000 supermercados de los Estados Unidos y se venden en un 73% de los supermercados convencionales. El establecimiento de estándares orgánicos en Estados Unidos a partir de octubre de 2002 ha aumentado el conocimiento del consumidor sobre estos productos, por lo cual se espera que el consumo de cítricos orgánicos se incremente en US\$2.000 mil millones antes del 2007 (ITC 2003).

El consumo mundial de cítricos está en crecimiento, las proyecciones muestran un incremento de las exportaciones mundiales de cítricos frescos de 8.7 a 9.8 millones de toneladas entre 1995 y 2005 (FAO 2006). El consumo de naranjas frescas creció a una tasa de 4% desde 1987 hasta 1999, luego descendió a 3%, mientras que la tasa de crecimiento anual de las naranjas elaboradas fue 4%. El consumo de naranjas elaboradas por habitante creció en Canadá y Estados Unidos, compensando la disminución del consumo de naranjas frescas en Canadá. Entre los países desarrollados, Estados Unidos obtuvo un aumento moderado del consumo de naranjas frescas.

Las proyecciones indican pequeños aumentos del consumo de limas y limones por habitante en UE y EEUU. Con una merma de la producción de limas en Florida y una producción estática de limones en California y Arizona, los Estados Unidos se convertirán en el principal importador de limas y limones frescos (Spren 2001). Los mayores exportadores de limones frescos son España, Argentina y México.

Los cítricos están dotados de muchas características convenientes para los consumidores conscientes del cuidado de la salud y dispuestos a pagar sobrepagos por la inocuidad de los alimentos. La mejora de la logística del transporte permitirá a los exportadores ofrecer suministros de productos cítricos frescos de alta calidad durante todo el año y a los productores de cítricos elaborados les permitirá ofrecer productos a precios convenientes y razonables. Estas observaciones dan a entender que la demanda mundial de productos cítricos continuará aumentando y que las perspectivas a largo plazo para sus productores son positivas (Spren 2001).

### **Tendencia de los mercados nacionales de cítricos**

La producción de cítricos a nivel nacional alcanza 38.444 ha. (Viceministerio de Desarrollo Alternativo 2004). La Paz produce en promedio de 5.491 ha, Cochabamba produce 20.800 ha. y Santa Cruz 14.949 ha, corresponde la diferencia a otros departamentos (GLEAN 2004). La producción de cítricos de las fincas cacaoteras de Alto Beni, corresponde a 936 ha. que representan 17% de la producción total del Departamento de La Paz. La producción paceña representa el 14% de la producción boliviana de cítricos.

En general la economía boliviana entró en un periodo de recesión y de bajas tasas de crecimiento desde 1999. En 2005 la economía experimentó un crecimiento estimado de 4% que corresponde a la tasa más alta alcanzada desde el inicio de la recesión. La demanda agregada creció en 4% impulsada por el consumo que creció en 4% y la inversión en 5%. El crecimiento del consumo fue mayormente determinado por el consumo privado (4%) que por el consumo de gobierno (2%). Esta situación no ha podido mejorar en Bolivia hasta el 2006 más no ha empeorado (Barja 2006).

Los cítricos fueron promovidos desde el inicio de la colonización del Alto Beni (Valdivia 1942 citado por Lopez y Somarriba 2005). En cuanto a la producción, cabe mencionar que Alto Beni cuenta en total con 5.491 ha con plantaciones de cítricos (naranja, mandarina y limón). Existen 8 viveros especializados en la producción de plantines injertados de cítricos con una capacidad instalada de 26.500 plantines al año. Se estima el volumen de producción de naranja en 76.880 ton/año, mandarina 54.475 ton/año y otros cítricos 9.000 ton/año, que representan 17% de la producción total del Departamento de La Paz. La producción paceña representa el 14% de la producción boliviana de cítricos. En general se estima que la producción de cítricos tuvo una tasa de crecimiento del 13% anual desde el 2000 (USAID Bolivia 2004). Los sectores de mayor participación en el PIB son el agropecuario (14.5% del PIB) y manufacturero (16.6% del PIB) que crecieron en 4.3% y 2.7% el 2005, respectivamente.

#### **4.2.2.1 Oportunidades de mercado para cítricos de Alto Beni, Bolivia**

Dado el marco regulatorio imperante en Bolivia, tal como la nueva Ley de producción ecológica, que incentiva la producción orgánica y programas tales como el Compro Boliviano, el Desayuno Escolar y las Ferias a la inversa, los pequeños productores tienen la oportunidad de ofertar a instituciones del Estado poniéndose en contacto directo con los demandantes (especialmente

mediante ferias a la inversa) o mediante licitaciones donde se les brinda preferencia para la contratación (en el caso de Compro Boliviano).

Alto Beni está produciendo el 17% de la producción de cítricos del Departamento de La Paz. En el Departamento de La Paz se encuentran las ciudades de La Paz y El Alto que en total cuentan con una población aproximada de 2 millones de habitantes (25% de la población nacional) y sus mercados son por tanto importantes para la economía boliviana en general.

Los PPR de Alto Beni que producen cítricos especialmente en el área II han conformado ASOAGRO, una asociación con 60 miembros, que oferta un 90% naranja valencia. El volumen que alcanzan es de 4.348 ton. por año aproximadamente y tienen disponibilidad de ofrecerlos durante 10 meses al año debido a que cuentan con variedades mejoradas de cultivos tempraneros y tardíos (Entrevista al presidente de ASOAGRO 2007).

Sin embargo, los productores también deben enfrentarse a cuellos de botella, tales como las enfermedades que atacan a sus cultivos (tristeza, gomosis, mosca de la fruta y hormigas cortadoras), el mal estado de las carreteras, la escases de transporte apropiado para frutas, la venta de productos frescos y la nula industrialización del producto que podría abrirles las puertas de tiendas especializadas como “Irupana” o “Súper Ecológico”, la poca información que generan y documentan las organizaciones, la escasa investigación debida a la poca disponibilidad de brindar información y la poca adecuación de líneas de crédito a la producción agroforestal, especialmente en lo referido a garantías, plazos y tiempo de gracia.

Para superar estos cuellos de botella, en Alto Beni existen servicios técnicos, empresariales y financieros para el desarrollo local, servicios empresariales que procuran mejorar la infraestructura y el transporte, servicios técnicos dedicados a mejorar la producción y la productividad. Por tanto, dadas las condiciones antes descritas, las oportunidades a corto y mediano plazo se sitúan en los mercados de La Paz y El Alto. La ciudad de La Paz ofrece también la oportunidad de participar en tiendas especializadas para productos ecológicos, supermercados y hoteles; mientras que los mercados de El Alto cuentan con mercados tradicionales solamente. Cabe resaltar que esta demanda es aun inestable y más bien estacional y disminuye entre abril y junio cuando hay competencia de las frutas tropicales de Cochabamba ingresa a los mercados tradicionales (Abruzzese 2005).

Oportunidades a largo plazo se encuentran en la comercialización de productos transformados o menos perecederos. Para esto se cuenta con la demanda de las tiendas “Súper Ecológico” Para *responder a esta oportunidad se necesita un aproximado de inversión de US\$ 4.517 que implicarían la construcción de planta procesadora, maquinaria, equipo de envasado, campaña promocional, materiales de campo y vehículos para trasporte del productos (VDA 2004)*

ASOAGRO como organización empresarial dedicada al cultivos de cítricos en Alto Beni tendrá que asumir un rol protagónico, deberá tomar la decisión de asumir estas retos para poder ser competitivo, asumiendo el procesamiento y el control de calidad, facilitando el transporte procurando evitar intermediarios y ofertando el producto directamente a los minoristas y realizar el mercadeo de las cítricos.

#### **4.2.2.2 Oportunidades de mercadeo para cítricos de Alto Beni, Bolivia**

De una muestra de 15 consumidores entrevistados en mercados tradicionales de La Paz, solo uno conocía la ventaja de consumir productos orgánicos, para el resto no existe diferencia. Una oportunidad de mercadeo consiste en etiquetar o promocionar a los cítricos de Alto Beni, como

orgánicos. Si bien es cierto que el éxito en este sentido también depende de que se den a conocer las propiedades de los productos orgánicos al público consumidor, mediante políticas nacionales y campañas masivas, ya se cuenta con el marco de la reciente Ley de producción ecológica que se espera de pie a la sensibilización del consumidor en este sentido (ASOAGRO 2007).

Una forma de distinguir a los productos cítricos de fincas orgánicas de Alto Beni, es empacando y etiquetando estos. Sin embargo, al presente no se realiza este proceso post cosecha. Bolivia cuenta con industrias como INBOLSA e imprentas que ofertan los insumos para este proceso. El Servicio de Asistencia Técnica SAT, tiene disponibilidad de apoyar a pequeños y microempresarios con material promocional, tales como: etiquetado, brochures, propaganda en radio y catálogos. Esta opción está especialmente dirigida a incrementar las ventas en el corto plazo y con poca inversión adicional.

A nivel nacional se pueden encontrar algunas transformadoras (4) de frutas en Cochabamba y una industria de jugos de fruta en La Paz (Delicia Ltda.). Ninguna de estas industrias ha reportado contar con productos de Alto Beni como sus proveedores (Entrevistas a las industrias transformadoras, 2005). Los consumidores en los tambos, eligen la fruta por la calidad y precio, independientemente de la procedencia. Cabe recordar que a los tambos de La Paz, llega fruta de diversos sitios de Bolivia e incluso de Chile y Perú. Para el consumidor no existe una distinción clara entre el origen de fruta de Alto Beni y otros orígenes; y el hecho de ser orgánica no es conocido por los consumidores (n=15 consumidores entrevistados 2005).

Para tener una ventaja competitiva con los demás productos en los mercados de La Paz y El Alto se recomienda un escalonamiento de procesos que consiste en la limpieza de producto y estandarización de la variedad acopiada, una mejora en el acopio de la producción para que no sufra maltrato y tenga mejor presentación para su comercialización en los mercados tradicionales.

Dadas las condiciones descritas en los párrafos anteriores, los productores de cítricos de Alto Beni deberán enfocarse en mejorar el mercadeo de cítricos dándole valor agregado a su producción a través de la selección y clasificación de sus productos, transformaciones caseras en mermeladas. Es necesario diferenciar el mercadeo de los cítricos producidos en el Alto Beni para poder llegar a los supermercados o mercados tradicionales de la ciudad de La Paz (zona sur) donde frecuentan compradores que tienen un mayor poder adquisitivo.

La venta de la fruta fresca a empresas con capacidad de transformación es una opción, sin embargo, estas empresas generalmente se encuentran en Cochabamba dado que se abastecen de frutas del Chapare, tal es el caso de Industrias FRUTAL, Jugos DEL VALLE, Helados PANDA e Industrias DILLMAN. Durante la investigación se procuró obtener datos sobre la demanda, pero las industrias guardan celosamente información sobre sus proveedores y la cantidad demandada periódicamente, lo cual no ha permitido obtener datos confiables. De todas maneras, se sugiere un acercamiento como organización de productores las industrias mencionadas y en La Paz a la industria de helados y jugos de fruta DELICIA.

## Cadena de carambola

La Carambola (*Averrhoa carambola* L.), star fruit en inglés, es un frutal originario del Asia (Malasia, Ceilan, China) muy difundido en las zonas tropicales y subtropicales de Asia y América; de aspecto estrellado y cuando se la corta en forma transversal, presenta aristas que le da una forma característica de estrella. Su sabor es muy fuerte por el alto contenido de ácido ascórbico y ácido cítrico. La carambola contiene niveles ínfimos de azúcares y muy pocas calorías, resaltando su contenido de vitamina C y fibra, además de su sabor agradable. Por lo que puede convertirse en un producto interesante para la dieta.

La Carambola es una fruta conocida a nivel internacional, pero a nivel nacional recién comienzan los esfuerzos para procesarla. Apenas dos productos, la pulpa y jalea están siendo incorporados a los mercados de Cochabamba y Santa Cruz, en cantidades muy pequeñas, mediante sistemas de distribución y ventas puerta a puerta. En Bolivia, las experiencias pioneras con carácter más comercial se ha iniciado en el Trópico de Cochabamba, provincias Carrasco, Tiraque y Chapare. Luego se han extendido a algunas zonas del Oriente. Algunos empresarios recién han comenzado a darse cuenta del enorme potencial de frutas como el camu camu, la carambola, el achachairú, el copuazú, maracuyá, tamarindo, etc. (Pérez Llanes 2004)

Al igual que en otros países el cacao y el huerto casero de fincas del Alto Beni retienen la mayor densidad y riquezas de frutales (A. López, 2006). La carambola en el Alto Beni se cultiva en huerto caseros en las fincas cacaoteras. Muchas frutas tropicales no se plantan, pero se protegen en los lugares donde crecen por regeneración natural (FAO 1990 y López y Somarriba 2005).

**El eslabón de aprovisionamiento de material genético**, es muy incipiente, pues se limita a la reproducción de la especie por medios obtenidos de la misma planta. Existen otras variedades que podrían ser introducidas con mejores características (menos ácidas).

**El eslabón de producción** se por medios obtenidos de la misma planta 90% de las fincas cacaoteras (Entrevista a técnicos de El Ceibo, 2005). Según entrevistas semiestructuradas realizadas a los productores (n=35), un 32% reportó tener carambola en sus fincas, como cultivo de huerto casero. De ellos, se reportó que esta fruta es utilizada como alimento de ganado menor exclusivamente (30%), consumo familiar y alimento para ganado menor (47%) y exclusivamente para consumo del hogar (23%).

Al consultarles sobre la venta de este producto al mercado durante el pasado año, 37% reportaron que si lo habían hecho, al menos en una oportunidad. De éstos productores, el 57% vendió carambola en la feria local, a la cual llevan otros productos, entre los que fue incluida la carambola; el resto vendió la fruta o la intercambió en su propia finca. Ninguno de los productores pudo dar el dato de cuanto habían llevado y recaudado por este concepto en la venta de la feria, ya que no llevan registro.

Los productores que cuentan con carambola en sus fincas, cuentan también con cítricos y eventualmente con banano. Según entrevista a técnicos de PMCO y El Ceibo, al menos 90% de los productores cuentan con al menos dos árboles de carambola. Según López y Somarriba (2005) cada árbol de carambola produce aprox. 200 kg/árbol en promedio en dos cosechas por año. Por tanto, si al menos el 37% del total entrevistado, comercializaron carambola durante la última gestión y ese porcentaje se extrapolara a N=800 miembros de El Ceibo (equivalente a 296 productores), la producción anual mínima para comercializar se calcularía 102.400 kg.

**El eslabón de comercialización** trabaja con muy bajos volúmenes, por tanto no genera aún muchos ingresos económicos. El fruto es brindado a los animales de granja para su alimento y las familias lo consumen esporádicamente, pero tiene mucho potencial hacia el futuro ya que pese a no existir mucha promoción, existe demanda de la fruta. La cooperativa El Ceibo ha realizado requerimiento de la fruta para deshidratarla y utilizarla como relleno de chocolates. El Ceibo cuenta con una demanda insatisfecha por OS3 de Suiza, a quien no se le pudo proveer por falta de volumen. La carambola tiene demanda creciente en los mercados de las ciudades principales de Bolivia y la producción en Cochabamba y Santa Cruz está teniendo éxito actualmente, aunque no se cuenta con datos recabados por fuentes confiables. Por tal motivo, se ha visto la oportunidad de referirse a esta fruta tropical, aun exótica en Bolivia, para incluirla como una ramificación de la cadena de cítricos en fincas cacaoteras de Alto Beni.

La figura 9 muestra que la cadena tiene dos canales de comercialización y son:

- **CC 1.** PPR-Intermediario-Mayorista-Minorista-Consumidor final.

El productor expende al intermediario quien lleva el producto al mayorista, que a su vez pone este a disposición del consumidor final o minorista.

- **CC 2.** PPR-El CEIBO–Mercado Internacional

Este caso se da esporádicamente por el momento y se están llevando a cabo pruebas en El Ceibo para usarlo como relleno de chocolates de exportación.

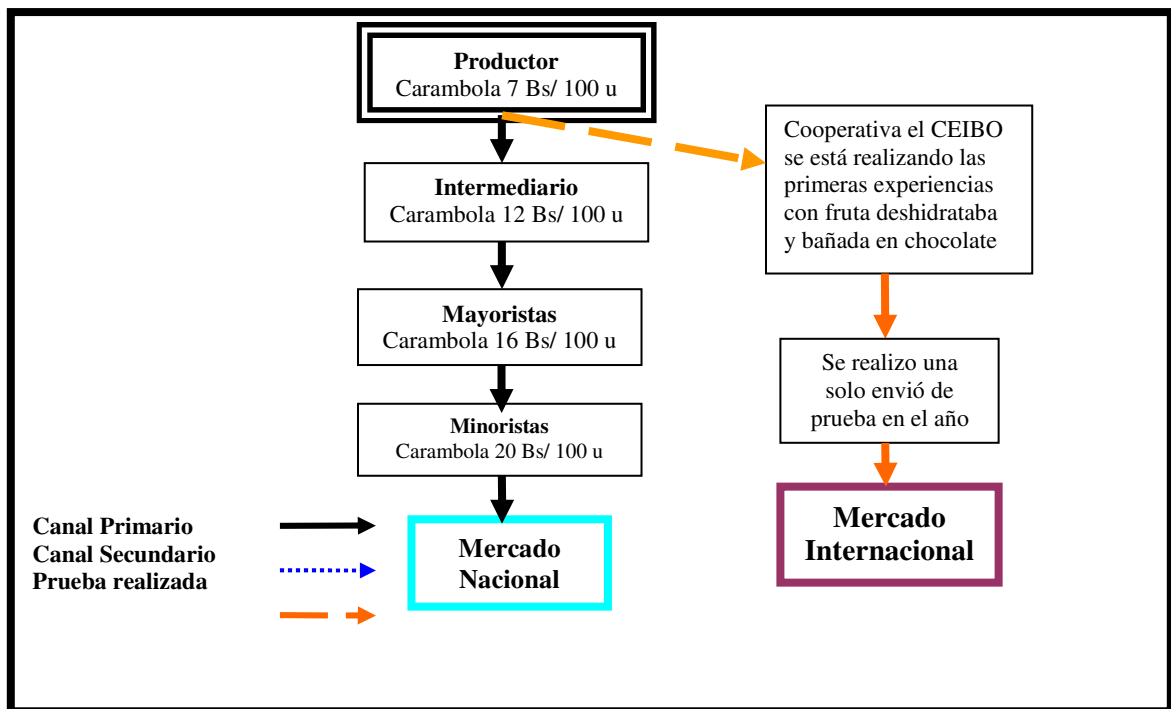


Figura 11. Cadena de carambola proveniente de Alto Beni, Bolivia

### **Enfermedades que atacan a los cultivos de carambola en Alto Beni, Bolivia**

La principal plaga es la mosca de la fruta, las hormigas cortadoras del género *Atta*, cuya incidencia en la producción tampoco ha sido evaluada en el país. Estas plagas se presentan en la floración y fructificación de la carambola, la primera en septiembre – diciembre y la segunda entre abril – julio. Para el control de estas plagas que afectan a alrededor de 20% de las plantas, los productores de Alto Beni recogen el producto caído y lo preparan como alimento para los animales de granja o lo entierran (M.A.C.I.A 2003). Sin embargo, en la zona de Alto Beni no se presentan daños considerables de enfermedades en la producción de carambola, porque no es un cultivo masivo y se dá sólo es de huerto casero.

### **Tendencia del mercado nacional de carambola**

En cuanto al cultivo de carambola, Bolivia no ha desarrollado una base de datos a la cual se pueda consultar, tanto la demanda interna, como la producción no es conocida con certeza. Algunas publicaciones no científicas, sino más bien periodísticas dan cuenta de que este nuevo producto está a disposición del público como una opción de fruta tropical. Sus propiedades organolépticas son conocidas, más no la cantidad de producción o demanda nacional.

#### **4.2.2.3 Oportunidades de mercado para el cultivo de carambola de Alto Beni**

Dado que la carambola es un cultivo silvestre en las fincas cacaoteras y no ha tenido valor para los hogares de Alto Beni, cualquier ingreso por la venta del producto es ganancia. El volumen mínimo que se estima podrían producir en las fincas cacaoteras de Alto Beni es de 102 ton/año.

El precio de la carambola en el mercado es en promedio Bs5/kg. El ingreso obtenido por cada productor que comercialice al menos la producción de dos árboles de carambola al año, se estima en (400kg\*Bs.5) Bs2000 equivalente a US\$220/año.

A pesar de la oportunidad de vender su producto en el mercado, este cultivo enfrenta también cuellos de botella, como la falta de valor que le han dado los productores y por tanto la inexistencia de una organización que comercialice carambola. La principal plaga para este cultivo es la mosca de la fruta y las hormigas cortadoras, pero al no ser un cultivo valioso, ni establecido en gran cantidad, no afecta la economía del hogar. La incidencia de esta enfermedad es de 20% (M.A.C.I.A, 2003).

Este fruto ya cuenta con demanda a nivel nacional en los mercados de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Dado que los mercados de Cochabamba y Santa Cruz se abastecen de carambola de su propio departamento. La opción más próxima y factible para la carambola de Alto Beni, es el mercado de La Paz. La oportunidad, se halla en comercializar el producto (que no tiene valor comercial para el productor) sin ninguna inversión adicional de tiempo o dinero. Comercializar un bien que antes no tenía valor, se constituye en un ingreso neto adicional. Entre los intermediarios entrevistados (n=5) 80% reportó que demandan carambola al menos una vez al mes, por encargo de las mayoristas de los tambos paceños.

#### **4.2.2.4 Oportunidades de mercadeo para la carambola de Alto Beni**

Actualmente son los intermediarios o vendedores minoristas con quienes se han dado a la tarea de realizar el mercadeo, haciendo conocer a los demandantes de las bondades del producto y sus cualidades. Los comerciantes minoristas suelen darle mejor presentación a la fruta embolsándola

en grupos de cinco frutos, para venderlas. Aun no se han previsto mejores mecanismos de promoción del producto.

Es preciso difundir las propiedades de la fruta, especialmente su contenido de vitamina C y los modos de consumo (jugos o jaleas) hacia los consumidores en La Paz y en El Alto, donde la vitamina C es muy reconocida y requerida en los alimentos, debido al clima. Los consumidores reconocen con facilidad las propiedades de las frutas cítricas para combatir enfermedades de la época de invierno.

El Ceibo es un potencial comprador ya que ha recepcionado la demanda de carambola del mercado Suizo en el marco de OS3 que requería 1000 kg/mes. Sin embargo no ha logrado acopiar una cantidad suficiente como para exportar. Esta oportunidad queda latente para aprovecharla en el largo plazo. La proyección de El Ceibo, según los técnicos entrevistados (n=5) es deshidratar la carambola para usarla como relleno en chocolates, pero esta opción esta aun en periodo de prueba. Para aprovecharla es preciso organizar el acopio y los proveedores de la fruta.

A los PPR de Alto Beni se les recomienda realizar un escalonamiento de procesos primero realizando una selección del producto y mejorando las variedades agrias por variedades dulces con una inversión relativamente baja ya que pueden conseguir semillas de otros productores en la zona, luego realizar una estandarización de las variedades para venderlas en los mercados de La Paz y El Alto.

### **Cadena de banano orgánico**

En aprovisionamiento de material genético es obtenido de las mismas plantas de banano. **La producción** de banano orgánico es diferente al convencional y requiere de prácticas frecuentes de cultivo sin aplicación de agroquímicos, con aplicación de abonos orgánicos y biofermentados. El proyecto de banano orgánico de CATIE, fortaleció la producción más allá de la tecnología tradicional, los productores entrevistados (n=34) han evidenciado que es necesario trabajar los 365 días al año para aumentar la producción, la calidad y el rendimiento, con racimos más grandes y obteniendo más dedos por cabeza. Actualmente se obtiene más de una caja por racimo y con ello han logrado mejorar sus ingresos.

El sistema de producción está dejando de ser tradicional, cambiándose a un sistema tecnificado, con el propósito de convertirse en una zona productora de banano orgánico de calidad de exportación. La producción de banano orgánico tiene densidades de producción de 1.000 a 1.200 plantas por hectárea. Un 80% del total de productores de banano, cultiva menos de 2 ha en su finca, el 18% de los productores cultiva entre 2 y 4 ha y un 2% de productores cultiva más de 4 ha de banano en su finca (Tabla 19).



**Tabla 19. Productores y hectáreas destinadas al cultivo de banano orgánico en Alto Beni, Bolivia**

Áreas	Productores con < 2 ha	Hectáreas	Productores con 2 a 4 ha	Hectáreas	Productores con > 4 ha	Hectáreas	Total Productores	Porcentaje de ha en relación al total
I	19	12.75	1	3	0	0	20	15.75
IIA	45	38	12	25.75	2	14.5	59	78.25
IIIB	15	13	1	3	0	0	16	16
III	30	27	2	4.75	1	5.25	33	37
IV	68	84.5	25	113	5	42.75	98	240.25
VI	43	38	9	23.5	0	0	52	61.5
VII	38	34.25	7	18	0	0	45	52.25
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>247,50</b>	<b>57</b>	<b>191,00</b>	<b>8</b>	<b>62.5</b>	<b>323</b>	<b>501</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de El Ceibo

El total de ha cultivadas por productores que destinan menos de 2 ha al cultivo de banano orgánico representa el 48% de la producción total. Mientras que los productores que destinan entre 2 y 4 ha al cultivo de banano orgánico representan el 18% del total de productores, de los cuales 42% son productores del área IV, 21% del área IIA y 16% del área VI. Estos productores, aportan con 38% de las hectáreas sembradas con banano orgánico, respecto al total. Los productores que destinan más de 4 ha al cultivo de banano orgánico en sus fincas representan el 2% respecto al total. De ellos 62% (5 de los 8 productores) radican en el área IV.

Todos los productores mencionados son beneficiarios de BANABENI y al mismo tiempo son cooperativistas de El Ceibo y fueron beneficiados por el PMCO mientras se realizó el proyecto. La producción del área IV y VII se vende como orgánica mediante la intermediación de BANABENI, la producción de las otras áreas es comercializada mediante los intermediarios independientes o los propios productores a precio de fruta convencional a pesar de provenir de fincas orgánicas.

En **post – cosecha**, se tiene un proceso de selección y clasificación por parte de los productores, los cuales desarrollaron procesos tecnológicos mejorados ya que la empresa BANABENI exige un estándar de calidad para su compra. El **acopio** es realizado en gran parte esta organización (aprox.75% de toda la producción) y cuenta con una deshidratadora, que podrá transformar el producto en el futuro.

El **eslabón de comercialización** de este producto, es uno de los que más desarrollo ha mostrado, ya que BANABENI, tiene contrato con el Ministerio de Educación para vender banano orgánico para el desayuno escolar. En la actualidad se están realizando negociaciones con los supermercados de la ciudad de La Paz para poder comercializarlo (Entrevista a José Villareal, Jefe del Dpto. Técnico de BANABENI 2006).

Los canales de comercialización son los siguientes:

- **CC 1. PPR-BANABENI -Ministerio de Educación –Centros educativos**

El primer canal de comercialización consiste en la venta desde el productor a BANABENI quien expende al Ministerio de Educación en cumplimiento de un contrato donde se establecen estándares de calidad en tamaño (15 a 17 cm y maduros). BANABENI, acopía el 75% de la producción

- **CC 2. PPR-Intermediario Nacional- Mayoristas- Minoristas-Mercado Nacional**  
Este canal es utilizado para el restante 20% de la producción que no es acopiada por BANABENI y que es vendida al intermediario a precio de banano convencional, de modo que llegue competitivamente al mercado. Los mayoristas en La Paz y El Alto compran del acopiador y ponen el producto a disposición del consumidor final
- **CC 3. PPR-BANABENI - Mayoristas-Minoristas-Mercado Nacional**  
El tercer canal es intermediado por BANABENI quien compra al productor a precio de banano orgánico y lleva el producto hasta los mayoristas en los mercados de La Paz y El Alto, quienes a su vez venden a minoristas y a consumidores finales
- **CC 4. PPR-Intermediario Nacional-Contrabando al Perú**  
El cuarto canal de comercialización se da en el mercado informal, cuando los intermediarios compran banano orgánico de los productores para llevarlo ilegalmente hacia el Perú
- **CC 5. PPR- CEIBO transforma - Mercado Nacional**  
El quinto canal de comercialización consiste en la agregación de valor que brinda El Ceibo al banano orgánico usándolo de relleno en productos procesados de cacao, para luego venderlo en sus propias tiendas en La Paz y El Alto
- **CC 6. PPR- Mercado local**  
El último canal de comercialización consiste en la venta directa 5% del productor en ferias y mercados cercanos en Alto Beni, Sapecho, Caranavi o Coroico

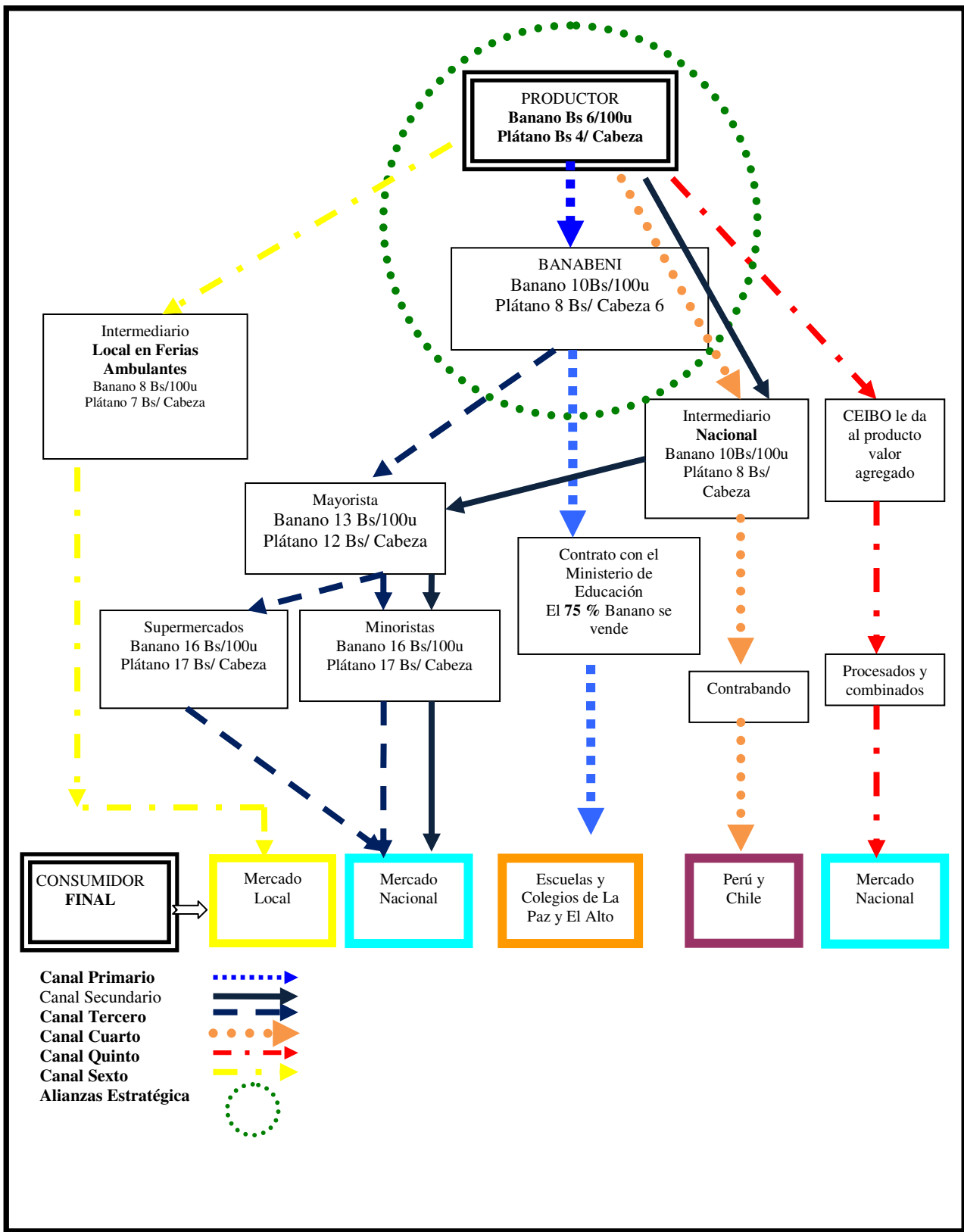


Figura 12. Cadena de banana orgánica proveniente de Alto Beni, Bolivia

### **Enfermedades que atacan a los cultivos de banano orgánico**

La Sigatoka negra es ocasionada por el hongo *Mycosphaerella fijiensis* Morelet, el cual se propaga a través de dos clases de esporas, conocidas como conidios y ascosporas, a las cuales también se les da el nombre de inóculo. Los conidios, estructuras asexuales, se desprenden por la acción del agua y/o el viento y pueden infestar principalmente hojas bajas o plantas cercanas (Rosales et al. 2004).

La Sigatoka negra ataca directamente las hojas del banano, caracterizándose por la presencia de un gran número de rayas y manchas notorias por debajo de las hojas, las cuales aceleran el proceso de secamiento y muerte de la superficie foliar, esta enfermedad es un ataque indirecto al racimo va depender de el estado del mismo o de la duración del ataque, cuando es severo el ataque de la sigatoka los racimos son pequeños y los frutos también, si no se maneja manejar adecuadamente la enfermedad puede ocasionar la pérdida de un 100% de la producción, para no contagiar la enfermedad no debe utilizarse las hojas como empaque o envolturas ya que podrían transportar las enfermedad en sus hojas, se recomienda utilizar otros materiales como canastillas, costales (Rosales et al. 2004).

### **Tendencia de mercado a nivel internacional de banano orgánico**

El mercado Europeo de banano orgánico creció en los últimos años a una tasa anual de 20%. El volumen de bananos orgánicos importados en los principales países de Europa Occidental se estima en 120 contenedores semanales (20 toneladas por contenedor). Esto significa una importación anual de 125,000 toneladas de banano orgánico proveniente de la República Dominicana, Ecuador, Perú, Colombia y Brasil, donde República Dominicana provee casi la mitad de bananos orgánicos demandados en la UE. Los supermercados siguen siendo el motor principal en la venta de bananos orgánicos (Ortúzar 2005).

Los volúmenes de venta de banano en comercio justo han crecido sostenidamente a un ritmo promedio de 16% anual a través de Suiza, Holanda, Dinamarca, Reino Unido, Luxemburgo, Finlandia y Francia. De 12 mil toneladas en 1997 se alcanzaron 77.000 toneladas el año 2004. En general se estima que la demanda y la oferta de banano orgánico de comercio justo se encuentran balanceadas, sin embargo esta característica varía de país a país y de compañía a compañía (FAO 2006 e Hinojosa et al. 2003).

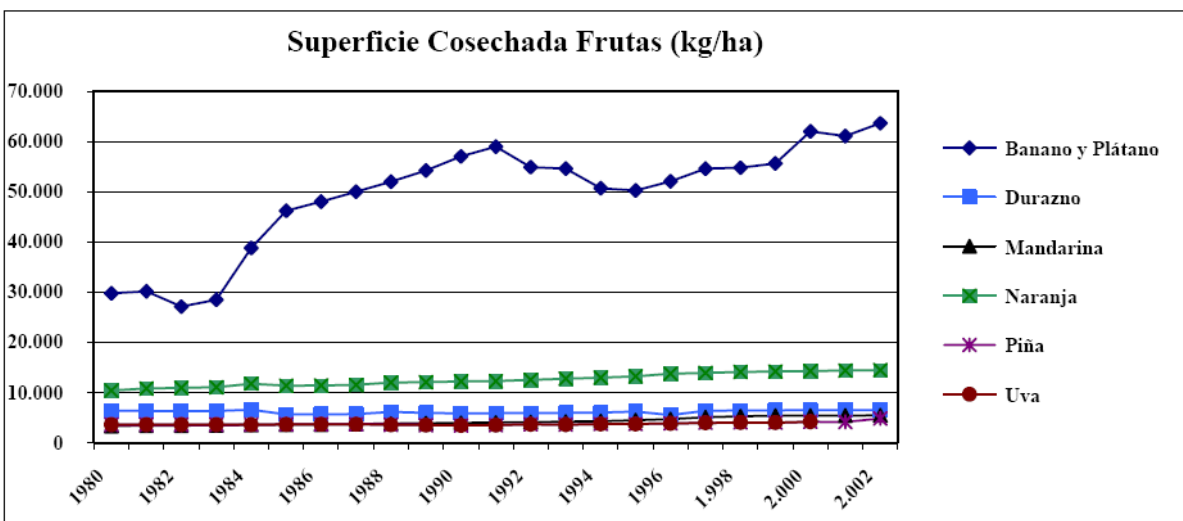
### **Tendencia de mercado a nivel nacional de banano orgánico**

La producción de musáceas en Bolivia se incrementó entre 1986 a 2001 en más del 160%, mientras que la superficie cultivada creció en 90% entre 1998 y el 2001, alcanzando las 20.833 ha. La diferencia entre el incremento de producción y la superficie cultivada, se debe al incremento de productividad, debido a la intervención de instituciones de apoyo a los productores, tal es el caso del INIBAP y políticas gubernamentales para el sector productivo (CONCADE 2003).

El proyecto de banano orgánico de INIBAB - CATIE, fortaleció la producción más allá de la tecnología tradicional. En Bolivia, la comercialización de frutas ha sido manejada principalmente con un fuerte enfoque empírico, casi sin tecnología (Pérez, 2004), los productores entrevistados (n=34) han evidenciado que es necesario trabajar los 365 días al año para aumentar la producción, la calidad y el rendimiento, con racimos más grandes y obteniendo más dedos por cabeza.

Por su parte, el valor de las exportaciones de bananos orgánicos subió de US\$3,4 millones el año 2000 a US\$3,7 millones el año 2001, representa un incremento de 9%. El panorama para el año 2002 resultó aún más auspicioso, ya que al primer semestre registró un valor mayor a los US\$3 millones de dólares (BANABENI 2003). El mercado interno absorbe 69% de la producción, mientras que se destina a las exportaciones el 23% y el programa gubernamental del “Desayuno Escolar” consume el 8% (MAGDER 2006).

El cultivo de banano orgánico, cabe mencionar que existen 64.000 ha en Bolivia, de las cuales 27.000 ha corresponden a Cochabamba y 13.000 corresponden a La Paz (Viceministerio de Desarrollo Alternativo 2004). Alto Beni produce 600 ha de banano orgánico, según datos de BANABENI, representando el 1% aproximadamente de la producción boliviana y el 5% de la producción de banano orgánico de La Paz.



FUENTE: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. Departamento de Estadísticas, 2003.

Figura 13. Superficie cosechada de frutas kg/ha a nivel nacional de Bolivia

La fruta de mayor producción y exportación de Bolivia es el banano, ocupando el 50% de la superficie cultivada en frutales; el crecimiento de la superficie cultivada del banano es de 3.5% anual, muy superior al promedio de los otros frutales debido al programa de desarrollo alternativo y a sus potencialidades como producto de exportación. La naranja muestra un crecimiento muy moderado pero constante y sigue siendo la segunda fruta de mayor superficie cosechada en Bolivia.

#### 4.2.2.5 Oportunidades de mercado para banano orgánico de Alto Beni

El marco regulatorio brinda un contexto de especial fomento a la agricultura orgánica, mediante la Ley de fomento a la producción ecológica. Otros programas de gobierno ofrecen el marco para ofertar y comercializar productos orgánicos. El Programa de Desayuno Escolar ha priorizado el banano como complemento a la ración de leche y pan que brindaba a los niños en las escuelas públicas.

En el marco del programa Compro Boliviano, la sociedad de responsabilidad limitada BANABENI de Alto Beni ha ganado la licitación para ser proveedora del banano requerido en el programa de Desayuno Escolar en los municipios de La Paz (50%) y El Alto (100%).

Alto Beni cultiva 845 ha de banano orgánico en fincas cacaoteras (El Ceibo Base de Datos). Los productores afiliados a El Ceibo que viven en las áreas IV y VII, también están afiliados a BANABENI y producen 600 ha de éstas banano orgánico (BANABENI 2005), lo cual representa el 1% de la producción boliviana y el 5% de la producción de banano orgánico de la ciudad La Paz. BANABENI brinda el apoyo necesario para la certificación y comercialización de banano orgánico de Alto Beni.

Los cuellos de botella a los que se enfrentan los productores cacaoteros que cultivan también banano orgánico como segundo cultivo de importancia, son principalmente el ataque de la sigatoka negra (Rosales et al. 2004) al cultivo; la inexistencia de nexos comerciales entre El Ceibo a BANABENI, siendo que aunque El Ceibo recibe demanda por el banano deshidratado, ha preferido comprar 1500 kg/año de este producto directamente de la Deshidratadora Porvenir (propiedad de PPR del área IV), mientras que BANABENI cuenta con una deshidratadora subutilizada; otro cuello de botella son los accesos de caminos para la zona y las garantías para acceder a créditos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, Alto Beni cuenta con la oferta de servicios organizacionales, técnicos y financieros.

En el contexto descrito anteriormente, las oportunidades en el corto y mediano plazo se encuentran en el cumplimiento del contrato con el programa Desayuno Escolar suscrito con las alcaldías de las ciudades de La Paz y el Alto. Como segunda opción incrementar la producción de banano deshidratado que cuenta con demanda y se puede colocar en Supermercados y tiendas “Súper Ecológico”.

Mientras que en el largo plazo las oportunidades de comercializar banano orgánico se encuentran también en el programa de Desayuno Escolar, que ya ha anunciado su intención de brindar este beneficio a estudiantes de secundaria. Lo cual incrementará la demanda en al menos 100%, alcanzando en total alrededor de 700.000 raciones diarias en las ciudades de La Paz y El Alto. El reto es cubrir esta demanda. Para esto se requiere un incremento en la productividad y extensión de los cultivos. Según datos de la base de datos de El Ceibo cada finca cuenta con al menos 25% en promedio de terreno inutilizado (monte) y los productores entrevistados (n=34) han mencionado que están dispuestos a ampliar sus áreas de cultivo banano orgánico.

La oportunidad de participar en mercados internacionales aun no se percibe, dadas las condiciones y el volumen producido de banano orgánico en Alto Beni. Sin embargo, se conoce que se llevan bananos ilegalmente hacia el Perú. Dada la condición de informalidad de esta exportación no se cuenta con datos oficiales sobre la demanda o la cantidad exportada, pero se estima que existe demanda.

#### **4.2.2.6 Oportunidades de mercadeo para banano orgánico de Alto Beni**

Es recomendable que se diferencie el producto en los mercados de destino final, ya que suele confundirse con productos convencionales, sin recibir ninguna compensación por la producción orgánica. BANABENI cuenta con identificación y etiquetado en los cajones, pero no en el producto. Los consumidores bolivianos requieren conocer mejor las propiedades de los productos orgánicos. Solo un consumidor de 15 entrevistados, sostuvo que está dispuesto a compensar en precio a un producto orgánico.

Se ha identificado un escalonamiento de proceso que ha permitido a los productores identificar las ventajas de trabajar en grupo, lo cual ha fortalecido los procesos organizativos juntando 11

asociaciones para crear su propia empresa BANABENI, a su vez se han abierto nuevas oportunidades para los productores con los contratos a mediano plazo con el Ministerio de Educación mediante las alcaldías de las ciudades de La Paz y el Alto y esto ha generado la venta segura de su producción, asegurando la generación de ingresos y de algún modo reduciendo la vulnerabilidad de los medios de vida de los productores del Alto Beni. A pesar de la mejora de sus productos el proceso de comercialización es aún insuficiente, por lo cual es necesario que se realice un escalonamiento de funciones para que la cadena de bananos orgánicos diseñe un plan estratégico de marketing para hacer conocer las bondades del banano orgánico y así poder llegar a comercializar su producción en los supermercados de La Paz y en las tiendas “Super Ecológicas”.

### **4.3 Oportunidades y limitaciones de las organizaciones empresariales de pequeños productores de Alto Beni**

Respondiendo al tercer objetivo del presente estudio de tesis, se ha recabado mediante entrevistas semiestructuradas la información sobre las organizaciones empresariales relacionadas a cada cadena identificada, los servicios que prestan a los pequeños productores, los beneficios y los costos percibidos por los PPR sobre estas organizaciones empresariales. Primeramente se describen las organizaciones empresariales de la cadena de cítricos, luego de la ramificación carambola y en tercer lugar, las organizaciones empresariales de la cadena de banano orgánico.

La organización de los productores es un paso primordial para obtener mayores beneficios económicos y sociales de sus actividades productivas orientadas al mercado, además de contribuir a la reducción de sus costos de transacción, producción y comercialización, les permite crear vínculos con otros actores de cadenas productivas, acceder a servicios financieros, agregar valor a sus productos, generar conocimientos y cumplir con los requisitos de certificaciones como la del comercio justo (Junkin et al. 2005; Stockbridge et al. 2003, Vizcarra 2002).

Los pequeños productores rurales tienen más oportunidad de acceder a los beneficios del comercio justo bajo dos modalidades (a) si se organizan entre ellos para lograr un nivel de oferta, además de generar una capacidad de interlocución con algún comprador o (b) si logran conectarse con alguna ATO's organización de comercio alternativo del sur, que viene a ser la intermediaria que lleva los productos hasta los consumidores, generalmente europeos. Si se trata de la operación de compra internacional, ni la red FLO ni la red IFAT compra directamente de productores y es gravitante el hecho de ser parte de una organización de productores, desarrollando alianzas estratégicas con la finalidad de adecuar la producción a los requerimientos del mercado a través de un proceso continuo de desarrollo de capacidades locales (Vizcarra 2002).

A la vez, los productores cacaoteros que cultivan cítricos como segunda opción están afiliados a ASOAGRO, sobretudo quienes tienen su parcela en las áreas IIA y IIB, donde se acopia el mayor volumen. Por otra parte, los productores cacaoteros que cultivan banano como segunda opción están afiliados a BANABENI y se ubican principalmente en las áreas IV y VII.

### 4.3.1 ASOAGRO

La organización empresarial dedicada a la comercialización de cítricos en la zona del Alto Beni es la Asociación Agrícola ASOAGRO. Por la información brindada en entrevista al Sr. Felipe Cancari, esta asociación se formó a principios del año 2006 y está constituida por 60 productores del área II de Alto Beni. Su personería jurídica está actualmente en trámite en la prefectura de La Paz. Al momento, ésta asociación no recibe ningún financiamiento de ninguna entidad pública o privada, tampoco cuenta con el apoyo de ningún proyecto, todos los gastos son realizados por el aporte de US\$12.5 (Bs100) por socio al año. El aporte de los socios está destinado al pago del trámite de la personería jurídica y a la construcción de la oficina de ASOAGRO (Entrevista a Felipe Cancari, Presidente ASOAGRO, 2007).

La estructura administrativa de ASOAGRO se elige en una asamblea de socios y está conformada por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario General, el Secretario de Conflictos y tres vocales. El presidente actual de ASOAGRO es el Sr. Felipe Cancari que es egresado de la carrera de sociología y técnico superior en agronomía. Fue presidente de El Ceibo y en la actualidad es vicepresidente de BANABENI de forma paralela. Es por su amplia experiencia que se encuentra liderando ASOAGRO.

La misión de ASOAGRO es el desarrollo de la producción de cítricos en la zona de Alto Beni. El presidente de ASOAGRO menciona que comercializan principalmente naranja de la variedad “valencia” que es cultivada en el área II y tiene características organolépticas que la hacen competitiva en el mercado nacional, tales como la mayor consistencia de cascara, lo cual le ayuda a conservarse fresca por más tiempo (un mes después de cosechada en promedio), también tiene mayor cantidad de jugo y sabor más dulce con respecto a las variedades criollas. ASOAGRO cuenta con el “Tambo del Área II de Alto Beni”, ubicado en la ciudad de El Alto, desde donde se realiza la distribución a los mercados de La Paz y El Alto.

Los PPR que son socios de ASOAGRO tienen aproximadamente 212 ha cultivadas de cítricos en el área II, el rendimiento aproximado por ha es de 20.5 ton. La oferta por parte de los PPR socios de ASOAGRO es de 4.348 ton. por año aproximadamente. La oferta cítricos en la zona de Alto Beni se da 10 meses al año ya que cuentan con variedades mejoradas de cultivos tempraneros y tardíos.

ASOAGRO tiene los siguientes requisitos para aceptar a un socio, dentro de la agrupación:

- Vivir en el área II de Sapecho porque está en proceso de formación ASOAGRO
- Tener cultivos de cítricos y estar dispuesto a ampliar su área de cultivo de cítricos
- Estar dispuesto a cumplir con el aporte voluntario de US\$ 12 anual
- Estar de acuerdo con las políticas y reglas de los socios de ASOAGRO (Por ejemplo: No comercializar la producción de cítricos individualmente con los intermediarios, vender su producción con el precio fijado en una reunión conjunta de socios de ASOAGRO)
- Estar dispuesto a trabajar por la organización por lo menos un día al mes

ASOAGRO tiene abierta la posibilidad de incrementar el número de miembros, si cumplen con las condiciones antes mencionadas. ASOAGRO no está abierto a todas las áreas del Alto Beni por que todavía está en la fase de organización, el presidente Felipe Cancari informo que no



están recibiendo socios de otras aéreas porque es más costoso y moroso ponerse de acuerdo entre diferentes áreas del Alto Beni.

### **Servicios que presta ASOAGRO**

ASOAGRO facilita la búsqueda de capacitaciones a sus miembros en cuanto al manejo de los cultivos de cítricos. Facilita el acceso a plantines mejorados especialmente de naranja valencia. Realiza gestiones para conseguir financiamiento para la construcción de su centro de acopio y una envasadora de cítricos para la industrialización de los mismos. Busca mercados para cítricos y establece contactos.

### **Percepción de los PPR sobre ASOAGRO**

A pesar de que no tiene mucho tiempo de formación ya se consiguieron dos capacitaciones para todo el grupo por parte de PIAF- CEIBO y ACADI VOCA. Esto se dio gracias a la organización, ya que de otro modo no hubieran accedido a este beneficio. Cuando se emita su personería jurídica podar ser sujetos de otros beneficios, tales como recibir créditos o donaciones y realizar contratos con demandantes que requieren el producto con regularidad. La percepción de los entrevistados sobre la forma actual de organización, es positiva.

### **Percepción de los miembros de ASOAGRO sobre la producción orgánica**

Los PPR del área II del Alto Beni son consientes que la producción de cítricos tendrá que ser orgánica, debido a que están diversificando sus fincas cacaoteras orgánicas. Ellos perciben que podrán obtener beneficios económicos, dados los proyectos que apoyan la producción orgánica. Los PPR conocen las ventajas en precio que brindan los mercados justos, así como El Ceibo para el cacao, eso ha generado expectativas positivas respecto a la producción orgánica. A pesar de que los cítricos provienen de fincas certificadas, ASOAGRO vende la fruta a precio convencional por no existir un mercado nacional que reconozca monetariamente la producción orgánica.

### **Problemas, éxitos, fracasos y perspectivas de ASOAGRO**

Los éxitos de ASOAGRO son contar con producción de cítricos durante 10 meses al año. Vende los cítricos a un mejor precio Bs.15 por 100 naranjas (antes Bs.10), dado un acuerdo entre PPR. ASOAGRO abrió un tambo en la ciudad de El Alto donde acopia y distribuye a los mercados de La Paz y otros mercados de El Alto.

Los problemas que enfrenta ASOAGRO son que cuenta con insuficientes recursos financieros para la construcción de infraestructura en Alto Beni (centros de acopio y oficina) y aun no ha logrado canalizar fondos por la demora en el trámite de su personería jurídica (casi dos años).

Los fracasos que ha identificado el presidente de ASOAGRO (Sr. Felipe Cancari) fueron no conseguir ningún contrato fijo para comercializar cítricos en dos años, tampoco han logrado tener la personería jurídica aun y por el momento no han logrado controlar la venta de cítricos de algunos PPR a intermediarios a menor precio haciendo una competencia desleal con los otros miembros afiliados.

Las perspectivas para el futuro de ASOAGRO son obtener su personería jurídica, aumentar la producción de cítricos mínimo 4 ha. por PPR, instalar una envasadora de cítricos, hacer contrato

con el desayuno escolar, proveer a supermercados del país, despulpar los cítricos, industrializar en jugos y mermeladas.

### 4.3.2 El Ceibo

En la actualidad no existe una organización empresarial dedicada exclusivamente a la comercialización de la carambola de Alto Beni. Sin embargo la cooperativa El Ceibo recepciona la demanda sobre este fruto en mercados orgánicos europeos y ha solicitado el producto para realizar y enviar pruebas a potenciales demandantes, por tanto se describe a continuación.

Antes de la intervención del programa de colonización los PPR del Alto Beni, los campesinos migrantes en su mayoría aymaras y quechuas, estaban agrupados por un programa de USAID-BID. Este programa les ayudo con herramientas y plantines de cacao híbridos mejorados, traídos de Trinidad Tobago, Ecuador y otros países. El año 1978 se creó la “Cooperativa Alto Beni Ltda.”. Esta cooperativa fue financiada con fondos del programa, para lograr instalar una planta pre-beneficiadora de cacao, peladoras de arroz y aserraderos. Funcionó algunos años pero con muchas dificultades y finalmente fue intervenida por los malos manejos administrativos.

Dada la experiencia que hubo en la cooperativa Alto Beni los PPR decidieron formar cooperativas por áreas para tener mejor control. Así por iniciativa de los colonizadores, se crearon 38 cooperativas agrícolas. Estas cooperativas se registraron como “Sociedad cooperativa agrícola, ganadera y de colonización” (El Ceibo, 2006). Esta Sociedad cerró debido a rencillas entre las asociaciones de base y el poco apoyo gubernamental. Finalmente 12 cooperativas volvieron a reunirse y decidieron formar central de cooperativas para la comercialización del cacao, dando pie a la formación de “El Ceibo” en febrero de 1977 (Ibíd.).

Actualmente, El Ceibo aglutina a 39 cooperativas conformadas por 800 familias productoras de cacao en Alto Beni. Su principal objetivo es la comercialización del cacao (El Ceibo, 2006). Tiene una estructura de gobernanza conformada por una asamblea de socios, constituida por tres representantes de cada cooperativa, haciendo un total de 117 miembros, los cuales se reúnen dos veces por año, un Consejo de Vigilancia, un Consejo de Administración, el PIAF-CEIBO, encargado de desarrollo de organizaciones y de la parte agroforestal; finalmente la Industria “Agroindustrias” que acopia cacao, le brinda valor agregado y lo comercializa (Entrevista a Waldo Pinto, encargado de comercialización, 2007). Su producción anual oscila entre 300 a 500 toneladas métricas de grano y su principal mercado es el mercado justo de Europa, como proveedores de materia prima, pero en muchos casos productos terminados como la cocoa. Un aproximado de las ventas al exterior es de US\$ 1.485.739 por año. En el mercado nacional se comercializan chocolates, cocoa y productos combinados de chocolate con bananos o cítricos. Un aproximado de ventas en el mercado nacional es US\$ 645.236 por año (El Ceibo, 2006). El Ceibo exige los siguientes requisitos para ser socio:

- Pertener a una cooperativa miembro de El Ceibo. Para ser socio de una cooperativa tiene que ponerse al día con el número de aportes que tienen sus socios activos, actualmente se estima en al menos US\$ 2.500
- Para que una cooperativa ingrese a El Ceibo debe aportar US\$ 32.000, los cuales pueden ser pagados en cuotas en un plazo de hasta 5 años

- Los PPR deben ser productores orgánicos y tienen que esperar un proceso de transición de tres años antes que El Ceibo les compre a precio de cacao orgánico, incluso si el producto es orgánico para asegurar la calidad orgánica

La cooperativa El Ceibo Ltda. está abierta a aumentar el número de socios pero los requisitos que exige son barreras que no están al alcance de todos los PPR de Alto Beni.

### **Servicios que presta la cooperativa El Ceibo**

La organización empresarial de segundo nivel El Ceibo presta a sus afiliados los servicios de comercialización del cacao, facilita asistencia técnica y capacitación en cultivo de cacao y otros cultivos de interés, tales como estudios sobre carambola, brinda un precio estable y un mercado garantizado para el cacao, contrata la certificación orgánica para sus socios (con premios por mercado justo), brinda servicios sociales tales como empleo a los hijos de los socios y becas de estudio en universidades en La Paz, Cochabamba o Santa Cruz, también seguro de salud a la familia del afiliado y tiendas de abasto que pueden otorgar los productos al crédito. En una cooperativa no se retornan las ganancias a los socios en forma de dividendos como la haría una firma. En vez de eso, las cooperativas retornan las ganancias a sus socios por medio de servicios (Sauber 2004).

### **Percepción de los PPR sobre los beneficios y desventajas de El Ceibo**

La percepción sobre su forma organización es positiva. Los PPR están de acuerdo con los servicios que brinda la cooperativa El Ceibo, así como con la repartición de excedentes de acuerdo al trabajo realizado.

Su mayor desventaja, desde la percepción de sus socios, es que la cooperativa está creciendo cada vez más en forma administrativa y estructural pero no está incentivando el crecimiento de las plantaciones de cacao. Sostienen que tienen demanda en el exterior la cual no pueden cubrir, a pesar de ello, no hacen nada para extender las plantaciones y aumentar la producción que sigue al mismo nivel de hace diez años.

### **Percepción de los PPR sobre los beneficios de la producción orgánica**

Los técnicos entrevistados (n=5) y el presidente de El Ceibo, coincidieron en que la producción orgánica ha servido como una puerta a los mercados orgánicos y justos, principalmente de Europa, de este modo se obtienen sobrepuestos por la venta de cacao orgánico, ya que los precios nacionales son muy bajos.

### **Éxitos, problemas, fracasos y perspectivas para el futuro de El Ceibo**

Los principales éxitos de El Ceibo son haber consolidado una agrupación de 39 cooperativas para la comercialización del cacao y funcionar durante 31 años. Crear el PIAF CEIBO como departamento técnico. Mantener la certificación y producción orgánica de sus socios

Los problemas que enfrenta El Ceibo radican en el ingreso de una nueva acopiadora de cacao a Alto Beni, la empresa REPSA Rainforest exquisite products S.A., la cual abrió sus oficinas en el área II de Palos Blancos en Alto Beni a principios de este año y está comprando el cacao orgánico a un mejor precio que El Ceibo. REPSA tiene la política de pagar US\$5.5 (Bs.50) más que el precio que paga El Ceibo por quintal. El requisito que pone REPSA para comprar cacao orgánico es que el PPR cuente con el certificado otorgado por El Ceibo (Entrevista a Mario

Choque presidente, 2007). Hace 10 años se dio un préstamo de plantines de cacao y plantines mejorados, sin embargo estos no dieron la producción que se esperaba y muchos (75%) de los PPR entrevistados no quieren pagar, más bien quieren que se les reponga el tiempo invertido y el terreno utilizado con nuevos plantines y con algún incentivo económico (n=35).

Los fracasos identificados por el presidente de El Ceibo son: que aun no encontraron mercado para productos industrializados en el exterior, no lograron crecer en la parte de agroindustria, los socios no incrementan la producción de cacao desde hace 10 años y la fábrica Agroindustrias no trabaja en toda su capacidad de 400 a 800 toneladas de procesamiento. Aun no es autosostenible y siempre está en busca de proyectos que inyecten más capital (Entrevista a Mario Choque, Presidente de El Ceibo, 2007).

En el futuro de El Ceibo pretende lograr los resultados más próximos al plan estratégico y obtener una tasa interna de retorno entre 12 a 18% anual, establecer un sistema de acopio nacional que proporcione de forma efectiva el abastecimiento de materia prima (cacao) para el procesamiento y comercialización, establecer competitivamente la producción industrial de derivados del cacao, establecer la implementación de gestión de calidad, para garantizar todo el proceso de la cadena productiva del cacao y las certificaciones de sistemas de calidad e ingresar y mantenerse competitivamente en el mercado nacional e internacional con una línea diversificada de productos terminados del cacao, café, cítricos, madera y deshidratados (frutas y hierbas) (Entrevista a Mario Choque, Presidente de El Ceibo, 2007; El Ceibo, 2006).

### **4.3.3 BANABENI**

Las organizaciones empresariales que comercializan banano orgánico en la zona del Alto Beni son de dos tipos: las de primer nivel que son las asociaciones con personería jurídica y las organizaciones de segundo nivel que son pequeñas empresas de PPR.

#### **Organizaciones empresariales de primer nivel**

Antes de la intervención del proyecto de INIBAP, los PPR del Alto Beni, estaban organizados en grupos de base comunales en cada sección. Estos grupos estaban enfocados a la distribución y redistribución de tierras, también se dedicaron a la lucha política y defensa de intereses por ejemplo límites con otras zonas. Estos grupos no estaban orientados a la producción de cultivos para la conservación de su agroecosistema. A un inicio toda la producción de banano orgánico que producían las asociaciones era comercializada a granel, para los mercados menos exigentes de las ciudades de La Paz y El Alto, se comercializaban 2.000 cajas semanales aproximadamente (Rosales et al. 2004).

Después del INIBAP los grupos de base Sapecho, Tarapacá, Piquendo, San Miguel de Huachi, Mercedes, Litoral, Pornevir, San Antonio y Cocochi se convirtieron en asociaciones legalmente establecidas con personería. Estas organizaciones de primer nivel creadas por el proyecto están repartidas en las zonas II, IV y VII. Con la implementación del proyecto el 16 de mayo de 2002, se mejoraron las plantaciones existentes de banano orgánico con la siembra de nuevas plantaciones con materia sana y mejorada, la transferencia y adopción de tecnología más apropiada mejoró la calidad de la producción de banano orgánico (Idid).

Las asociaciones de PPR de primer nivel facilitan capacitaciones para PPR, recoger el depósito que realiza BANABENI, en una cuenta de PRODEM (fondo financiero privado) y pagar a sus socios por la venta de banano orgánico, controlar la forma de producción de banano orgánico

(que sea limpia, libre de pesticidas), controlar que los PPR cumplan con el cupo y vendan su producción primero a BANABENI y que no existan desvíos de la producción hacia los intermediarios locales y nacionales, y comunicar las inquietudes y reclamos de los PPR a BANABENI.

### **Organizaciones empresariales de segundo nivel BANABENI.**

BANABENI es una organización empresarial de segundo nivel que está dedicada a comercializar banano orgánico proveniente de Alto Beni. Está organizada según la siguiente estructura: Asamblea de Socios (10 representantes de asociaciones miembros), un Presidente, un Vicepresidente, un Departamento Administrativo (constituido por profesionales, 50% son hijos de socios) y un Departamento Técnico que recibe capacitaciones de ACIDI-VOCA. En la actualidad la presidenta de BANABENI, la Sra. María Zabala, obtuvo su grado de estudio es 5to grado de primaria y el del vicepresidente, el Sr. Felipe Cancari, es egresado de la carrera de sociología y técnico superior en agronomía.

El “Proyecto de Producción y comercialización de banano orgánico en la región de Alto Beni de INIBAP” construyó una oficina en El Alto y construyó además los centros de acopio, maduración, empaque, almacenamiento e inversiones en fincas de los PPR en Alto Beni invirtiendo en cable vía, deshidratadora y oficinas en Sapecho y Caranavi. Invirtió también en camiones que al cierre del proyecto pasaron a propiedad de BANABENI que inició sus actividades el 2004 con 400 PPR de las 10 asociaciones formadas con apoyo de INIBAP. En la actualidad cuenta con 576 socios activos.

La producción de BANABENI fue de 900 ton. el 2005 y 1.333 ton. el 2006. Sus principales mercados son el programa de Desayuno Escolar, la exportación de banano verde al Perú y los mercados de La Paz.

BANABENI tiene una alta dependencia de su principal comprador que es el Ministerio de Educación ya que éste compra el 100% de las raciones para los colegios de la ciudad de El Alto y el 50% de las raciones distribuidas en la ciudad de La Paz.

Los requisitos que se exige a PPR para formar parte de BANABENI

- La finca debe estar libre de pesticidas por lo menos 4 años y estar certificada
- Cumplir con una cuota como aporte a BANABENI que consiste en 10 cajas de banano que se pueden pagar en un plazo menor o igual de un año y medio
- El PPR tiene que residir en las áreas donde está trabajando BANABENI.

### **Servicios que presta BANABENI**

La organización empresarial de segundo nivel BANABENI presta el servicio de acopio de banano orgánico de la acera de las fincas de PPR (sólo recoge los bananos que estén aun verdes y que tengan entre 17 y 20 cm., sin presentar ningún maltrato). BANABENI hace el traslado de la producción a centro acopio en la ciudad de El Alto, asume el riesgo de madurar la producción y comercializa los bananos en las ciudades de La Paz y el Alto. Busca mercados para las musáceas, capacita a sus socios, contrata y paga la certificación orgánica para sus socios, realiza gestiones para conseguir financiamiento externo y presta canastas para el acopio de banano orgánico.

## **Percepción de los PPR sobre BANABENI**

La percepción de los entrevistados es positiva sobre la forma actual de organización. La personería como Sociedad de Responsabilidad Limitada les permite participar en cualquier licitación, conseguir financiamiento y exportar su producción. En caso de quiebra responde con el patrimonio de la propia empresa y no toca el capital de los PPR. Emite facturas por toda venta realizada, tributa el 16.5% anual compuesto por el impuesto al valor agregado (IVA 13%) más el impuesto al consumo específico (ICE 3.5%) y debe presentar estados contables auditados y tener personal capacitado para hacer estas funciones.

## **Percepción de los miembros de BANABENI sobre los beneficios de la producción orgánica**

El vicepresidente de BANABENI, sostiene que la certificación orgánica les ha servido para aprovechar las oportunidades de mercado, ganar las licitaciones de mercado nacional y es la única sociedad de responsabilidad limitada que se presentó a la licitación del desayuno escolar ofreciendo banano orgánico. Su principal competencia son los productores del Chapare (Cochabamba), con banano convencional.

## **Éxitos, problemas, fracasos y perspectivas futuras de BANABENI**

Los principales éxitos de BANABENI son haber suscrito convenios de cooperación interinstitucional entre el proyecto de banano orgánico con empresas privadas tales como Irupana, San Gabriel, PanCris, La Francesa y Soalt. En julio del 2004 BANABENI realizó un diagnóstico de producción más limpia, propuesta por el centro de promoción de tecnologías sostenibles (CPTS). Esta empresa implementó una serie de medidas para disminuir las mermas en el proceso de maduración y a su vez reducir los impactos ambientales de actividades realizadas por BANABENI. Por ejemplo: se repararon y sellaron las cámaras de maduración y se realizó un aislamiento térmico al piso de las mismas, estas medidas mejoraron las mermas en un 80%. Se redujeron los reclamos por parte de los clientes y el 2005 sólo se recibió un reclamo por la entrega a destiempo del producto. El año 2005 realizaron las primeras exportaciones de banano verde al Perú. El año 2007 ganaron la licitación para el desayuno escolar y actualmente es BANABENI.

Los principales problemas de BANABENI son la esporádica comunicación con todas las asociaciones de primer nivel (problema de organización). Existen problemas entre asociaciones más proactivas, tales como Sapecho, Cocochi, Villa El Porvenir, Mercedes, que tienen mayor capacitación y otros beneficios debido a su propia gestión, en desmedro de otras asociaciones como San Antonio; Puente el Carmen, Litoral y Piquendo. Los dirigentes de BANABENI decidieron prescindir de servicios técnicos profesionales para reducir sus costos y actualmente cuenta solamente con técnicos empíricos. En la actualidad BANABENI no cuenta con una página WEB, existen varios link donde hablan de ellos pero ninguno es propio. En la cámara de exportación está registrada pero sus datos están desactualizados y es muy difícil ubicarlos.

Los principales fracasos de BANABENI, son no haber logrado concretar un contrato con DOLE debido a que la cantidad requerida es dos contenedor cada 15 días y ellos no podían cumplir con esta demanda. No utilizar la deshidratadora ubicada en Alto Beni, por qué no tuvo capacitación sobre cómo usarla. Esta infraestructura fue otorgada en la fase final del proyecto por lo que no se alcanzó a brindar capacitación sobre su uso.

Las principales perspectivas para el futuro de BANABENI, son: aumentar la producción y ampliar la exportación (se están enviando muestras de banano deshidratado al mercado UE), mejorar la calidad e industrializar el banano, incrementar el número de miembros.

#### **4.4 Ventajas y limitaciones para implementar el enfoque multicadena**

Respondiendo al cuarto objetivo de la presente investigación de tesis, se detallan las ventajas y limitaciones para implementar el enfoque multicadena. Según Junkin et al. (2005), el análisis multicadena de oportunidades de mercado y mercadeo se distingue de otras metodologías para el análisis de mercados por su énfasis en:

***Grupos pre- empresariales como enfoque principal, con énfasis especial en los actores clave en la cadena.*** Lo cual es una ventaja ya que permite enfocar los esfuerzos investigativos en los grupos pre-empresariales existentes. Sin embargo, se ha podido comprobar que la información en grupos pre-empresariales de Alto Beni es escasa y poca información fue documentada. La estructura que utilizan estas organizaciones pre-empresariales es vertical, donde su comité fundador siempre está a cargo de la institución haciendo prevalecer su antigüedad. Es por esto que para obtener información de las organizaciones pre-empresariales (El Ceibo, BANABENI y ASOAGRO) de PPR se consultó a los dirigentes. Cabe mencionar que debido a su jerarquía, los dirigentes guardan información importante, tal como la experiencia, la historia de las organizaciones y el reflejo de la percepción de la mayor parte de sus asociados, que no han expresado de forma escrita. Su disponibilidad para brindar información es limitada debido a que cumplen varias funciones en la comunidad<sup>16</sup>. También es claro que existen celos entre las organizaciones y temor a la competencia, por tanto son reacios a brindar información detallada.

***La búsqueda de opciones viables de mercado y mercadeo para el desarrollo empresarial rural, incluyendo oportunidades de penetrar nuevos mercados, establecer alianzas empresariales verticales y horizontales con actores en cadenas productivas y el aumento del valor agregado mediante nuevas formas de presentación, procesamiento y empaque.*** Lo cual es una ventaja al momento de presentar las opciones de mercado y mercadeo, ya que no solo se refiere a costos y ganancias obtenidas por realizar (vender) un producto en el mercado, sino también observar la posibilidad de establecer alianzas empresariales, en referencia al caso de la cadena de banano orgánico, siendo que El Ceibo cuenta con demanda de banano deshidratado podría establecer una alianza con BANABENI que a su vez cuenta con una deshidratadora subutilizada y que vende sólo banano orgánico fresco al mercado nacional. De forma similar en el caso de la cadena de carambola, aunque no se cuenta con una organización para la comercialización específica de este cultivo, se sugiere que los productores de El Ceibo que cuenten con carambola en sus fincas, utilicen esta alianza para promover también la carambola o para organizarse en torno a este cultivo.

No solo es importante identificar mercados, sino también sugerir aspectos importantes para el mercadeo, que es parte fundamental de una participación competitiva en el mercado. En el caso de las cadenas identificadas, se ha sugerido sobretodo apoyarse en programas y políticas

---

<sup>16</sup> El Sr. Cancari es presidente de ASOAGRO, Vicepresidente de BANABENI y expresidente y miembro activo de El Ceibo.

La Sra. Maria Zabala es presidente de BANABENI fue coordinadora de PIAF-Ceibo, es miembro activo de El Ceibo, es dueña de uno de los tres hoteles en Alto Beni.

gubernamentales que están dando a conocer las ventajas del consumo de alimentos orgánicos. Los productores de Alto Beni pueden solicitar apoyo en cuanto a mercadeo en el Servicio de Asistencia Técnica SAT de Bolivia, que provee información y financiamiento para material promocional e insumos de empaque y presentación de los productos. La sensibilización de los consumidores respecto a las bondades de los productos orgánicos aun es una tarea pendiente y requiere que estas organizaciones incentiven la propagación de información al respecto. La Asociación de Productores Orgánicos de Bolivia, como se menciona en el punto 4.1 ha propuesto la Ley de fomento a la producción ecológica y al conseguir su puesta en vigencia ha dado paso a la discusión sobre el tema en el ámbito público.

***Bajo costo, puesto que no requiere de la recolección de información primaria por especialistas en mercadeo.*** Sin embargo, los usuarios de la guía precisan ser capacitados para recolectar la información de un modo que facilite que el productor brinde la información requerida. El uso de técnicas para realizar entrevistas semiestructuradas es esencial en los usuarios de la guía.

La información requiere ser recopilada, tanto en el área rural donde se encuentran los PPR, como en las ciudades donde se encuentra la demanda. Esto requiere financiamiento destinado a la logística y no suelen ser bajos.

El estudio base sobre estrategias de vida que proporciona información fundamental para identificar los grupos pre-empresariales debe ser realizado por un profesional que conozca el tema y la teoría relacionada. Cada una de las fases se debe llevar a cabo de forma secuencial, ya que cada fase debe proporcionar información base a la fase que le sigue, para avanzar de forma lógica y ordenada en el estudio.

***Uso de métodos participativos para la recolección de información primaria por los integrantes de los grupos preempresariales,*** es una ventaja ya que brinda un marco amigable con quienes brindan la información, sin sentirse agobiados o comprometidos por una encuesta. Adicionalmente, los métodos de participación grupal, como talleres, reducen costos y se obtiene información de grupos de productores de un modo abreviado. Aunque este proceso también requiere de un costo, este es menor que realizar entrevistas individuales, por lo que se ahorra no solo dinero, sino también tiempo, tanto de parte de los usuarios de la guía como de los grupos preempresariales. En el presente estudio se llevaron a cabo dos talleres para recabar información primaria y validar información recopilada.

***Incorporación de la demanda y la oferta de los servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial,*** es una ventaja contar con información referente a los servicios existentes y disponibles para el desarrollo de las cadenas identificadas, ya que brindan el marco contextual en el que se encuentran. Cabe tener en cuenta que toda información adicional, relevante al desarrollo de las cadenas productivas, es valiosa y requiere de un incremento en los costos para realizar un análisis con enfoque multicadena.

***Las condiciones que facilitaron y dificultaron la implementación del enfoque multicadena,*** fueron la existencia de un proyecto que apoyó logísticamente a la investigación, como lo fue el Proyecto de Modernización de la Cacaocultura de CATIE, el interés que había por parte de las organizaciones empresariales en la zona para saber que productos tienen oportunidades en los mercados nacionales e internacionales y la existencia de la organización empresarial rural El Ceibo que asocia a 800 productores cacaoteros que fueron sujetos de estudio. El Ceibo cuenta



con una base de datos no explorada ni trabajada que para este estudio ha sido analizada y de donde se han extractado datos que brindan información de forma amigable y resumida.

Por otra parte, las condiciones que dificultaron la utilización del enfoque multicadena para este estudio, fueron la falta de datos referentes a los medios de vida de forma previa a iniciar el estudio, la poca disponibilidad de información sistematizada y documentada disponible, sobre los grupos pre-empresariales.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES**

Las políticas de gobierno en Bolivia, incentivan el desarrollo de organizaciones de pequeños productores rurales, por medio de la exención de impuestos por la comercialización de sus productos. La ley 3525 de producción ecológica es una política de incentivo para las OPP de producen de forma orgánica. Las cooperativas y asociaciones son reguladas por el Código de Comercio sin ningún tratamiento diferente para pequeños productores.

Las cadenas alternativas al cacao identificadas con potencial de mercado son las cadenas de productos cítricos, banano orgánico y carambola. Estos productos fueron identificados tomando en cuenta el contexto normativo-institucional de Bolivia, el volumen producido en la zona, los actores que intervienen en la cadena, la tendencia de mercados reales y potenciales, los cuellos de botella a los que se enfrentan los actores y los servicios existentes en Alto Beni.

Los cítricos de Alto Beni son conocidos por los consumidores de La Paz y El Alto, por su buen sabor y calidad. Estos son comercializados a precio de cítricos convencionales, debido a que en los mercados tradicionales, los consumidores no reconocen la calidad intrínseca de producción orgánica que se refleje en un sobreprecio. Dada la buena calidad de los cítricos Alto Beni se ha destacado como una zona proveedora, sin embargo, cabe aclarar que el precio de mercado no refleja la calidad orgánica de la producción.

La cadena de carambola tiene oportunidades en los mercados locales de los Yungas, La Paz y El Alto, donde la demanda es creciente. La competencia proviene de Cochabamba y Santa Cruz. Para aprovechar la oportunidad es necesario que el Ceibo analicé si le interesa desarrollar la comercialización de la carambola proveniente de fincas de sus asociados, de otro modo los productores deberán organizarse para comercializar carambola de forma independiente a El Ceibo.

La cadena de banano orgánico tiene oportunidades actuales reales con el programa de Desayuno Escolar. La demanda actual es de 145 mil unidades de banano orgánico por semana de las cuales BANABENI cubre el 75%. Su opción en el mediano plazo se halla en ofertar banano deshidratado a las tiendas especializadas en productos orgánicos, como “Irupana” o “Super Ecológico”. En el largo plazo las oportunidades incluyen la ampliación del programa de Desayuno Escolar, alcanzando un aproximado de 700.000 raciones diarias en La Paz y El Alto.

Las organizaciones de PPR de Alto Beni son: El Ceibo, BANABENI y ASOAGRO con aptitud para comercialización de cacao, banano orgánico y cítricos respectivamente. Sus fortalezas radican en los beneficios que brindan a sus miembros, por ejemplo la conexión con los mercados, el acopio de volúmenes y la asistencia técnica para mejorar la calidad del producto. Su debilidad principal es la poca conexión y cooperación que han establecido entre ellas. En lo interno cada una de estas organizaciones debe lidiar con la rivalidad entre sus organizaciones de base y la falta de recursos profesionales para su administración.

Para todas las cadenas identificadas, los supermercados en la ciudad de La Paz son una opción de mercado, sobretodo en el largo plazo a medida que tanto los consumidores como los proveedores, los sigan utilizando, dado su nivel de seguridad e higiene.

**El DER es una opción viable en Alto Beni**, si se toma en cuenta que los pobladores han demostrado interés en un aprendizaje colectivo sobre nuevos cultivos y tecnologías, además han evidenciado las ventajas de estar organizados y de trabajar en forma cooperativa, por tanto hay disponibilidad para pertenecer y conformar organizaciones con miras a la comercialización de sus productos. Sin embargo, cabe tomar en cuenta los factores exógenos que influyen en el potencial éxito de las mismas, tal es el caso de la potencial afectación de plagas a los cultivos; la falta de inversiones en transporte adecuado debido a una geografía difícil; las condiciones sociales y políticas, caracterizadas por huelgas y bloqueos de caminos por parte de diferentes sectores sociales; la poca disponibilidad de servicios financieros con un enfoque que tome en cuenta las capacidades y necesidades de los PPR dedicados a la producción de fruta; la vulnerabilidad ante desastres naturales relacionados con fenómenos naturales como la niña o el niño.

El enfoque multcadena, fija su atención en el potencial de los pequeños productores rurales para llegar a mercados diferenciados de forma competitiva, haciendo uso de mercados de comercio justos, y fondos de financiamiento como verde ventures y otros servicios que apoyan la producción orgánica y alimentos tipo gourmet. Este enfoque favorece a organizaciones de pequeños productores que llegarán paulatinamente a mercados locales, nacionales e internacionales, ya que no tienen alta capacidad de inversión, amplios volúmenes de producto, facilidades de transporte y transformación que tienen productores grandes. Por su parte, el enfoque de selección de cadenas del gobierno boliviano, enfatiza la existencia de cadenas con un volumen suficiente para exportación, la mayor cantidad de intermediarios, una previa institucionalidad y los impactos de la cadena a nivel macroeconómico para desarrollar cadenas productivas destinadas a la exportación, lo cual ha excluido de su visión a sitios como Alto Beni. Por tanto, ambos enfoques pudieran ser complementarios, si tomamos en cuenta la visión institucional gubernamental de apoyo con una visión de arriba hacia abajo del enfoque del desarrollo alternativo y la visión del enfoque multcadena que toma en cuenta la voluntad y las capacidades de los productores a nivel local.

## **CAPITULO VI RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los productores de Alto Beni continuar con la diversificación en las fincas cacaoteras, para diversificar sus fuentes de ingreso, manteniendo al menos los tres cultivos principales: cacao, cítricos y banano orgánico, permitiendo la generación de ingresos durante todo el año, combinando cultivos anuales y perennes, sin desperdiciar frutas que pueden tener un precio en el mercado, tal es el caso de la carambola.

Es recomendable que se comiencen a procesar las frutas frescas para reducir su perecibilidad, sea mediante transformación artesanal o deshidratación, que son posibles a corto plazo en Alto Beni. Se recomienda a las organizaciones empresariales de Alto Beni procurar primeramente, establecer alianzas comerciales entre ellas, para poder dar un valor agregado a sus productos (Ej. frutas deshidratadas, chocolates rellenos, etc.). Estas alianzas podrían ser viables si se toma en cuenta que miembros y directivos participan simultáneamente en varias organizaciones de productores (Ej. Alianza entre El Ceibo y BANABENI para producir chocolate con relleno de banano).

A nivel nacional, se recomienda establecer contacto con industrias que usan la fruta como insumo para productos con valor agregado en el mercado de La Paz, que es el mercado cercano más importante. Se sugiere industrias DELICIA que elabora mermeladas, BREIK que elabora chocolates rellenos y heladerías como FRIGO o SPLENDID. A nivel internacional, se recomienda la apertura comercial, sin perder el enfoque sobre el producto que desean promover, aprovechando los servicios especializados existentes en el contexto mundial tales como el comercio justo, ecostructure finance, shared interest y verde ventures.

Se recomienda la inversión en etiquetado de los productos, de modo que la fruta pueda ser identificada por los consumidores como un producto proveniente de finca orgánica, con mayores beneficios para la salud. De este modo podrán contar con una ventaja competitiva ante frutas convencionales. Alto Beni es conocido como proveedor de fruta de calidad, por tanto es posible pensar en la identificación de origen en la etiqueta, como un sello regional.

Se recomienda al Gobierno Central continuar con el apoyo a los pequeños productores a través del Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa y dar continuidad a programas que apoyan a las MyPEs, tales como el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, el Servicio de Asistencia Técnica SAT, el programa Compro Boliviano, las Ferias a la Inversa y el programa de Desayuno Escolar. A nivel departamental, se recomienda a la Prefectura que incluya estas cadenas y la región de Alto Beni en el plan de acción de su Unidad de Competitividad que brinda apoyo para conseguir fondos para proyectos productivos.

Se recomienda vincular las organizaciones de productores con decisores políticos a nivel municipal para participar en procesos de planificación y toma de decisiones que los afecten como sector. Hasta el momento, los gobiernos municipales están encargados de brindar la tarjeta empresarial, que registra legalmente las microempresas, lo cual les permite participar de licitaciones. Así también es importante la vinculación de las OPP de Alto Beni con AOPEB que está realizando incidencia política relacionada con el gremio de producción orgánica.

Se recomienda a las instituciones gubernamentales, agencias financiadoras, ONGs y prestadores de servicios técnicos, vincular a los productores directamente con potenciales demandantes a través de la participación en ferias nacionales e internacionales, así como el fomento de visitas de los potenciales demandantes en comercio justo a las zonas productoras. Las giras de intercambio generalmente se realizan con la visión de productor a productor, es preciso ampliar estas giras para vincular al productor con el consumidor.

Se recomienda a los proveedores de servicios financieros que estudien la factibilidad de desarrollar un mecanismo financiero mejor adecuado a las necesidades de los productores de frutales, ya que la producción empieza a rendir recién a partir del cuarto año en el caso de cítricos y al menos un año en el caso de banano orgánico.

Se recomienda a los usuarios de la “Guía para facilitadores de las etapas iniciales del Desarrollo Empresarial Rural” no subestimar la duración y los costos de la investigación, tomando en cuenta que las organizaciones preempresariales o empresariales de Alto Beni no tienen información sistematizada para ponerla a disposición y que es preciso tomarla de la experiencia que pueda ser transmitida oralmente, para esto también se requiere ganar la confianza de los productores informantes.

Para darle seguimiento a las investigaciones ya realizadas en este sentido en la zona de Alto Beni, se recomiendan los siguientes temas:

- Planificación de la organización empresarial por pequeños productoras y productores rurales (tercera etapa de la guía de CeCoEco)
- Estudios de factibilidad para la transformación y envasado de frutas tropicales
- Estudios que compilen información acerca de cuáles pueden ser los incentivos más aptos para los PPR en relación a la formación y sostenibilidad de una OEPP.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abruzzese, R.; Stoian, D.; Somarriba, E. 2005. **Estrategias de vida de productores emprendedores y desarrollo empresarial rural en Alto Beni, Bolivia.** Agroforestería en las Américas No. 43-44: 27-31.
- ACDI VOCA 2002. **Estudio técnico-económico de la cadena productiva de cítricos en la provincial Nor Yungas del Departamento de La Paz.** CIPCA, La Paz. pp. 95
- Albu, M. y Scott, A. 2001. **Understanding livelihoods that involve micro-enterprise: markets and technological capabilities in the Sustainable Livelihoods framework.** Intermediate Technology Development Group (ITGD). Schumacher Centre of Technology Development. Bourton Hall, Bourton, Warwickshire, UK.
- Gobierno de Bolivia. **Ley 3525 de Regulación y Promoción de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica del 21 de noviembre de 2006.** La Gaceta de Bolivia N. 2952 pp 5-7.
- Ashley, C. y Carney, D. 1999. **Sustainable Livelihoods: Lessons from Early Experience.** Department for International Development (DFID), London. Disponible en línea: <http://www.livelihoods.org/info/docs/nrcadc.pdf> consultado en fecha octubre 2006
- Balcázar, A. 2003. **Hacia un Agricultura Dinámica.** Disponible en línea: <http://www.cci.org.co/Documentos/1> Consultado fecha noviembre 2006.
- Barney, I. 2003. **Business, Community Development and Sustainable Livelihoods Approach.** Oxford Community Press and Community Development Journal: Vol 38 N. 3 pp 255-265
- Bear, M; Gibson, A. y Hitchins, R. 2003. **From Principles to Practice: Ten Critical Challenges for BDS Market Development.** Small Enterprise Development 14 (4): 10-23.
- Bebbington, A. 1996. **Organizations and Intensifications: Campesino Federations, Rural Livehoods ans Agricultural Technology in the Andes and Amazonia.** World Development 24 (7): 1161-1177.
- Bijman, J. y Hendrikse, G. 2003. **Co-operatives in chains: Institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry.** Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam. pp.1-32.
- Birbuet, G. 1997. **El reto de los servicios financieros en Bolivia.** En Cuestión Agraria Boliviana: Presente y futuro Capítulo IV. Academia de Ciencias de Bolivia. 314p.
- CATIE-El Ceibo-PATAGC 2003. **Línea Base: Proyecto Modernización del Cacao Orgánico del Alto Beni.** La Paz, Bolivia. 55p.
- El Ceibo 2001. **Guía de especies forestales de Alto Beni, Sapecho-Bolivia.** Sub Programa de Aprovechamiento Forestal. 196p.
- Chambers, R. y Conway, G. 1991. **Sustainable Rural livelihoods: Practical Concepts for the 21st Century.** IDS Discussion paper 296. Institute of Development Studies (IDS), Sussex, UK. Disponible en línea: [www.ids.ac.uk/bookshop/dp/dp296.pdf](http://www.ids.ac.uk/bookshop/dp/dp296.pdf)
- CICDA, SNV; INTERCOOPERATION 2004. **Guía Metodológica para Análisis de Cadenas Productivas.** 90p.

- CEPAL Comisión Económica para América Latina y El Caribe 2003. **Diagnóstico del Area IV de Alto Beni-Bolivia.** 76p.
- CONCADE 2003. **Oportunidades de exportación por producto. Vialidad, competitividad, potencialidad y estrategia, Chapare-Bolivia.** 56p.
- Conforte, D. 2000. **Acceso de Pequeños Productores a Mercados Dinámicos de Productos Forestales no Maderables: Experiencias y Lecciones.** Documento preparado para la Red Internacional de Bosques Modelos y IDRC. 34p.
- Deras, E. 2003. **Análisis de la Cadena Productiva del Bambú en Costa Rica.** Tesis Mag. Sc. CATIE, Turrialba CR. 121p.
- DFID Department for International Development 1999. **How DFID Works Around the World: Case study.** UK. Disponible en línea: <http://www.dfid.gov.uk/casestudies/default.asp>.
- DFID Department for International Development 2004a. **Hojas Orientativas sobre los Medios de Vida Sostenibles.** UK. Disponible en línea: [www.livelihoodoptions.info/guidance\\_sheets.htm](http://www.livelihoodoptions.info/guidance_sheets.htm). 13p.
- DFID Department for International Development 2004b. **Guías sobre Medios de Vida Sostenibles (MVS).** Livelihoods Connect – Support for Sustainable Livelihoods. Disponible en línea: [www.livelihoods.org](http://www.livelihoods.org). 12p.
- Dini, M. y Humphrey, J. 2001. **Experiences of Business Development Services in Latin America: Promoting Networks of Small Enterprises.** En Levitsky, J. y Mikkelsen, L.H (eds.). 2001. Micro and small enterprises in Latin America: Experience of Business Development Services. Interamerican Development Bank (IADB). Washington-USA.
- Doing Business 2007. **Comparando las Regulaciones en 175 Economías.** Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial. Disponible en línea: [http://www.doingbusiness.org/Documents/Overviews\\_07/DB07OverviewinSpanish.pdf](http://www.doingbusiness.org/Documents/Overviews_07/DB07OverviewinSpanish.pdf)
- Donovan, J.; Stoian, D. y Junkin, R. 2004. **Cadena de Valor como Estrategia para el Desarrollo de Eco-PyME en América tropical.** En: CATIE (ed.): Memorias de la Semana Científica 2004. CATIE, Turrialba, Costa Rica. pp. 17-18.
- Dorward, A. 2001. **The Effects of Transaction Costs, Power and Risk on Contractual Arrangements: A Conceptual Framework for Quantitative Analysis.** Journal of Agricultural Economics 52 (2): 59-74.
- Elías Bishelly, 2005. **Datos y Experiencias sobre el Comercio Justo en Bolivia 2005.** Disponible en línea: [http://cipca.org.bo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=819&Itemid=16](http://cipca.org.bo/index.php?option=com_content&task=view&id=819&Itemid=16)
- Faiguenbaum, S., Berdegue, J. y Reardon, T. 2002. **The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development.** Development Policy Review, 2002 20 (4): 459-471.
- FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations 1990. **Utilización de Alimentos Tropicales: Frutas y Hojas.** FAO. Roma, IT. 92p.
- FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations 2006. **Estado de los Mercados de los Productos Agrícolas.** FAO, Roma, IT. 66p.

- Fearne, A. y Hughes, D. 1999. **Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain: Insights from the UK.** Insight from Industry Supply Chain Management. 16p.
- Fend, R. 2005. **The Fair Trade Response to the Coffee Crisis: Achievements, Limitations and Prospects of a Voluntary Certification Scheme.** Thesis of the Fletcher School. 78p. Disponible en línea en: <http://fletcher.tufts.edu/research/2005/Fend.pdf>
- FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola) 2001. **El Informe sobre la Pobreza Rural 2001. El Desafío Consistente de Acabar con la Pobreza Rural.** FIDA Roma, It. 269p. Disponible en línea en: <http://www.ifad.org/poverty/spanish/prologo.pdf>
- FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola) 2003. **Prioridades Estratégicas y Programa de Labores del FIDA para el año 2003.** 25p.
- FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola) 2007. **Informe Anual 2006: Dar a los Pobres de las Zonas Rurales la Oportunidad de Salir de la Pobreza.** FIDA, Roma IT. Vol. 1, 178p.
- Geilfus, F. 1997. **80 herramientas para el Desarrollo Participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación.** IICA/GTZ, CR. 205p.
- Gereffi, G. y Sturgeon, T. 2004. **Globalization, Employment and Economic Development: a Briefing Paper.** Sloan Workshop Series in industry studies. MIT Industrial Performance Center (IPC), Cambridge, MA, USA. 22p.
- Gereffi, G. 1994. **The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks.** En Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds.). Commodity chains and global capitalism. London, UK. Praeger. pp.95-122.
- Gereffi, G. 1999. **International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain.** Journal of International Economics (1999), vol. 48, issue 1, pp. 37-70.
- Gereffi, G. 2005. **The Governance of Global Value Chains: An Analytic Framework.** Review of International Political Economy 12:1 February 2005: 78–104. Disponible en línea en: [http://web.mit.edu/ipc/sloan05/GVC\\_Governance.pdf](http://web.mit.edu/ipc/sloan05/GVC_Governance.pdf)
- Giovannucci, D. 2001. **Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry.** Montreal, Canadá. 32p. Disponible en línea: [http://www.cec.org/files/pdf/ECONOMY/CoffeeSurvey\\_EN.pdf](http://www.cec.org/files/pdf/ECONOMY/CoffeeSurvey_EN.pdf)
- Goldmark, L. 1996. **Servicios de Desarrollo Empresarial: Un Esquema de Análisis.** Unidad de Microempresa. Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de trabajo. Washington D.C. 26p.
- GTZ German Technical Cooperation 2005. Murgueytio J. **Hacia un Enfoque Común de la GTZ en el Desarrollo Económico Local y Regional, Criterios Conceptuales.** Memoria técnica del taller intersectorial. Quito, Ecuador. 31p.
- Gutman, G. y Lavarello, P. 2006. **Dinámicas Recientes de las Industrias Agroalimentarias en el Mercosur: perspectivas, desafíos.** CDC, dic. 2006. Vol.23, no.63. 59-83.
- Hallberg, K. 2000. **A Market Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises.** Discussion paper. IFC World Bank publications. Washington D.C. 40p.



- Hitchins, R, Elliot, D y Gibson, A. 2004. **Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas: a Review Experience**. The Springfield Centre for Business in Development. Mountjoy Research Center. Durham, United Kingdom. 76p.
- Hobbs, J., Cooney A. y Fulton M. 2000. **Value Chains in the Agri-Food Sector: What Are They? How Do They Work? Are They for Me?**. Department of Agriculture and Economy. University of Saskatchewan, Canada. 32p.
- Holmes, S. and Gibson, B. 2001. **Definition of Small Business**. The University of Newcastle, pp.13-15. Disponible en línea en: <http://www.smallbusiness.org.au/sbc/publications/sbc004.pdf>
- Hudson, J. 1998. **Why Regulation Matter: A Small Business Perspective**. 9p. Disponible en: <http://www.competition-regulation.org.uk/conferences/southafrica04/Hudson.pdf>
- Humphrey, J. y Schmitz, H. 2000. **Governance and Upgrading in Global Value Chains**. Paper for the Bellagio value chain workshop. Institute of Development Studies. University of Sussex. Brighton, UK. 22p.
- Humphrey J. y Schmitz H. 2002. **How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?**. *Regional Studies* 36 (2002): 1017-1027.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. 2003. **Chain Governance and Upgrading: Taking Stock**. En: Schmitz, H (ed.). *Local enterprises in the local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading*. 28p.
- IAC-WUR Wageningen University 2004. **The Role of Producer Organizations in Creating Market Access (Final Report)**. Wageningen University Press. The Netherlands. 21p.
- IFOAM 2006. **Boletín Enero, Todavía Injustas Normas Mundiales de Comercio**. 26p. Disponible en línea: [http://www.fairtrade.net/uploads/media/Boletin\\_Enero\\_2006-1.pdf](http://www.fairtrade.net/uploads/media/Boletin_Enero_2006-1.pdf)
- IICA-GTZ 1998. **Sistemas de Información de Mercados para el Desarrollo Alternativo de Pequeños Agricultores de Bolivia**. Seminario. Cochabamba-Bolivia. 13pg. Policopiado.
- IICA Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura 2003. **Informe Anual 2003**. San José, CR. 58p.
- INE Instituto Nacional de Estadística de Bolivia. **Datos Demográficos, Censo 2001**. Disponible en línea: [www.ine.gov.bo](http://www.ine.gov.bo).
- INE Instituto nacional de estadística 2007. **Estadísticas Anuales 2006**. INE-Bolivia.
- Junkin, R.; Donovan, J.; Stoian, D. y Vargas, E. 2005. **Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras. Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural**. Serie Técnica. Manual Técnico. Colección de Desarrollo Empresarial Rural No 1., CATIE, Turrialba, CR. 99p.
- Kapila, S. y Mead, D. 2002. **Building Businesses with Small Producers: Successful Business Development Services in Africa, Asia and Latin America**. IDRC Practical Action Publishing. Canada. 225p.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. y Readman, J. 2003. **The Global wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries: The case of**

- South Africa.** Sectoral Studies Series. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Vienna, Austria. 124p.
- Kaplinsky, R. 2001. **Learning Networks in the South African auto Components Industry.** International Development Research Center IDRC, Canada. 29p.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. 2000. **A Handbook for Value Chain Research.** International Development Research Center (IDRC).113p.
- Katrak, H. y Strange, R. 2002. **Small-Scale Enterprises in Developing and Transitional Economies.** Palgrave Macmillan. 337p. 1-8.
- Krantz L. 2001. **The Sustainable Livelihood Approach to Poverty Reduction.** Swedish International Development Cooperation Agency. 44p.
- Lazzarinni, S. Chaddad, F. y Cook, M. 2001. **Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study of Netchains.** Chain and Network Science, Vol.1, 7-22.
- Lele, U. 1981. **Cooperatives and the Poor: A Comparative Perspective.** World Development. Elsevier. Vol. 9, 55-72.
- López, A. y Somarriba, E. 2005. **Árboles Frutales en Fincas de Cacao Orgánico de Alto Beni-Bolivia.** Revista Agroforestería en las Américas No.43-44 (2005). Modernizando la cadena del cacao en Alto Beni, Bolivia. 96p. 38-45.
- Lusby, F. y Derks, E. 2006. **Shea kernels from Mali: A Aalue Chain Case Study.** Small Enterprise Development. 36-46.
- Macqueen, D.J. 2004. **Associations of Small and Medium Forest Enterprise: An Initial Review of Issues for Local Livelihoods and Sustainability.** International Institute for Environment and Development (IIED). 1-17.
- Marconi, R. 1996. **ONGs Crédito Rural en Bolivia.** FINRURAL. La Paz Bolivia. 64p.
- Mark, L., Gottret, V., Cifuentes, W., Ostertag, C., Best, R., 2003. **Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala: manual de campo.** CIAT, Colombia. 76p.
- Marshall, B. Gibson, A. y Hitchins, R. 2003. **From Principles to Practice-ten Critical Challenges for BDS Market Development.** Small Enterprise Development. 10-23.
- Mayoux, L. 1998. **Participatory Learning for Women's Empowerment in Micro-Finance Programmes: negotiating complexity, conflict and change.** IDS Bulletin 29 (4): 39-50.
- Mikkelsen, B. 1995. **Methods for Development Work and Research: A new guide for practioners.** Dillon Community Development. pp. 23 y 45-54.
- Neven, D.; Reardon, T.; Chege J.; Odera, M.; Weatherspoon, D. y Ondieki, F. 2005. **The Rapid Rise of Supermarkets in Kenya: Impact on the Fresh Fruits and Vegetables Supply System.** A Joint Publication of Partnerships for Food Industry Development - Fruits and Vegetables (PFID-F&V) Michigan State University And Muguga South Centre Kenya, Agricultural Research Institute (KARI). 117p.
- Ostertag, C. 2000. **Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Rurales.** Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales. CIAT. Cali, Colombia. 191p.

- Ortúzar, F. 2001. **Situación Actual y Perspectivas para Productos Orgánicos.** Programa de gestión agropecuaria. Fundación Chile. 12p. Disponible en línea en: <http://infoagro.net/shared/docs/a5/ACF3A2E.PDF>
- Overy, M.A. y Mc.Vay, M. 2002. **Developing Commercial Markets for Business Development Services: Are how to do it recipes possible?.** Seminar Report. 3. rd. Annual Seminar, Turin, Italy.
- Pérez Llanes, R. 2004. **Frutas Exóticas, en Busca del Encadenamiento Exitoso.** ACIDI VOCA Bolivia. 65p.
- Pérez Llanes, R. 2004. **Hay Oportunidades Frutas Orgánicas.** ACIDI VOCA-Bolivia. 15p.
- Phillips, D.A.; Steel, W.F. 2003. **Evaluating the Kenya Voucher Programme.** Small Enterprise Development. 39-48.
- PIAF Programa de Investigación Agroforestal 2001. **Programa de Implementaciones Agroecológicas y Forestales, El Ceibo. Sub-programa de Aprovechamiento Forestal.** Guía de especies forestales del Alto Beni. Sapecho. 196p.
- Porter, M. 1996. **La Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.** Compañía editorial continental. México. 109p.
- Porter, M. 1991. **Relación de la Competitividad – Productividad.** Vergara S.A. Buenos Aires AR. 28-29.
- PROMER 2001. **Apuntes de Mercadotecnia para la Microempresa Rural.** Santiago, Chile. 87p.
- Proyecto GLEAM 2002. **Análisis del Uso de la Tierra para el Cultivo de Cítricos en la Región de Yungas de La Paz.** Viceministerio de Desarrollo Alternativo La Paz-Bolivia. 42p.
- Quijandria, B., Monare, A. y Ugarte de Peña. M.R. 2001. **Assessment of Rural Poverty: Latin America and The Caribbean.** International Fund for Agricultural Development (IFAD). Roma, IT. 147p.
- Reardon, T. 2006. **The Rapid Rise of Supermarkets and the use of Private Standard in their Food Product Procurement Systems in Developing Countries.** Capítulo 8 en Ruben, R. Slingerland, M. y Nijhoff, H. (eds.), *Agro-food chains and networks for development*, pp.79-105. Springer. Printed in the Netherlands. 16p.
- Reardon, T. y Flores, L. 2006. **Market Opportunities and Challenges for Centroamerican Exporters.** Strategies for customized competitiveness in the era of The Central American Free Trade Agreement (CAFTA). Michigan State University USA. 43p.
- Rondot, P. y Collion, M. 2000. **Agricultural Producer Organizations: their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction.** International Federation of Agricultural Producers. The World Bank and the Governments of France and the Netherlands. 31p.

- Rosales, Belalcazar, Pocasangre 2004. **Producción y Comercialización de Banano Orgánico en la Región del Alto Beni. Manual Práctico para Productores.** CICAD/OEA, Viceministerio de Desarrollo Alternativo–Bolivia, INIBAP. Sapecho-Alto Beni BO. 53p.
- SBPC Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad 2001. **Programa de Apoyo al Ministerio de Desarrollo Económico.** Bolivia. 9p. Disponible en línea: <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/pbo0220.pdf>
- Schmitz, H. 2004. **Local Upgrading in Global Value Chains: Recent Findings.** International Convention Centre. Durban, South Africa. 21 st-22nd October, 2004. 1-8
- Scoones, I. 1998. **Sustainable Rural Livelihoods: a Framework for Analysis.** IDS Working Paper 72. Institute of Development Studies, Brighton. Disponible en línea: [www.livelihoods.org/info/guidnce\\_sheets\\_pdf/Sectio2.pdf](http://www.livelihoods.org/info/guidnce_sheets_pdf/Sectio2.pdf)
- Sepulveda, S., Rodriguez, A., Echeverri, R. y Portilla, M. 2003. **El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural.** IICA. Costa Rica. 156p.: 13.
- Somarriba, E. 2002a. **Modernización del Cacao Cultura Orgánica del Alto Beni.** Informe técnico. Alto Beni, Bolivia. 9p.
- Somarriba, E. y Trujillo, L. 2005. **El proyecto “Modernización de la Cacaocultura Orgánica del Alto Beni, Bolivia”.** Revista Agroforestería en las Américas No.43-44 (2005). Modernizando la cadena del cacao en Alto Beni, Bolivia. 96p. 6-14.
- Springer-Heinze, A. 2005. **Shaping Value Chains for Development.** Paper to Experience in development assistance. Gesellechaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ). Stuttgart-Hottenheim, Deutschland. 63p.
- Stamm, A. 2004. **Value Chains for Development Policy.** Challenges for trade policy and the promotion of economic development. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Div. 41 Economic Development and Employment. Div. 45 Agriculture, Fisheries and Food. 38p.
- Stockbridge, M., Dorward, A. y Kydd, J. 2003. **Farmer Organizations for Market Access. Briefing paper.** Imperial College of London. Kent, UK. 75p.
- Stosch, L. y Hyman, E.L. 2002. **Increasing the Volume and Value of Smallholder Coffee in El Salvador.** En: Kapila, S. y Mead, D. 2002. Building businesses with small producers: Successful Business Development Services in Africa, Asia and Latin America. 16p.
- Sucre, L. 2002. **Construcción de Empresas Indígenas y Promoción de Productos.** Disponible en línea: [www.forest-trends.org/whoweare/pdf/vancouver2002/Levi\\_Sucre\\_esp](http://www.forest-trends.org/whoweare/pdf/vancouver2002/Levi_Sucre_esp). 43p.
- Te velde, D.W., Rushton, J., Schreckenber, K., Marshall, E., Eduard, F., Newton, A. y Arancibia, E. 2005. **Entrepreneurship in Value Chains of Non-Timber Forest products.** Paper to Forest Policy and Economics. 17p.
- Toledo, E. 1994. **Mercado y Desarrollo de la Industria Forestal con Especies de Maderas No Tradicionales.** En: Toledo, J.M. 1994. Memoria del Seminario-Taller "Biodiversidad y Desarrollo Sostenible de la Amazonía en una Economía de Mercado". Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), Montevideo, URG. 295 p.

- USAID Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional 2005. **Weaving Micro and Small Enterprises Into Global Value Chains, the case Guatemalan textile handicrafts.** 64p.
- Vartanian 2003. **Estudio de comercialización de los pequeños y medianos productores del cantón de Guácimo, provincia Limón - Costa Rica.** 23p.
- Vega, M. y Somarriba, E. 2005. **Planificación Agroforestal de Fincas Cacaoteras Orgánicas de Alto Beni, Bolivia.** Revista Agroforesteria en las Américas No.43-44 2005. Modernizando la cadena del cacao en Alto Beni, Bolivia. 96p. 20-26.
- Vizcarra K. y Gastón, S. 2002. **El Comercio Justo: Una alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina.** FAO. 63p.
- WBCSD World Business Council for Sustainable Development 2004. **Finding Capital for Sustainable Livelihoods: A Finance Guide for Business Managers.** Council Project: Sustainable Livelihoods. 68p.
- World Economic Forum 2005. **Growth Competitiveness Index rankings 2005 and 2004 Comparisons.** Global Competitiveness Programme and Report. Disponible en línea: <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Growth+Competitiveness+Index+rankings+2005+and+2004+comparisons>
- Zesch, S.K. 1989. **Forms of Business Organization and Rural Enterprise Development: Some Examples from Anglophone Africa.** World Development from Elsevier. Vol. 17, issue 11. 1841-1852. Disponible en línea en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VC6-45BC3BS-82/2/b9675aa9fb1e00356c0e9eb3e6be19b2>