



Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Central

Sucre – Bolivia

Curso Maestría en “Municipios Productivos”

Gestión 2018

**“Propuesta de un Sistema de Agronegocios Para
Asociaciones de Productores del Municipio de Villa
Vaca Guzmán”**

**Tesis presentada para obtener
el Grado Académico de Magister
en “Municipios Productivos”**

Alumno: Heriberto Reynoso Montes

Sucre – Bolivia

2019



Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Central

Sucre – Bolivia

Curso Maestría en “Municipios Productivos”

Gestión 2018

**“Propuesta de un Sistema de Agronegocios Para
Asociaciones de Productores del Municipio de Villa
Vaca Guzmán”**

**Tesis presentada para obtener
el Grado Académico de Magister
en “Municipios Productivos”**

Alumno: Heriberto Reynoso Montes

Tutora: Ms.C. Elvia Villena

Sucre – Bolivia

2019

DEDICATORIA

Al señor por darme fuerza y sabiduría durante todo este tiempo de realización del programa, así mismo por llenarme de bendiciones y mucho dinamismo e inquietud en el trabajo, el cual me permite transmitir mis conocimientos a los estudiantes con mucha dedicación y perseverancia.

A mi querida familia, mi esposa Isolina, a mis queridos hijitos Andrés Sebastián, Kenneth Santiago y Ángela Daryna, que vieron a su padre la dedicación en la realización de este trabajo, dejando tal vez a un lado la atención hacia ellos, pero su comprensión y amor impulsa más hacia otra gran meta de mi superación profesional.

A mi querido padre y querida madre, que el señor aún me da la dicha de tenerlos junto a mí, con mucho orgullo y gran amor mi dedicatoria de este logro hacia quienes me trajeron a este mundo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Andina Simón Bolívar (U.A.S.B.), de manera especial a la principal autoridad académica de dicha Universidad de prestigio nacional e internacional, por gestionar y permitir la realización del programa de Maestría en Municipios Productivos.

Al cuerpo docente que formó parte de cada uno de los módulos del desarrollo de este programa, cuyos conocimientos impartidos, fueron y serán de gran beneficio para asumir las responsabilidades en apoyo del desarrollo económico productivo de los Municipios en el departamento de Chuquisaca, especialmente del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

A los miembros de las directivas y socios (as) de las Asociaciones de productores AMPROM, APROMAJI-Muyupampa, AGROSEMILLAS Y AIGPA, por permitirme recoger y compartir mucha información, para la realización del presente trabajo de Investigación.

A coordinación el programa de la Maestría y colaboradores del mismo, que permitieron brindar la información y apoyo para efectivizar mis actividades y cumplir con esta meta.

A la Ms.C. Elvia Villena por su orientación, recomendaciones y sugerencias para la paulatina mejora en la realización y presentación del documento de tesis.

RESUMEN

El trabajo de investigación fue realizado en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, en la provincia Luis Calvo del departamento de Chuquisaca, el estudio consistió en proponer un sistema de Agronegocios, que fortalezca los procesos productivos y comercialización de productos, de cuatro Asociaciones de Productores, tres de las mismas tienen su base de operaciones en la localidad de Muyupampa y una en la comunidad de Aguirenda. Para alcanzar este propósito se ha elaborado la línea base, la identificación de las cadenas agroalimentarias, los procesos tecnológicos y diseñado estrategias institucionales, que vinculen de manera efectiva los procesos productivos de transformación y comercialización. El tipo de investigación tiene un enfoque mixto y sistémico, ya que se analizó el proceso histórico en su comportamiento y desarrollo de las asociaciones de productores y su funcionamiento en función a la aplicación de un sistema de agronegocio, Se ha planteado la idea a defender proponiendo un sistema de agronegocios que integre a 4 Asociaciones de Productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán, repercutiendo favorablemente en la estructura interna y organizativa, fortaleciendo las capacidades y gestión empresarial. En ese sentido se ha definido las acciones concretas para las asociaciones de productores en estudio, así mismo la vinculación para la comercialización de productos en mercados definidos, finalmente la Alianza Público-Privado (APPs) para efectivizar las acciones con proyectos concurrentes.

Palabras claves: Sistema de agronegocios, asociaciones de productores, alianzas institucionales

SUMMARY

The research work was carried out in the Municipality of Villa Vaca Guzmán, in the Luis Calvo province of the department of Chuquisaca. The study consisted of proposing an Agribusiness system that strengthens the productive processes and product commercialization of four Producers' Associations. three of them have their base of operations in the town of Muyupampa and one in the community of Aguirenda. To achieve this purpose, the baseline, the identification of agrifood chains, technological processes and institutional strategies designed to effectively link the transformation and marketing production processes have been developed. The type of research has a mixed and systemic approach, since the historical process was analyzed in its behavior and development of the associations of producers and their functioning in function of the application of an agribusiness system. The idea to be defended has been proposed an agribusiness system that integrates 4 Associations of Producers of the Municipality of Villa Vaca Guzmán, having a favorable impact on the internal and organizational structure, strengthening the capacities and business management. In this sense, the specific actions for the producer associations under study have been defined, as well as the link for the commercialization of products in defined markets, finally the Public-Private Partnership (PPP) to effect the actions with concurrent projects.

Keywords: Agribusiness system, producer associations, institutional aliances

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Situación Problémica	7
1.2 Formulación del problema científico	9
1.3 Justificación de la investigación.....	10
1.4 Objetivos de la investigación	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	12
CAPITULO II MARCO TEORICO	13
2.1 Las asociaciones de productores como empresas agropecuarias en el sistema de agronegocios.....	13
2.2 El concepto de sistema aplicado al agronegocio	14
2.3 Estrategias para el agronegocio	16
2.4 Experiencias de aplicaciones de agronegocios en el desarrollo productivo municipal.	18
2.5 Apoyo institucional para impulsar el agronegocio, intervención de la gestión institucional público – privado.....	22
2.6 Formas organizativas, gestión financiera, innovación tecnológica, asistencia técnica y capacitación	24
2.7 Seguridad y Soberanía alimentaria.....	25
CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES.....	33
3.1 Idea a defender.....	33
3.2 Identificación de variables.....	34
3.3 Operacionalización de variables	34
CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	36
4.1 Tipo y diseño de investigación	36
4.2 Unidad de análisis.....	37
4.3 Población en estudio.....	38
4.3.1 Localización	38

4.3.2 Análisis del contexto socioeconómico en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.....	39
4.3.2.3 Empleo y desempleo, población económicamente activa en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.....	43
4.3.2.4 Disponibilidad de medios de transporte	44
4.3.3 Aspectos productivos	47
4.4 Tamaño de la muestra	53
4.5 Técnicas de investigación	54
4.6 Análisis e interpretación de la información.....	63
4.6.1 Principales Asociaciones de Productores de la investigación.....	63
4.6.2 Identificación y selección de Estrategias e Iniciativas DEL.....	65
4.6.3 Fortalecimiento del Tejido Empresarial.....	66
4.6.4 Instituciones de apoyo presentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán con proyectos de desarrollo agropecuario.....	67
4.7 Resultados del análisis de realidad investigada.....	69
4.7.1 Asociación de Mujeres Productoras Muyupampa (AMPROM).....	69
4.7.2 Asociación de Productores de Maní y Ají (APROMAJI)	74
4.7.3 Asociación Indígena Guaraní de Productores Agropecuarios (AIGPA) ...	79
4.7.4 Asociación de Productores de Grano y Semillas Agropecuarios (AGROSEMILLAS).....	83
4.8 Síntesis del análisis FODA de las asociaciones de productores para determinar la propuesta de agronegocios.	87
CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSION	89
5.1 Línea base del proceso de fortalecimiento de las 4 Asociaciones de Productores en estudio.....	89
5.1.1 Aspectos internos de cada organización de productores.....	89
5.1.2 Aspectos productivos de cada organización de productores.	94
5.1.3 Transformación de la producción que obtienen cada organización económica en estudio.	108
5.1.4 Comercialización actual de la producción que se obtiene	118
5.1.5 Alianzas institucionales de las organizaciones económicas en estudio.	128

5.2 Cadenas agroalimentarias y los procesos tecnológicos que consoliden el sistema de agronegocios.....	129
5.2.1 Procesos tecnológicos que mejoren el sistema de agronegocios.....	129
5.3 Estrategias institucionales, vinculadas a procesos productivos de transformación y comercialización en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.....	131
5.4 Definición de acciones concretas.....	134
5.5 Concreción de Alianzas Público– Privado (APPs)	135
5.6 Comercialización.....	137
5.7 Sostenibilidad de la propuesta	138
5.8 Operacionalización de la propuesta.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
ANEXOS	

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de variables.....	35
Cuadro N° 2. Superficie territorial por cantones.....	39
Cuadro N° 3. Población por cantón y número de hogares.....	40
Cuadro N° 4. Relación población urbana y rural.....	40
Cuadro N° 5. Principales idiomas del Municipio de Villa Vaca Guzmán.....	41
Cuadro N° 6. Nivel de educación alcanzado hasta los 19 años o más.....	42
Cuadro N° 7. Relación población con empleo y desempleo en el Municipio....	44
Cuadro N° 8. Población ocupada por situación de empleo, Municipio.....	44
Cuadro N° 9. Medios de transporte, en el Municipio de Villa Vaca Guzmán....	45
Cuadro N° 10. Uso y ocupación del suelo en Has., por cantones en el.....	48
Cuadro N° 11. Número de entrevistas por caso en estudio (Asociación).....	54
Cuadro N° 12. Asociaciones de Productores del estudio.....	64
Cuadro N° 13. Catalogación de las Asociaciones de Productores en estudio..	65
Cuadro N° 14. Cadenas productivas priorizadas por distrito en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.....	66
Cuadro N° 15. Instituciones de apoyo en el GAM de Villa Vaca Guzmán.....	68
Cuadro N° 16. Análisis FODA para AMPROM.....	72
Cuadro N° 17. Análisis FODA para APROMAJI.....	76
Cuadro N° 18. Análisis FODA para AIGPA.....	80
Cuadro N° 19. Análisis FODA para AGROSEMILLAS.....	84
Cuadro N° 20. Fuentes de financiamiento para AMPROM.....	102
Cuadro N° 21. Factores que inciden en la producción de semillas en la asociación AGROSEMILLAS.....	105
Cuadro N° 22. Principales insumos que demandan y lugares de compra.....	106
Cuadro N° 23. Aspectos que incentivan a la organización.....	108
Cuadro N° 24. Requerimientos para mejora de los productos.....	114
Cuadro N° 25. Disponibilidad para la producción y procesamiento.....	118
Cuadro N° 26. Oferta de semillas de la asociación AGROSEMILLAS.....	125
Cuadro N° 27. Instituciones de apoyo a las asociaciones de productores.....	128
Cuadro N° 28. Operacionalización de la propuesta.....	140

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura N° 1. Árbol de problemas respecto al sistema actual de negocios de las Asociaciones de Productores en estudio	7
Figura N° 2. Estructura organizacional de AMPROM	70
Figura N° 3. Efectos negativos en la producción de miel, AMPROM.....	101
Figura N° 4. Productos transformados que obtiene AMPROM	113
Figura N° 5. Variedades de maíces que procesan en la planta de prosesamiento del CIITAI	115
Figura N° 6. Variedades de maní que oferta en semilla y grano.....	116
Figura N° 7. Variedades de maíz que procesan en la planta de AIGPA	117
Figura N° 8. Lugares de comercialización de maní de APROMAJI	121
Figura N° 9. Lugares de comercialización de aji de APROMAJI.....	122
Figura N° 10. Principales productos que comercializa AMPROM.....	123
Figura N° 11. Principales mercados de venta de productos de AMPROM	124
Figura N° 12. Lugares de comercialización de semillas de la Empresa de semillas AGROSEMILLAS	126
Figura N° 13. Sistema de comercialización de granos de AIGPA.....	127
Figura N° 14. Estructura de resultados según el sistema del agronegocio.....	133
Figura N° 15. Propuesta de Modelo del sistema de agronegocio	134
Figura N° 16. Sostenibilidad de la propuesta.....	140

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Grafico N° 1. Relación de población entre hombres y mujeres.....	40
Grafico N° 2. Número de socios (as) de APROMAJI según años de funcionamiento	90
Grafico N° 3. Número de socias de AMPROM según años de funcionamiento	91
Grafico N° 4. Número de socios (as) de AGROSEMILLAS según.....	92
Grafico N° 5. Número de socios (as) de AIGPA según años de funcionamiento	93
Grafico N° 6. Nivel de producción de maní y ají de la asociación APROMAJI..	94
Grafico N° 7. Costos de producción en maní (Bs/ha), para APROMAJI	95
Grafico N° 8. Relación B/C del producto maní, en relación a los años de funcionamiento de APROMAJI	96
Grafico N° 9. Costos de producción en ají (Bs/ha.), para APROMAJI	97
Grafico N° 10. Relación B/C del producto ají, en relación a los años de funcionamiento de APROMAJI	97
Grafico N° 11. Numero de colmenas/socia en AMPROM, en producción.....	98
Grafico N° 12. Proyección de crecimiento del producto miel y derivados en AMPROM.....	99
Grafico N° 13. Comportamiento de la producción de miel y derivados, EN AMPROM.....	100
Grafico N° 14. Comportamiento anual de la oferta de semillas por socio en AGROSEMILLAS.....	103
Grafico N° 15. Proyección de la oferta de semillas de maíz, por socio en AIGPA.....	104
Grafico N° 16. Volumen de producción de maíz por socio en AIGPA.....	107
Grafico N° 17. Crecimiento de la oferta de maíz, AIGPA.....	107
Grafico N° 18. Servicio de procesamiento básico de maní en APROMAJI	109
Grafico N° 19. Producción de ají molido en la planta de procesamiento de APROMAJI	110

Grafico N° 20. Proyección estimada para la transformación de mani y aji en APROMAJI	111
Grafico N° 21. Oferta de maní pelado de APROMAJI.....	119
Grafico N° 22. Oferta proyectada de maní semiprocesado con APROMAJI...	119
Grafico N° 23. Oferta actual de aji molido de APROMAJI.....	120
Grafico N° 24. Oferta de aji molido de APROMAJI	121

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo N° 1. Mapa localización del estudio

Anexo N° 2. Planta de procesamiento de AMPROM

Anexo N° 3. Entrevista a productoras de AMPROM

Anexo N° 4. Planta de procesamiento de APROMAJI

Anexo N° 5. Aplicación de encuestas a productores de APROMAJI

Anexo N° 6. Aplicación de entrevistas a productores de AIGPA

Anexo N° 7. Aplicación de entrevistas a productores de AGROSEMILLAS

Anexo N° 8. Comercialización de productos de AMPROM

Anexo N° 9. Comercialización de productos de APROMAJI

INTRODUCCION

Los tiempos actuales se caracterizan por turbulencia y cambios en el sector agrícola, acentuados por la alta volatilidad en los precios de los alimentos y agudizados por la crisis financiera global, que amenaza no solo a los mercados, sino también a la propia estabilidad social del planeta. Si bien esta crisis plantea retos inéditos, a la vez se vislumbran oportunidades que, de ser aprovechadas correctamente, generarán el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, donde la agricultura será nuevamente valorada por su importante contribución a la estabilidad social, al crecimiento económico y a la sostenibilidad de los recursos naturales (García, W. M. 2010)¹.

Las diversas crisis de los últimos años han obligado a reflexionar sobre las acciones tradicionales y la necesidad de buscar nuevas alternativas. En general, esta reflexión se fundamenta en tres preocupaciones básicas:

- a. La necesidad de lograr una mayor inclusión social
- b. La protección del ambiente.
- c. Una nueva forma de considerar a los mercados.

Las tendencias más relevantes de los últimos años y aquellas que seguirán moldeando el desarrollo de los agronegocios en el futuro, son:

- ✓ La importancia de vincular a los pequeños productores-campesinos a las cadenas de valor.
- ✓ El surgimiento de nuevos modelos de negocios.
- ✓ El resurgimiento de la discusión sobre abastecimiento local vs. abastecimiento mundial.
- ✓ La inocuidad como eje central para la competitividad.
- ✓ El regreso a la producción de cultivos tradicionales.

¹ *Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano.* Costa Rica, IICA. 2010.

La cumbre agropecuaria "Sembrando Bolivia", llevada a cabo en la ciudad de Santa Cruz en abril del año 2015, tuvo como objetivo relanzar el sector agropecuario en el país para hacer frente a la bajada del precio del petróleo y sostener el crecimiento económico. Los temas fijados en esta cumbre giraron en torno a cuatro ejes: inserción en nuevos mercados, tipos de productos, industrialización en alianza entre el Estado y los productores y la ampliación de la frontera agrícola, lo que despierta curiosidad y recelo al mismo tiempo. En este sentido, se ha fijado una meta muy ambiciosa para los próximos años: la expansión de la frontera agrícola de tres a trece millones de hectáreas hasta 2025.

Al respecto para Urioste Miguel (2015)², esta expansión podría reconfigurar el mapa productivo del país, no considera que sea una buena inversión si la ampliación se va a dedicar exclusiva o mayoritariamente al cultivo y la exportación de soya transgénica, ya que una acción de este tipo no garantiza la seguridad y soberanía alimentaria. Aproximadamente el 90% de la soya que se cultiva en Santa Cruz es transgénica. En ese departamento alrededor de un millón de hectáreas estarían destinadas a este cultivo, el único transgénico que por ahora está permitido en el país. Organizaciones ambientalistas lo consideran una injerencia a la soberanía alimentaria, a la producción local campesina y una grave vulneración a la salud pública.

Al respecto, cabe indicar, no es la cantidad de productores que están incursionando en estos últimos años a la producción de soya transgénica, sino que estos productores han ampliado las superficies de producción de soya, en ese sentido en nuestro país aún se siembra soya con variedades no transgénicas obtenidas en nuestro país o importados de otros países vecinos.

Desde el agronegocio afincado principalmente en Brasil y Argentina se mira a Bolivia como un territorio natural para la expansión del agronegocio. Si bien Bolivia forma parte del modelo, aunque de manera marginal, en nuestro país hay

² La expansión del agronegocio en Bolivia Revista nueva crónica y buen gobierno. 2015.

todavía grandes superficies de bosques originarios en propiedad de territorios indígenas, parques y reservas. El agronegocio de la soya en Bolivia tiene una superficie de apenas un millón de hectáreas y con algunas particularidades propias, como la participación de cerca de 14.000 pequeños productores familiares colonizadores de origen aimara y quechua integrados al modelo bajo la modalidad de agricultura por contrato, situación que sin embargo es vista por los especialistas internacionales como anormal y transitoria, y que tendería a desaparecer con el tiempo. En Bolivia la productividad es mucho menor 2.3 TM/ha, mientras que en Brasil o Argentina supera las 3 TM/ha) y los fletes del transporte a cualquier puerto del pacífico o del atlántico suben los costos por lo menos en un 30 % (Urioste, F. de C. M. 2013)³.

Bolivia tiene 30 millones de hectáreas con posibilidades de producción agropecuaria, y sólo utiliza el 10 por ciento de su capacidad. Para el año 2030 el país podría exportar hasta 20 millones de toneladas de alimentos. La creciente demanda alimentaria mundial y sus proyecciones al año 2050; expuestas durante el Quinto Foro Internacional de “Crop Life Latin América”, realizado en la ciudad Uruguaya de Punta del Este; hacen evidente el gran potencial que tiene Bolivia para desarrollarse en el agro-negocio y poder contribuir a la capacidad que tiene el Cono Sur para proveer alimentos al planeta. Esta posibilidad se convierte en un gran desafío para el Gobierno nacional, los agricultores y la industria del sector “Bolivia es potencial para la producción de alimentos. Brasil y Argentina ya se desarrollaron, ahora la oportunidad para el crecimiento de la agricultura la tiene Bolivia. Tenemos que alimentar a más gente y el planeta tendrá poca agua disponible, pero este problema genera una oportunidad para América del Sur, donde Bolivia debe jugar un papel clave (Guimarães,A. C. 2012)⁴.

³ La expansión del agronegocio en Bolivia. Revista Nueva crónica y buen gobierno. 2013.

⁴ El agronegocio se abre como oportunidad en Bolivia. Punta del Este. Uruguay. 2012.

Desde la aplicación de la ley de participación popular y descentralización administrativa, a finales de la década de los años 90, la Prefectura de Chuquisaca da un viraje a la importancia de la economía local, que sería el puntal para el desarrollo, a este propósito la intervención de las instituciones privadas de desarrollo (IPDs), fue trascendental en diferentes regiones de nuestro departamento, tal el caso de PADER-COSUDE, institución que a través de las alianzas con los Gobiernos Municipales iniciaron los procesos del desarrollo económico local (DEL), propiciando el inicio y fortalecimiento de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) y Asociaciones de Productores, que paulatinamente, con el apoyo de las instituciones como Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Fundaciones y otros, avanzaron en los eslabones de las cadenas productivas más determinantes para la sostenibilidad de las mismas, que son la transformación y comercialización de los productos del Agro.

A partir de los años 2005 y 2006, la Gobernación del Departamento de Chuquisaca en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo Departamental y el marco Estratégico del Dirección Departamental de Agropecuario e Industrial (DDAI), viene implementando políticas integrales para el desarrollo de complejos productivos, previo consenso de los actores principales de las diferentes regiones del departamento, en función a las potencialidades de los municipios del departamento. En esta perspectiva se pretende dinamizar el desarrollo económico y social de manera sostenible, integral y diversificada en el contexto del territorio departamental, favoreciendo a los pequeños productores con el propósito de mejorar y lograr la seguridad alimentaria, complementada con la soberanía alimentaria.

En función a las políticas desarrollo del gobierno departamental y la agenda nacional de desarrollo de país, el macro sistema económico productivo del Municipio de Villa Vaca Guzmán, representado por los principales rubros agropecuarios de importancia económica (maíz, maní, ají, cítricos, porcinos y vacunos, respectivamente), está íntimamente relacionado al sistema de

comercialización local. Las especificidades del sistema de comercialización varían, por lo tanto de acuerdo a factores como el producto a comercializar, volumen de producción, época y lugar de comercialización (mercado), derivando finalmente en diferentes formas de comercialización (Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán, 2012)⁵.

A finales de los años setenta se inicia en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, la conformación de Asociaciones de Productores y/o organizaciones económicas orientadas a la producción de semillas, producción de bovinos de carne y leche, en la década 2001 a 2010, la presencia institucional ha permitido que las organizaciones económicas creadas en ese periodo, ejecuten proyectos de asistencia técnica, transformación de algunos productos, y una débil vinculación hacia la comercialización.

Otro aspecto importante para el inicio de los procesos productivos hacia el Agronegocio en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, está en función del apoyo financiero a través de las instituciones como las Fundaciones ONGs, el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán y la Gobernación de Chuquisaca, estas instituciones brindan apoyo a través de la ejecución de proyectos concurrentes, donde forma parte importante la organización beneficiaria.

Hasta la gestión 2014 estas instituciones han apoyado con proyectos relacionados a los agronegocios, como ser equipamiento de algunas plantas de transformación, el apoyo a la comercialización de la producción y de productos transformados, sin embargo, estos proyectos han sido de corta vida, no enfocados a la sostenibilidad y a la apropiación de parte de sus beneficiarios.

Se ha identificado dos aspectos importantes que limitan el avance para la consolidación del agronegocio, primero las contrapartes para los proyectos de inversión, a veces con altos porcentajes que imposibilitan el cumplimiento de la organización beneficiaria, segundo la falta de capacitación en administración de

⁵ Plan de desarrollo municipal de Villa Vaca Guzmán. Muyupampa, Chuquisaca. 2012.

las empresas agropecuarias. Frente a los dos aspectos antes mencionados, se cuenta actualmente en el Municipio de Villa Vaca Guzmán el acceso a créditos del Banco de Desarrollo Productivo, además de la existencia de instituciones que están abordando con proyectos en los componentes de asistencia técnica capacitación y fortalecimiento organizacional.

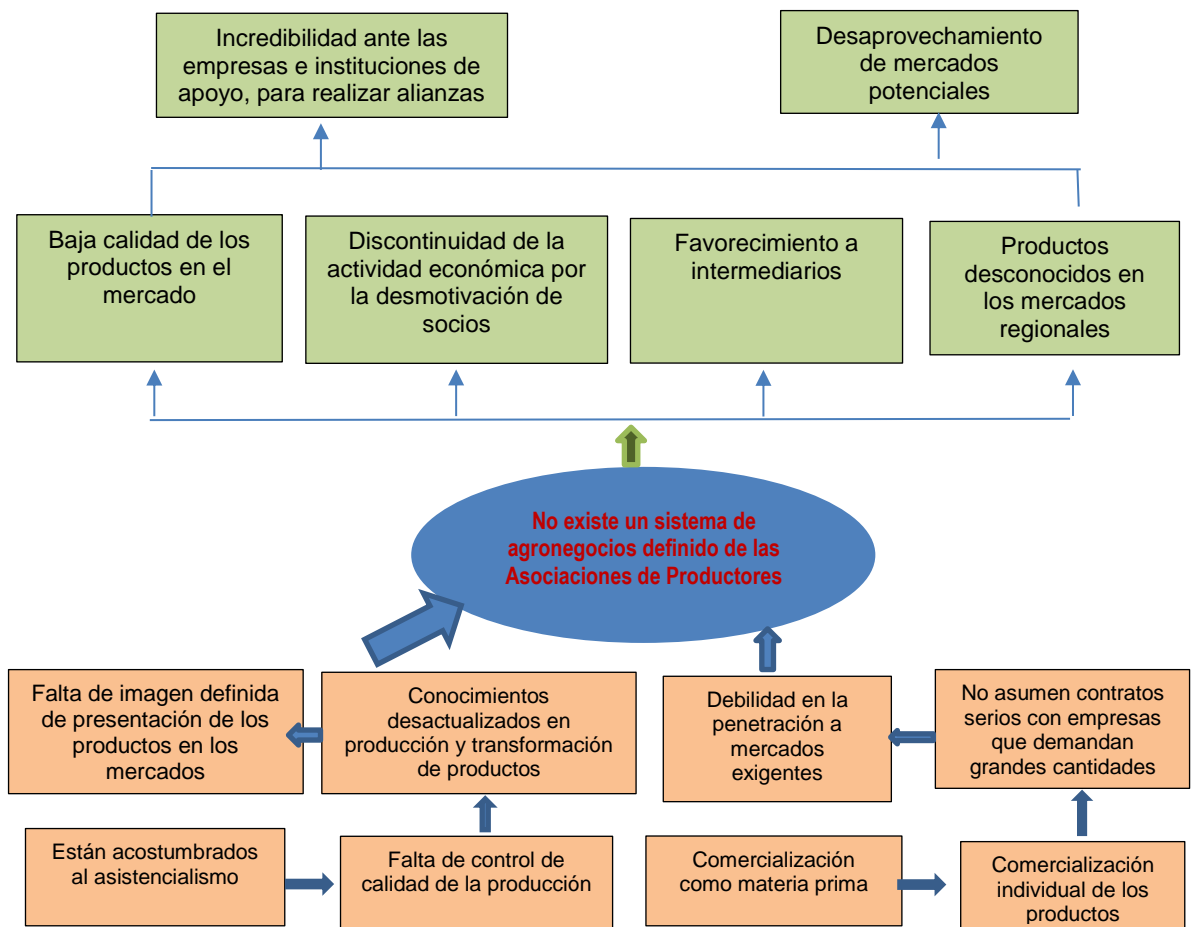
La discontinuidad de los proyectos institucionales, en apoyo a las asociaciones de productores, ha sido un elemento trascendental para la insostenibilidad de las acciones, emprendimientos y otros. Los proyectos han sido totalmente asistencialistas, cubriendo en mayor proporción, solamente la fase productiva, descuidando los procesos de transformación de la producción, fortalecimiento institucional y la falta de orientación de los productos agrícolas y pecuarios hacia mercados potenciales y competitivos. En síntesis no se ha enfocado o diseñado o canalizado mercados para la comercialización de los productos a través de mecanismos más claros y eficientes que serían los sistemas de agronegocios, la propuesta de una estrategia o de un sistema de agronegocio orientado a mercados definidos, tiene posibilidades de favorecer en el ámbito de funcionamiento de las asociaciones de productores, por tanto se visualizaran a futuro, organizaciones de productores, con menos problemas internos y no ser afectados en cierta medida por factores externos.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Las organizaciones económicas involucradas en la investigación asumieron, cierto apoyo institucional con proyectos productivos de transformación y comercialización, sin embargo, los resultados, no muestran efectos favorables, tampoco se puede indicar que los impactos socio-económicos esperados han sido favorables, por tanto, se percibe aun la debilidad e inseguridad de las familias de estas organizaciones económicas, en afrontar retos comerciales. El análisis del árbol de problemas refleja lo expuesto anteriormente:

Figura N° 1.
Árbol de problemas respecto al sistema actual de negocios de las Asociaciones de Productores en estudio



Fuente: En base a entrevistas realizadas a productores (2016)

Durante los años de ejecución de proyectos productivos en beneficio de estas asociaciones de productores, cundió el asistencialismo erróneo de anteriores años, la atención con inversiones no definidas por los beneficiarios, sino con la intervención de la institución de apoyo, con un mínimo enfoque de corresponsabilidad compartida. La presencia de una institución con inversiones atrae al productor(a), como ser la asistencia a reuniones donde plantean en ellas la visita de los técnicos a sus parcelas de producción, en los procesos de transformación y en la búsqueda de mercados, por tanto muestran aun la debilidad de encaminarse por sí solos, se manifiesta que la presencia y apoyo de una institución es importante para su funcionamiento.

No tienen mecanismos claros y oportunos para realizar el control de calidad de la materia prima y del producto transformado, las instancias de coadyuvara este aspecto se encuentran en las capitales del departamento. La comercialización de la producción y los productos es desorganizado, al final la organización deciden realizar la venta de sus productos de manera individual, ya que no existe una instancia interna en las organizaciones económicas que asuma este rol de sensibilización de venta de la producción o producto de manera organizada.

El aspecto o factor antes mencionado impide la penetración a mercados y la concreción de intenciones de negocios o cerrar contratos con compradores potenciales de la región y del país, la no presencia o actuación en los eventos de ruedas de negocios pierden la oportunidad de promocionarse.

Los proyectos ejecutados con las organizaciones económicas del Municipio de Villa Vaca Guzmán, cuyos financiamientos fueron para proyectos de desarrollo agropecuario y de fortalecimiento de los agronegocios en algunos rubros, no lograron alcanzar los resultados previstos, debido a que algunos(as), no cumplen con sus aportes de contraparte, no cumplen con las actividades programadas, falta mentalizar al productor (ra) el rol de **empresario(ria)** para cumplir con la entrega de productos en las cantidades y calidad previamente acordada.

De acuerdo a los antecedentes enunciados en anterior párrafo, y en función a las entrevistas realizadas a profesionales que formaron parte del departamento de desarrollo productivo de la Alcaldía de Villa Vaca Guzmán, que manifiestan en sentido que las instituciones de apoyo y empresas comercializadoras esperan de la superación y solución de los problemas internos de las asociaciones de productores.

La ejecución de proyectos de desarrollo agropecuario y de agronegocios, viabilizaron inversiones insostenibles, implementando plantas de transformación de materias primas, como, maní, ají, maíz, etc., sin definición de espacios comerciales, debilidad en la penetración a mercados potenciales y falta de estrategias que les permitan tener contactos permanentes con los demandantes en mercados plasmados en espacios importantes de los agronegocios a nivel nacional.

En síntesis el análisis respectivo en torno a la situación actual, nos muestra a las asociaciones de productores, con cierta debilidad de penetración a mercados potenciales, desorientados en la ruta del agronegocio.

Una oportunidad para estas organizaciones económicas se presenta en la elaboración de los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI), donde deberán asumir la consolidación de sistemas de los agronegocios, tomando en cuenta la asignación presupuestaria en el POA Municipal en función a los planes y programas, que abarquen mínimamente 5 años de ejecución.

1.2 Formulación del problema científico

Sistema de agronegocios no definido en las cuatro Asociaciones de Productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán, que limitan su funcionamiento actual, no permitiendo implementar y ejecutar estrategias efectivas para la producción, transformación y comercialización de sus productos en mercados regionales y nacionales.

1.3 Justificación de la investigación

El futuro del Municipio de Villa Vaca Guzmán, está proyectado a través de la definición en la vocación productiva, con base en los rubros agrícola y ganadero, todavía ostenta la visión de ser un municipio líder en la producción de semillas de calidad, ya que las condiciones agroecológicas, permiten obtener este insumo, que ofrece oportunidades de mercado a los productores que se dedican a estas actividades.

La participación de las instituciones privadas con presencia en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, han apoyado y vienen apoyando el desarrollo productivo, promoviendo y fortaleciendo las capacidades locales, financiando inversiones en equipamiento y equipos para la transformación productiva, hasta cierto nivel u oportunidades de mercado, estos proyectos temporales, acompañan a las asociaciones de productores, quedando luego estas organizaciones económicas, sin capacidades para realizar contratos de venta de sus productos.

Las condiciones son favorables para pensar en un desarrollo acelerado de este Municipio, donde el Gobierno Municipal Autónomo sea un verdadero líder en la conducción de su desarrollo, a través de una gestión pública eficiente, con la implementación de la gestión y gerencia municipal, junto a los agentes y motores del desarrollo (Asociaciones de Productores).

Tradicionalmente las organizaciones económicas que recibieron asistencia técnica institucional, no están asumiendo responsablemente sus acciones, considerando que ya han recibido apoyo técnico, inversiones y la orientación a mercados oportunos para sus productos, se visualiza la debilidad de penetración y falta de decisión de estas organizaciones, no asumen responsabilidades comerciales, pese a tener productos novedosos, que generarían expectativas en los mercados de consumo.

Por tanto, la investigación identifica claramente los aspectos y factores internos y externos que están debilitando a las asociaciones de productores, sujetos de estudio. Con la aplicación de nuevas técnicas y conocimientos logren revertir y/o eliminar dichos factores, para este propósito con el análisis histórico y la contextualización participativa, se plantea un sistema de agronegocios moderno y novedoso, que consiste en la adopción definitiva de nuevas técnicas y tecnologías ya existentes, que mejoren los procesos productivos, minimizando los factores negativos que afectan la cantidad y calidad de la producción, así mismo se enganche definitivamente a un sistema de comercialización efectiva y oportuna, que promueva la acción de los participantes de cada asociación de productores.

Se plantea un modelo, que a través de la ejecución de programas y proyectos con instituciones de apoyo, logren consolidar a las cuatro asociaciones de productores en el corto plazo, en función a sus objetivos claros y concretos, las mismas que dinamizaran la economía local, con inclusión social, logrando la participación de productores que incrementan su producción y aseguren la comercialización en las agroindustrias, aquellos que transforman, comercializan los productos transformados, en mercados regionales y logren efectivizar contratos en mercados nacionales.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Proponer un sistema de Agronegocios que fortalezca los procesos productivos y comercialización de productos, contribuyendo en los ingresos económicos, de familias con capacidades agro-empresariales, que integran cuatro Asociaciones de Productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar la línea base para identificar aspectos limitantes que influyen negativamente el proceso de fortalecimiento de 4 Asociaciones de Productores en estudio.
- ✓ Identificar las cadenas agroalimentarias y los procesos tecnológicos para iniciar emprendimientos y proyectos que consoliden el sistema de agronegocios de las asociaciones de productores en estudio.
- ✓ Diseñar estrategias institucionales, que vinculen de manera efectiva los procesos productivos de transformación y comercialización en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Las asociaciones de productores como empresas agropecuarias en el sistema de agronegocios.

Las asociaciones de productores son formas de organizarse para encarar en acciones económicas, en beneficio propio y mutuo, según los objetivos por la que deciden organizarse. En ese sentido Hernán Bachenheimer (2014), indica que las Asociaciones de Productores tienen por objeto hacer el mercadeo de productos agropecuarios y a su comercialización en los centros de consumo que resultaren en forma proporcional a sus aportes. Se pretende con ellos incidir sobre los precios, en favor de los productores y consumidores, igualmente racionalizar la consecución de los recursos crediticios.

Una forma de conceptualizar a las asociaciones de productores, de acuerdo a los estudios realizados por Rondot, P. y Collion, M. H. (2001)⁶, autores que indican, que son organizaciones de adhesión, que crean los agricultores (u otros grupos) para que les brinden servicios y tienen objetivos comunes.

La vinculación de las acciones de las asociaciones de productores y empresarios agropecuarias en el mundo de los agronegocios, son procesos, donde tienen acción sus actores, que definen sus objetivos para alcanzar posicionar sus productos en un determinado mercado, causando la atención de clientes que manifestaran su agrado y satisfacción.

Las asociaciones de productores surgen de la implementación de proyectos para planificar y ejecutar las actividades que lleven a resultados específicos, al margen de las actividades de asistencia técnica y capacitaciones en la fase productiva. Estas asociaciones de productores tienen que ver más con actividades concretas de transformación y comercialización de la producción, para brindar otras alternativas y opciones, que mejoren la economía familiar.

⁶ Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Washington EEUU. Banco Mundial. 2001.

Un sistema engloba o aglutina acciones concretas para alcanzar un objetivo, pero en el caso de un sistema de agronegocio, el objetivo a alcanzar o las metas a alcanzar debe ser común, en beneficio de todos sus participantes.

2.2 El concepto de sistema aplicado al agronegocio

Al respecto Roberi (2010), indica que el concepto de agronegocios comienza por entender los mismos como procesos “verticales”, cadenas “ecosistema-producto-cliente” que crean, generan y agregan valor para un cliente o un determinado mercado. La definición facilita la percepción de los procesos de negocios en la cadena agroalimentaria. Los agronegocios se presentan entonces como sistemas abiertos definidos verticalmente a lo largo de una cadena de creación de valor: región / ecosistema- proceso / producto / servicio - cliente / mercado.

El Agronegocio, es la suma de las operaciones relacionadas con la elaboración y distribución de insumos para las fincas, las operaciones de producción en las fincas, el almacenamiento, el procesamiento y la distribución de bienes del campo y de los elaborados a partir de ellos (Davis, J.H. y Goldderg, R.A.1957)⁷.

Los agronegocios, según la importancia en la economía principalmente rural de nuestro país, de acuerdo a los procesos de apoyo al desarrollo e innovación agropecuaria, han sido determinados como cadenas de valor que aglutinan muchas acciones con diferentes formas de contribución. Al respecto se indica que los agronegocios, son cadenas globales de valor que trascienden lo agropecuario y abarcan finanzas, acceso ilimitado a la tierra, producción, transformación, almacenamiento, exportaciones y comercio, hasta el consumo final (Piñero, D. 2013)⁸.

⁷ *Concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1957.

⁸ *La expansión del agronegocio en Bolivia*. Revista nueva cronica y buen gobierno. 2013.

Según las investigaciones realizadas por Carla Gras y Valeria Hernandez (2013)⁹, indican que el agronegocio lidera la tendencia del capitalismo moderno caracterizado por la institucionalización de formas de gobernanza globales centradas en la producción y comercialización de *commodities* agropecuarios. Este agronegocio es definido por las ciencias sociales como un modelo agrario o una lógica de producción que tiene las siguientes características principales: 1) la transectorialidad, entendida como mayor integración extensión de la cadena larga de valor tanto a nivel vertical como horizontal; 2) la priorización de las necesidades del consumidor global respecto del local; 3) la generalización, ampliación e intensificación del papel del capital en los procesos productivos agrarios; 4) la estandarización de las tecnologías utilizadas, con intensificación del uso de insumos de origen industrial, especialmente agroquímicos y semillas transgénicas; y 5) el acaparamiento y extranjerización de las tierras para la producción en gran escala.

Existen aspectos claves para el éxito del agronegocio, en ese sentido las empresas y/o asociaciones de productores, deben demostrar su rentabilidad y crecimiento favorable, el cual le dará presencia en el lugar de su funcionamiento. Al respecto se plantea que el objetivo del sistema de agronegocios, es satisfacer las necesidades de alimentación del consumidor final, la rentabilidad y crecimiento de la empresa que justifique su existencia, la especialización, diversificación, descentralización e integración son claves del sistema de agronegocios (Roberi, A. 2010).

El sistema está compuesto de varios pasos, actividades, componentes, pero un sistema de agronegocio, comprende una serie de actividades que van desde la fase productiva, cosecha, poscosecha la transformación y comercialización de los productos. Al respecto Louis Malassis (1999), citado por Robín Bourgeois y Danilo Herrera, 2005¹⁰, el sistema de agronegocios, es el conjunto de las

⁹ *La expansión del agronegocio en Bolivia*. Revista nueva cronica y buen gobierno. 2013.

¹⁰ *Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios*. San Jose-Costa Rica. 2005.

actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada.

Según el IICA/PRODAR (2012)¹¹, otro concepto desarrollado al final de los años 50 por Davis y Goldberg, es el de “agronegocios” que se define como la suma total de todas las operaciones relacionadas con la elaboración y distribución de los insumos para las fincas; las operaciones de producción en las fincas; el almacenamiento; el procesamiento y distribución de los productos del campo y de los bienes elaborados, a partir de ellos podemos identificar un sistema de agronegocios, en función a los siguientes aspectos:

- ✓ Un conjunto de componentes (proveedores de insumos, agropecuario, comercial, agroindustrial, distribución, consumo)
- ✓ Una interrelación entre esos componentes y su entorno (servicios de apoyo técnico y financiero: servicios productivos, instrumentos de política y su efecto, medio ambiente).
- ✓ Un objetivo común (ofrecer productos acordes con las necesidades de diferentes consumidores, considerando elementos económicos, sociales y ambientales)
- ✓ Efectos en todos los componentes por cambios (precios, oferta, calidad, normatividad, etc.) ocurrido en alguno de ellos.

2.3 Estrategias para el agronegocio

Para la penetración a mercados, se ha mencionado que optar las estrategias más eficientes y efectivas, que satisfagan los propósitos y expectativas de los oferentes de productos y servicios, en ese sentido se tendrá que analizar y tomar en cuenta las nuevas teorías al respecto, debe ser de atención pertinente y real cuando una organización económica está formando parte de procesos de

¹¹ *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América Latina y el Caribe*. San José-Costa Rica. 2012.

producción y comercialización en el rubro agropecuario, en ese sentido debe asumir estrategias que les permitan ser competitivos.

Hay formas de definir que es una “estrategia” en diferentes campos o áreas de trabajo, sin embargo, una estrategia con el fin de alcanzar ciertas metas o propósitos en un agronegocio, es indispensable otorgar los compromisos y responsabilidades de una organización, así lograr la competitividad y la atracción de clientes. En ese sentido una Estrategia es un conjunto integrado de acciones y compromisos diseñados para utilizar las competencias esenciales y obtener ventajas competitivas y una estrategia de negocios es un conjunto integrado de acciones y compromisos diseñados para proveer valor a los clientes y obtener ventajas competitivas utilizando las competencias esenciales en productos, (Roberi, A. 2010).

Así mismo, para la penetración a mercados y ser competitivos, se debe innovar con nuevos productos bienes o servicios, de manera que atraiga la atención de los clientes, es así, que la innovación se ha plasmado como un mecanismo o estrategia para alcanzar cierto éxito en los mercados cada vez más competitivos.

La innovación es un elemento estratégico muy importante para el desarrollo de un agronegocio, las innovaciones llevan a alcanzar las metas propuestas además de mejorar la calidad de un determinado producto, por medio de sus estrategias los agronegocios, ya sean individual o sectorialmente agrupados, desarrollan acciones innovadoras, que les permiten redimensionar, sus oportunidades de éxito. El concepto clave en este análisis, es la estrategia, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a un agronegocio con su medio según Porter (1980), citado por (Lorena, B. E.; Verena, G.; Moreno, E. 2011)¹².

¹² *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones*. Valle de Cauca, Colombia. 2011.

2.4 Experiencias de aplicaciones de agronegocios en el desarrollo productivo municipal.

Una parte de los logros alcanzados en este gobierno, se deben a la implementación del modelo económico social comunitario productivo, el cual promueve políticas de distribución y redistribución justa de la riqueza y de los excedentes económicos , buscando complementar el interés individual, colectivo, articulando las diferentes formas de economía plural, promoviendo la ampliación y diversificación de la matriz productiva con el objetivo de superar el modelo primario exportador, logrando una economía productiva sobre la base de la industrialización de nuestros recursos naturales (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016)¹³ .

Respecto al sector agropecuario y de acuerdo al informe del Ministerio de Planificación del Desarrollo, este sector ha sido dinámico y creciente en la economía del país tanto en tierras altas y tierras bajas. El aporte del sector agropecuario al PIB nacional se ha incrementado en términos absolutos. En estos últimos años se eliminó la economía dual de Bolivia, en la que coexistían por una parte un sector agroindustrial de medianas y grandes empresas que concentraban las mayores tierras y, por otra parte, un grupo mayoritario de pequeños productores minifundistas que solo tenían acceso a tierras con poca capacidad productiva. Por otro lado, los pequeños productores campesinos e indígenas y sus comunidades han venido adquiriendo mayor relevancia en la producción de alimentos para el mercado interno y de exportación, teniendo aun un importante protagonismo el sector agroindustrial mediano y grande (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

Los rubros más importantes en nuestro país son las oleaginosas e industriales, que durante el periodo 2013-2014, han mostrado un incremento del 34% en la superficie de cultivo, seguido de los cereales con un incremento del 37%, otros

¹³ *Plan de Desarrollo Económico Social - PDES.. En el Marco del Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016-2020.* La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo. 2016.

rubros de Seguridad Alimentaria también se han incrementado como el de hortalizas con una expansión del 64%, tubérculos con 19% y frutales con 14% (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

Un importante avance en los departamentos y municipios de nuestro país es la producción ecológica y orgánica certificada, alcanzando el 4,7% de la producción total de alimentos en el país, actualmente este sector en los municipios avanza en alianza con las Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones y Municipios), a través de los comités Municipales de Producción Ecológica (Estado Plurinacional de Bolivia, 2016).

A nivel nacional y con la intervención del PADER-COSUDE desde la gestión 2000 y en diferentes Municipios del país, ha intervenido con la implementación de propuestas sobre Municipio Productivo y Promoción Económica, logrando obtener resultados favorables para una planificación a futuro del sector productivo y otros actores clave.

La intervención de PADER-COSUDE en el Municipio de Punata, cuya población es principalmente agricultora, sus cultivos más importantes son el trigo, papa, avena, maíz, arveja, frutales como durazno, pera manzana, ciruela y otros cultivos, también en este Municipio es importante la crianza de ganado. Se realizaron talleres sobre la propuesta de Municipios Productivos y promoción Económica, se contrató un técnico para la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM), elaborando un diagnóstico de la situación actual de los rubros más importantes de este Municipio, logrando priorizarse el sector lechero (PADER-COSUDE, 2004)¹⁴

En el proceso d intervención del PADER-COSUDE en el Municipio de Punata se conformó la Organización de Productores Lecheros de Punata (OPLP), luego esta organización estableció alianzas con la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), la Universidad del Valle (UNIVALLE) y Empresas Prestadoras de

¹⁴ *Municipio Productivo y Promocion Economica, lecciones aprendidas en su aplicacion.* La Paz, Bolivia. Plural editores. 2004.

Servicios a la Lechería (AGROIMPORT, COLUMBIA y SERVECO), además esta organización impulso la creación del espacio de concertación público-privado, que se denominó Directorio Local de Promoción Económica (DILPE), y que logro concertar una Agenda de Responsabilidad Compartida (ARCO) (PADER-COSUDE, 2004).

La organización PAFKUM ejecuto un proyecto denominado producción, manejo, transformación y mercadeo de usupuca (*Capsicum cardenasii*), con el apoyo del Programa de Pequeñas Donaciones de Naciones Unidas (PNUD), lo destacado de este proyecto fue la identificación y domesticación de un producto silvestre, como nuevo producto de interés económico para la población local de bajos recursos, sin embargo, se pudo evidenciar que el proceso para lograr que la producción sea sostenible es a mediano o largo plazo. Así mismo los productores constataron que el producto es comercializable, con precios expectables y que también puede ser trocado en el mercado con otros productos, no se logró profundizar la transformación del producto, sin embargo a partir del conocimiento tradicional se ha visto que su procesamiento no requieren de mucha tecnología ni alta inversión (Programa de Pequeñas Donaciones - PPD, 2006)¹⁵.

A nivel del departamento de Chuquisaca la Asociación de Productores de Trigo (APT-Chuquisaca), logra ejecutar un proyecto denominado, acopio y comercialización de amaranto y frijoles orgánicos, al inicio del proyecto los productores empezaron a manejar conceptos y técnicas de producción orgánica, iniciando a nivel local un proceso de reconversión productiva en aproximadamente 100 Has. de área cultivable. Se presentaron algunas dificultades en el proceso de comercialización, debido a que en un momento el capital de operación de APT-Chuquisaca, fue insuficiente, sin embargo, en la última campaña del proyecto, se movilizaron aproximadamente 28,000.00 \$us en la comercialización de ambos productos. Así mismo se abrieron nuevos mercados y se logró posicionar las galletas de amaranto en el mercado como

¹⁵ PPD. *Memoria de proyectos Año 5 Fase operacional II*. La Paz, Bolivia. Plural editores. 2006.

producto transformado (se venden a nivel nacional en las tiendas superecológicos (Programa de Pequeñas Donaciones – PPD, 2006).

En el Municipio de Villa Vaca Guzmán, la presencia de PADER – COSUDE ha sido fundamental, logrando durante su intervención desde la gestión 2002 con la consolidación del Directorio Local de Promoción Económica (DILPE), logrando reunir a varias asociaciones de productores y productores emprendedores, es así que la experiencia más notoria fue que este directorio crea la alianza público-privado (Asociaciones de productores y los Gobiernos Municipales de Villa Vaca Guzmán, Monteagudo y Huacareta), para la ejecución de proyectos de innovación tecnológica con Fundación Chaco, los proyectos fueron de maíz y ají, logrando obtener nuevas variedades de maíces y el posicionamiento del ají de calidad del Chaco (PADER-COSUDE, 2004).

Un salto tecnológico y el avance hacia los agronegocios en los Municipios del Chaco Chuquisaqueño, específicamente del Municipio de Villa Vaca Guzmán, ha sido con el nuevo modelo de Sistema Boliviano de Transferencia de Tecnologías Agropecuarias (SIBTA), que han aplicado nuevas metodologías de trabajo, en función a la corresponsabilidad del beneficiario, a consecución de las cadenas de valor y su base de sostenibilidad de los proyectos para la creación y fortalecimiento de agronegocios competitivos. En ese desafío el acceso a mercados, por parte de los productores rurales y la articulación de los mismos con empresas transformadoras y comercializadoras, además de entidades prestadoras de servicios, son pilares fundamentales para lograr ese objetivo, con esta intención, se ha creado el Sistema de Desarrollo Agropecuario (SDA), cuya visión es convertirse en el brazo operativo para la venta de servicios integrales y especializados de agronegocios, para el sector agropecuario (Fundación Valles, 2011)¹⁶.

¹⁶ *Memoria institucional. Innovando el campo, mejorando vidas.* Cochabamba, Bolivia. 2011.

Los enunciados anteriores permiten abrir oportunidades para las regiones en nuestro país, la diversidad agroecológica, las habilidades y destrezas del recurso humano están disponibles para iniciar acciones en rubros de gran oportunidad en el mercado nacional e internacional.

2.5 Apoyo institucional para impulsar el agronegocio, intervención de la gestión institucional público – privado

La implementación de Programas de Cooperación Público-Privada, son alternativas para impulsar el desarrollo económico local, la participación del sector privado en la ejecución de proyectos productivos en organizaciones económicas o apoyo a los emprendimientos, coadyuvan en la consolidación del agronegocio, pues el aporte con recursos económicos o el cofinanciamiento permite la consolidación a corresponsabilidad del agronegocio.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se indica que, en diversas instancias del desarrollo productivo, se han institucionalizado varios programas públicos específicos de promoción de Alianzas Público-Privados (APPs). A través de ellos, el Estado proporciona apoyo financiero y dota de asistencia técnica a diferentes iniciativas del sector privado por un período determinado, sin que ello implique un proceso de coparticipación de la inversión a largo plazo ni la responsabilidad del Estado en el manejo de las empresas o asociaciones productivas. Los esquemas instaurados buscan dotar a los diferentes actores privados de los activos humanos, sociales y económicos para que puedan llevar a cabo sus emprendimientos, diversificar su producción o comercialización (nacional o exportación) o ampliar sus negocios (Manuel Chiriboga, Carol Chehab y Vinicio Salgado)¹⁷.

¹⁷ *Alianzas Publico-Privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe país el Ecuador.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. 2013

Fundación Valles, considera que la calidad de la producción y productos agropecuarios, es una prioridad, en este sentido, se realizan acciones de introducción y difusión de buenas prácticas, a nivel agrícola y agroindustrial. Se promueven también procesos de certificación en distintos ámbitos para las asociaciones de productores y empresas rurales atendidas. Se busca la sostenibilidad de las intervenciones, desde el punto de vista de la adopción tecnológica, del incremento de los ingresos y de la conservación de los recursos naturales. La sostenibilidad de las innovaciones introducidas, de las buenas prácticas difundidas y los beneficios logrados, está garantizada mediante la apropiación y el cofinanciamiento de las acciones, por parte de los actores involucrados. En este marco, se realizan acciones de fortalecimiento para las organizaciones de productores y empresas atendidas.

En función a resultados favorables y la necesidad de impulsar las necesidades de las asociaciones de productores y de los emprendimientos en los Municipios rurales del Chaco Chuquisaqueño y específicamente para el Municipio de Villa Vaca Guzmán, se abren alternativas estratégicas de apoyo al sector agropecuario a través de la atención y ejecución de planes de negocios. La alianza estratégica con el Centro de Investigación y Desarrollo Regional Institución Financiera de Desarrollo (CIDRE) y la Universidad Privada Boliviana (UPB), se encuentra en ejecución el Proyecto de investigación-desarrollo “Sociedades de inversión en empresas rurales para el escalamiento de innovaciones”, financiado por el Instituto de Desarrollo Rural Comunitario (IDRC). En este caso el rol de la Fundación Valles (2011), es coadyuvar en el desarrollo de modelos empresariales con capitales de riesgo, poniendo a disposición sus experiencias y lecciones aprendidas en la ejecución del Programa de Desarrollo Empresarial Rural (DER).

Por tanto, la premisa es, que los futuros proyectos buscan llevar a una escala mayor el modelo de “Sociedad de Transformación Rural (STR)”, para el incremento del flujo de capitales de inversión, la provisión de asistencia técnica y el acceso a mercados para los pequeños productores rurales de Bolivia.

Asimismo, se desarrolla una propuesta metodológica de escalamiento del modelo de STR, sentando las bases y generando mecanismos de política pública así como instrumentos financieros para que el modelo de inversiones de capital-riesgo prospere en el país y genere un proceso sostenido de innovación (Fundacion Valles, 2011).

2.6 Formas organizativas, gestión financiera económica, innovación tecnológica, asistencia técnica y capacitación

Para el avance hacia el desarrollo económico local del Municipio de Villa Vaca Guzmán, se establecen el funcionamiento de las organizaciones económicas, es el caso de las Asociaciones de Productores, Pequeñas y Medianas Empresas Agropecuarias PyMES y en cierta medida los emprendimientos unipersonales, se prevé que estos mecanismos serán los agentes del desarrollo, ya que se necesita de inversiones mayores para la transformación agroproductiva, como oportunidad de fuentes de empleo, la comercialización y en lo posible generar ingresos para el Municipio.

Otra alternativa para el financiamiento y ejecución de los proyectos productivos y/o emprendimientos es a través de la Alianza Público-Privada (APP), pues la capacidad actual de las organizaciones económicas es insuficiente para consolidar los Agronegocios, aún existe la debilidad institucional, la misma deberá consolidarse a través de la transformación a nivel empresarial con participación de productores(as) con visión y acción definitiva en este reto. Las alianzas deben ser claras y concretas de manera que se manifiesten en la sostenibilidad y no se cometan los errores de gestiones anteriores, salir del asistencialismo y evitar realizar inversiones sin retorno del capital invertido.

La innovación tecnológica deberá ser el eje principal para mejorar los procesos productivos y en cada eslabón de las cadenas productivas, de esta manera obtener productos novedosos y diferenciados como oportunidad en los

mercados comunes, abarcando diferentes sitios de comercialización a nivel regional nacional y la exportación.

Al respecto, la innovación tecnológica permite entrar en contacto directo con la realidad del sector agropecuario de Bolivia, conocer sus necesidades y responder adecuadamente a ellas. El enfoque de atención de cadenas productivas, en programas de largo plazo, ha sido determinante en la atención de los factores críticos que limitan el desarrollo de los agronegocios e impiden un adecuado desarrollo económico de las familias de pequeños productores. Los proyectos de innovación tecnológica aplicada son financiados en función a la demanda de los distintos actores de las cadenas y toman en cuenta las oportunidades de mercado; deben alcanzar resultados medibles en beneficio de los agricultores y otros actores involucrados; tienen el propósito de transferir tecnologías existentes, probadas y accesibles (de bajo costo), para mejorar las condiciones de competitividad de las cadenas y responder a las necesidades de los distintos actores. Las tecnologías deben ser adoptadas por los beneficiarios en forma sostenible para lograr que las intervenciones sean exitosas (Fundacion Valles, 2011).

En este marco, el Programa de Desarrollo de Empresas Rurales - DER (2011), canaliza esfuerzos para que emprendimientos agropecuarios con visión empresarial potencien sus capacidades de gestión productiva, económica, financiera, administrativa y comercial. Este Programa se ha convertido en un pilar fundamental para el complemento de las acciones de innovación tecnológica, graduación de asociaciones y fomento empresarial.

2.7 Seguridad y Soberanía alimentaria

Los avances de la tecnología en diferentes regiones del país, está incrementando la tecnología con el uso de agroinsumos, es más, no hay control efectivo sobre los productos transgénicos que se introducen al país como productos de materia prima o finalmente como alimentos transformados. La

tendencia es de conservar los conocimientos locales, tecnologías que no dañen el medio ambiente, para producir productos y alimentos sanos, pero hay otra contraposición de generar más alimentos para la seguridad alimentaria, esto implica el avance de la tecnología, biotecnología y habilitación de más tierras para producir (Blanco, P.E., 2016)¹⁸.

La producción agrícola o de origen animal de la región del Chaco, debe estar orientada, a la producción orgánica y/o agroecológica, para así entrar en mercados nichos aprovechando los mercados potenciales como oportunidad para las asociaciones de productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán, no solo pensando en la materia prima, sino también de los productos transformados, pues las asociaciones en estudio están orientados en ese sentido (Carolina, Limachi, P. C., 2017)¹⁹.

La Cumbre Mundial sobre la Alimentación (1996), ha planteado que la seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen, en todo momento, acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfacen sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida activa y sana. La definición plantea cuatro dimensiones primordiales de la seguridad alimentaria: La disponibilidad física de los alimentos, el acceso económico y físico a los alimentos, la utilización de los alimentos, la estabilidad en el tiempo de las tres dimensiones anteriores (FAO, 2011).

El concepto de seguridad alimentaria ha sido definido en numerosas ocasiones por la comunidad internacional, y ha evolucionado considerablemente a través del tiempo. Uno de los cambios fundamentales ha sido su expansión desde el concepto de disponibilidad continua de alimentos hacia la noción contemporánea de los alimentos como un elemento más dentro de un contexto social que determina a los modos de vida. Así, la seguridad alimentaria se ve como

¹⁸ *Los sistemas de producción agrícola y la producción de alimentos.* Monteagudo, Bolivia. Entrevista personal. Octubre de 2016.

¹⁹ *Aprovechamiento de oportunidades de mercados con productos orgánicos y ecológicos.* Monteagudo, Bolivia. Entrevista personal. Abril de 2017.

determinada por el contexto social y las relaciones o balance de poder entre los distintos grupos de interés que constituyen la sociedad (Edwards Carr, 2006)²⁰.

“El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo” (SOFI-2006, por sus siglas en inglés), el Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Jacques Diouf, exhortó a los líderes mundiales a cumplir el compromiso adquirido hace una década de reducir a la mitad el número de personas que pasan hambre en el mundo para 2015. Tras recordar que las promesas no sustituyen los alimentos, Diouf señaló que “hoy sufren hambre más personas en los países en desarrollo -820 millones- que en 1996”, cuando se celebró la Cumbre Mundial sobre la alimentación (CMA)” (Programa Especial Para la Seguridad Alimentaria - PESA, 2006)²¹.

La denominada seguridad alimentaria hace hincapié en la disponibilidad y el acceso a los productos alimenticios tanto en cantidad como en calidad. Esta seguridad de tipo alimentaria sólo se cumple cuando todos los individuos disponen a todo momento de alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus requerimientos en materia de nutrición (Pérez, J. y Gardey, A., 2012)²².

Los conceptos, opiniones que se vierten en anteriores párrafos, manifiestan la importancia definitiva de la generación de alimentos para la población, estos alimentos de origen natural y los transformados deben cubrir las necesidades de las familias más vulnerables aquellas que son los más afectados por factores adversos.

A este complemento de la seguridad alimentaria surge la posición o relacionamiento directo de la soberanía alimentaria, lo que involucra la producción de alimentos de calidad, sin dañar el medio ambiente y suelo, que la

²⁰ *Postmodern conceptualizations, modernista pplications: Rethinking the role of society in food security*. Revista El Sevier. España. 2006.

²¹ Seguridad Alimentaria - PESA. *Proyecto Food Facility Honduras*. 2001.

²² *Seguridad Alimentaria*. Recuperado de, <http://definicion.de/reeducacion/Seguridad/Alimentaria> (2008, actualizado 2012).

producción sea sostenible en el tiempo y pasen de generación en generación, que las actuales organizaciones económicas, empresas agropecuarias, MyPES y otros, piensen en el futuro (Limachi, P. C., 2017).

Según Gordillo, G. y Méndez, O. (2013)²³, como resultado de la crisis alimentaria de 2008, los gobiernos han puesto su atención en las políticas alimentarias y en el apoyo al sector rural. Tanto la seguridad como la soberanía alimentaria enfatizan la necesidad de aumentar la producción y la productividad de alimentos para enfrentar la demanda futura. Ambos conceptos subrayan que el problema central el día de hoy reside en el acceso a los alimentos y, en consecuencia, suponen políticas públicas redistributivas desde el ámbito del ingreso, así como del empleo, y asumen también la necesaria articulación entre alimentos y nutrición. Además, de ambos conceptos se pueden derivar propuestas de protección social para enfrentar crisis temporales o programas de transferencias condicionadas que formen parte de programas de combate a la pobreza.

Así mismo se manifiesta que las diferencias centrales entre seguridad alimentaria y soberanía alimentaria serían dos: 1) El concepto de seguridad alimentaria, adoptado por los Estados Miembros de la FAO, es, si se quiere, un concepto neutro en términos de correlación de fuerzas. No prejuzga sobre la concentración de poder económico en los distintos eslabones de la cadena alimentaria ni en el comercio internacional de alimentos ni en la propiedad de medios de producción clave, como la tierra o, más contemporáneamente, el acceso a la información. En tanto, el concepto de soberanía alimentaria parte justamente de constatar la asimetría del poder en los distintos mercados y espacios de poder involucrados, así como en los ámbitos de las negociaciones comerciales multilaterales. Apela, entonces, al papel equilibrador que puede jugar un Estado democrático, y concibe que los alimentos son más que mercancías. 2) La segunda diferencia sustancial tiene que ver con cómo producir alimentos. Aunque la FAO ha sido pionera en temas relacionados con mejores prácticas agrícolas (BPA), manejo sustentable de recursos naturales, el principio

²³ *Seguridad y Soberanía Alimentaria*. FAO. 2013.

precautorio en relación con los OGM, agricultura verde, etc., por su naturaleza como organismo intergubernamental y multilateral no podría adoptar una posición enfática o única respecto a las distintas formas de producir alimentos (Gordillo, G. y Méndez, O., 2013).

En tanto que, en nuestro país, más propiamente en la región del Chaco la vocación productiva, priorizada en el sector agrícola, como ser la producción de maíz, maní, frutales y el sector ganadero, tomando en cuenta la conciencia ambiental que evite la degradación de suelos y erosión genética de las semillas, en síntesis, una agricultura sostenible que ofrezca productos primarios y transformados de calidad.

Sin embargo, hay otros manifiestos a nivel mundial y nacional sobre cómo encarar la producción de alimentos que involucran el funcionamiento de los agronegocios a gran escala, que necesariamente impulsan a incrementar superficies de producción y adopción de tecnologías de última generación, al respecto se ponen en conocimiento las siguientes ponencias.

Diferentes organizaciones sociales han firmado el manifiesto "Sembrando por Bolivia": ¿Agronegocios o soberanía alimentaria? donde denuncian que la ampliación de un millón de hectáreas anuales hasta 2025 supondría la destrucción de enormes extensiones de bosques tropicales ricos en biodiversidad y que no son aptos para la agricultura, además de la pérdida de fuentes de agua y suelos. En el manifiesto se denuncia que el propósito es subordinar más la agricultura nacional a los mercados externos, lo que profundizará el desabastecimiento y el incremento de los precios de los alimentos (SCRIBD, 2015).

En este sentido, la información presentada constata, de manera contraria al discurso oficial, que, durante los primeros cuatro años de gobierno, "los productores locales y el mercado interno" no son ciertamente los "puntales del desarrollo" y que los sectores ligados al "agronegocio" de exportación, siguen

beneficiándose de políticas gubernamentales que no han sufrido sustanciales modificaciones. Es más, algunos analistas consideran, que, por ejemplo, EMAPA, se ha convertido en un eficiente promotor de la producción de soya transgénica entre los pequeños productores de soya en Santa Cruz (Nuñez, 2009) y del modelo agroindustrial de monocultivo en otras regiones del país (Elías, 2009), por lo que las acciones de este organismo gubernamental se orientan a una mayor vinculación de los productores con el agronegocio. (SCRIBD, 2015).

En relación al debate sobre la problemática de la seguridad y soberanía alimentaria, el gobierno sostiene que en Bolivia no existe crisis alimentaria, puesto que, por un lado, solamente se presenta un déficit estructural en relación a la producción interna de trigo y de harina de trigo y, por otro lado, a que habría crecido la oferta interna de productos agropecuarios o agroindustriales debido a un incremento de la superficie cultivada durante la gestión de Evo Morales.

En este sentido, Evo Morales, sostiene que los problemas de desabastecimiento de algunos productos obedecen, más bien, a aspectos absolutamente coyunturales provocados por desastres naturales o por acciones especulativas de sectores empresariales opositores a la actual gestión de gobierno, la información del MDRAyMA en sentido de haberse dado un incremento de alrededor de 400.000 hectáreas en la superficie cultivada durante la actual gestión de gobierno no son evidentes, situación que pone en tela de juicio los impactos de una aparente política orientada a fortalecer la producción interna de alimentos y la de los pequeños productores campesinos e indígenas en particular.

Existe una suerte de estancamiento de la producción agrícola en el país, una reducción de la importancia de los productos alimenticios campesinos tradicionales y una tendencia hacia la expansión de productos de exportación de “base” campesina. Por su parte, y con diferentes matices y posiciones, para una buena parte de ONGs y colectivos institucionales que vienen debatiendo el tema,

el déficit de alimentos se está agudizando, pues si bien existe una incidencia negativa en la producción por motivos climáticos, la importación de alimentos está alcanzando a varios productos como maíz, arroz y papa que antes eran cubiertos fundamentalmente por la producción nacional.

Se considera que las políticas gubernamentales tienen una tendencia de solucionar aspectos de la coyuntura por lo que están orientadas básicamente a aminorar las subidas de precios de algunos alimentos. En este sentido, señalan que persisten, políticas de apertura comercial irrestricta que perjudican la producción nacional y la ausencia de aquellas para enfrentar los problemas estructurales que aquejan a los pequeños productores (Ormachea, E., 2009)²⁴.

Para las organizaciones gremiales que representan a los pequeños productores agrícolas como la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC), la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) y la Federación Nacional de Cooperativas Arroceras (FENCA), las políticas del gobierno se orientan a proteger a los consumidores y no así a promover la producción interna de alimentos. Consideran que la importación de alimentos profundiza la dependencia del país de precios internacionales y desincentiva la producción nacional productores (Ormachea, E., 2009).

Los datos referidos al comportamiento de las importaciones de productos de origen agropecuario, permiten sostener que Bolivia tiende a depender de una mayor variedad y volúmenes de alimentos importados, tendencia que se agudiza durante este gobierno. Esta situación implica que, cada vez más, los precios de varios alimentos que consuman los hogares bolivianos dependan del comportamiento de los precios internacionales. En este sentido, los volúmenes actuales de población urbana y rural que no logran cubrir los costos de una canasta alimentaria básica, podrían incrementarse (Enrique Ormachea, 2009).

²⁴ *Soberanía y Seguridad Alimentaria en Bolivia. Políticas y estado de la situación.* CEDLA. La Paz, Bolivia. 2009.

Por el contrario, es más el escenario de estancamiento que caracteriza a la agricultura el que explica esta situación. En este escenario de estancamiento de la agricultura debe remarcar muy especialmente la pérdida de peso de la producción campesina. Esta situación, por la información relativa a la composición de la estructura de gastos de alimentos de la población en general, se agravará a futuro pues queda claro que los hogares tienden a demandar menos productos típicamente campesinos (agrícolas y pecuarios). Por otro lado, también queda claro que los procesos de parcelación extrema de la propiedad de la tierra y la situación de degradación de la tierra que caracteriza al occidente del país donde se concentra la mayor parte de los campesinos, son otras dos variables adicionales sustanciales que coadyuvan a agudizar la crisis de la producción campesina, por lo que su importancia como sector abastecedor de alimentos se irá reduciendo paulatinamente.

En ambos casos (cultivos de exportación y cultivos articulados a la transformación manufacturera o industrial) implican procesos de especialización productiva, lo que significa que este tipo de unidades campesinas se vayan también transformando paulatinamente en demandantes netos de productos alimenticios.

Una reclasificación del ordenamiento tradicional que presentan las estadísticas sobre los principales cultivos en el país, permite observar que hacia 2007-2008, del total de la superficie cultivada, alrededor del 80,0% alberga cultivos que en mayor o menor medida requieren ser procesados industrialmente para consumo humano o animal final. Esta situación puede estar llevando a sectores campesinos a procesos de especialización productiva y a la conformación de pequeñas unidades campesinas que incorporan paulatinamente maquinaria y trabajo asalariado en ciertas fases culturales. Pero también puede significar que otro contingente de unidades productivas campesinas, aún sin alterar necesariamente sus formas de producción precapitalistas, se organicen de acuerdo a los requerimientos de calidad, oportunidad y cantidad que le requiere la industria capitalista (Enrique Ormachea, 2009).

CAPITULO III HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Idea a defender

La investigación está orientada a la consolidación de un sistema de agronegocios, en función a las potencialidades para el desarrollo económico del Municipio de Villa Vaca Guzmán, con la inclusión y oportunidad para todos y la proyección del vivir bien, apuntando este desarrollo en función a la oportunidad de la ejecución de programas y proyectos determinados en la agenda 2025.

Se plantea un sistema de agronegocios, partiendo del apoyo a través de las Alianzas Público-Privado, que apoyen financieramente los procesos productivos, incrementando la producción y productividad (calidad de la materia prima), inversiones más precisas y eficaces para la transformación de los productos y la consolidación de mercados.

En función a lo enunciado anteriormente y a los objetivos de la investigación la idea a defender es:

Propuesta de un sistema de agronegocios que integre a 4 Asociaciones de Productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán, que tienen debilidades en su estructura organizativa y funcionamiento organizacional, repercutiendo de manera desfavorable en las capacidades y acciones para su fortalecimiento y gestión empresarial.

Las relaciones internas y externas de las Asociaciones de Productores, tanto con las instituciones públicas y privadas, se integren en los procesos de gestión del desarrollo en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, con alternativas técnicas, productivas, financieras, además de eficientes procesos educativos más pertinentes para las asociaciones de productores en estudio, en función de sus características.

3.2 Identificación de variables

Variables independientes (causas)

- ✓ Nivel de organización y cumplimiento de estatutos y reglamentos de las 4 asociaciones de productores
- ✓ Nivel de participación de socios en su organización económica
- ✓ Capacidad actual de las asociaciones de productores en estudio
- ✓ Vinculación individual a los procesos de producción, transformación y comercialización (agronegocios)
- ✓ Aspectos principales para mejorar los procesos de producción, transformación y comercialización
- ✓ Capacidad de gestión de proyectos y financiamiento
- ✓ Participación institucional, en programas y proyectos de desarrollo municipal en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Variable dependiente (efecto)

- ✓ Un sistema de Agronegocios que fortalece los procesos productivos y comercialización de productos, con capacidades agro-empresariales, que integran a cuatro Asociaciones de Productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

3.3 Operacionalización de variables

Las variables fueron definidas en función al tipo de investigación realizado tomando como modelo el propuesto por Likert, en ese sentido las entrevistas han sido estructuradas bajo este modelo, orientando u aplicación a actores clave de cada organización económica, en el siguiente cuadro se enuncia el esquema.

Cuadro N° 1.
Operacionalización de variables

Variable	Tipo de variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores/items
Sistema de agronegocios	Dependiente	Evaluación de la situación actual respecto al agronegocio de 4 asociaciones de productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán	Aspectos internos de la organización	1. Tiempo de permanencia en la organización
				2. Participación de los socios en su organización
				3. Aspectos que desmotivan la participación en su organización
			Aspectos productivos principales de la organización	4. Nivel de producción por hectárea o rubro en estudio
				5. Costo de producción por hectárea o rubro en estudio
				6. Principales problemas que se presentan en la producción
				7. Cuáles son las principales necesidades para la mejora de la producción en su organización.
				8. Cuáles son los Insumos y sus proveedores para sus productos
			Transformación de la producción	1. Cuáles son los principales problemas en el proceso de transformación
				2. Principales necesidades en el proceso de transformación
			Comercialización	12. Cuáles son los productos que oferta la asociación
				13. Cantidad de productos que oferta la asociación
				14. Mercado actual donde comercializan sus productos
				15. Mercado al que se desean llegar
				16. Cuáles son los principales problemas en la comercialización
				17. Principales necesidades para mejorar la comercialización
				18. Cuáles son sus compradores frecuentes
			19. Forma de comercialización (individual o asociación)	
			Alianzas institucionales	20. Instituciones que han apoyado a la asociación
				21. Instituciones que apoyan a la asociación actualmente
			Principal producto para el mercado	22. Producto con mayor demanda
				23. Principal mercado para este producto

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de investigación

El trabajo de investigación busca alcanzar los objetivos propuestos, a partir de la identificación preliminar, respecto a la situación actual de funcionamiento de 4 asociaciones de productores, que son los más estables y con funcionamiento permanente, identificando los resultados y logros alcanzados, además valorando la existencia de acciones concretas dentro de un plan estratégico, como la formulación y ejecución de proyectos específicos, que están insertados dentro del marco del desarrollo socioeconómico integral del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

La investigación tiene un enfoque mixto y sistémico, ya que analiza a través del proceso histórico en su comportamiento y desarrollo de las asociaciones de productores y su funcionamiento en función a la aplicación de un sistema de agronegocio, que mejoraría cualitativamente su situación actual con la perspectiva de un crecimiento económico, en función a rubros considerados estratégicamente importantes para el desarrollo económico local, donde es importante la valoración cualitativa durante el proceso de funcionamiento y la sistematización y análisis de los datos cuantitativos que enmarcan la producción y producto, en función al contexto estructural y situacional de 4 asociaciones de productores.

La investigación identificará la naturaleza profunda de la realidad actual, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, obteniendo datos precisos y concretos relacionados con el sujeto de estudio, grupo y el contexto.

4.2 Unidad de análisis

Se ha formulado las preguntas de investigación, a partir de esta base teórica se elabora u organiza los conocimientos que constituyen el punto de partida, de la investigación, revisando y asimilando los acontecimientos respecto al problema planteado, delimitando el sujeto y objeto de estudio.

En el proceso, se fija la estrategia ante los hechos a estudiar, formulando un modelo operativo que permite acercarse al objeto de estudio, de esta manera definir el proceso productivo, que incide en el desarrollo económico local del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Elegidos los métodos o estrategias se define las formas y procedimientos concretos que permiten recolectar y organizar la información, que son necesarios para el curso de la investigación. Es el momento del desarrollo de la investigación, donde se obtienen y analizan los datos, a través del empleo de las técnicas e instrumentos definidos en la metodología.

Una vez dispuestos y analizados los datos del objeto de estudio, surgen nuevos conocimientos, pues la nueva teoría alcanzada puede concebirse como un arranque para el desenvolvimiento de nuevas investigaciones.

El proceso de investigación permite alcanzar los objetivos, el mismo está diseñado a partir del diagnóstico de la situación actual de 4 asociaciones de productores, considerados como los más activos y con funcionamiento permanente, que permitirán identificar, los factores que han incidido en el proceso de fortalecimiento y consolidación de los mismos.

La metodología de investigación a aplicar permitirá que los sujetos de estudio, identifiquen sus verdaderas potencialidades en función al contexto actual y políticas públicas actuales, que se determinan como oportunidades para el agronegocio en la región y el país.

En función al acápite antecedido, el enfoque investigativo es el sistémico, ya que nos acerca a la realidad actual del sistema de producción y comercialización de los productos en función al contexto actual del Municipio de Villa Vaca Guzmán, del cual forman parte los componentes que determinan la acción y actuación de las asociaciones de productores como sujetos de la investigación, además este enfoque permite orientar el proceso y desarrollar de manera coherente la gestión institucional.

4.3 Población en estudio

En función a la documentación del Diagnóstico del Municipio de Villa Vaca Guzmán (PDM), se extraen aspectos importantes que permiten elaborar la propuesta investigativa y la base para el planteamiento del sistema de agronegocios de la población en estudio (Gobierno Autónomo de Villa Vaca Guzmán, 2012).

4.3.1 Localización

El trabajo de investigación se realizó en el Municipio de Villa Vaca Guzmán Municipio ubicado en la provincia Luís Calvo, al Sureste del departamento de Chuquisaca, sobre la ruta diagonal Jaime Mendoza, a una distancia de 353 Km. de la ciudad de Sucre.

Limita con las provincias de Valle Grande y Cordillera del departamento de Santa Cruz al Norte y este respectivamente; al Sur con el departamento de Tarija y al Oeste con la provincia Hernando Siles del departamento de Chuquisaca.

La capital seccional, Muyupampa se ubica entre los paralelos 19°54'30" de latitud Sur y 63°45'12" de longitud Oeste. El municipio de Villa Vaca Guzmán, tiene 3.747,40 km², distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2.
Superficie territorial por cantones

Cantón/distrito	Superficie (Km²)	%
Ticucha	1.741,40	46,47
Sapirangui	733,40	19,57
Iguembe	1.272,60	33,96
Total	3.747,40	100,00

Fuente: PDM de Villa Vaca Guzmán, 2012

Las cuatro asociaciones de productores, tienen su base de operaciones en dos cantones del Municipio de Villa Vaca Guzmán, es así que las asociaciones Asociación de Mujeres Productoras de Muyupampa (AMPROM), la Asociación de Semilleristas AGROSEMILLAS, la Asociación de Productores de Maní y Ají (APROMAJI) están en el cantón Sapirangui, mientras que la Asociación Indígena Guaraní de Productores Agropecuarios (AIGPA), tiene su sede en la comunidad de Aguayrenda del cantón Ticucha.

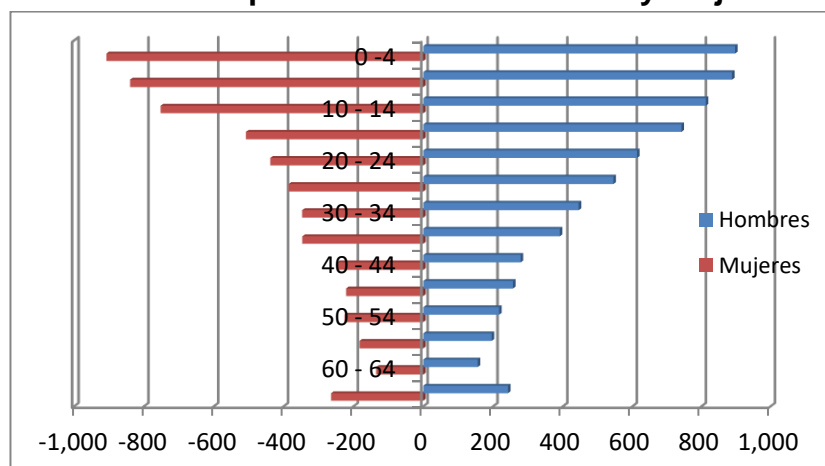
4.3.2 Análisis del contexto socioeconómico en el Municipio de Villa Vaca Guzmán

La Provincia Luís Calvo, en el cual se encuentra el Municipio de Villa Vaca Guzmán (Muyupampa), fue creada el 14 de noviembre del año 1947, mediante Decreto del Congreso Nacional, constituida por 3 secciones municipales Huacaya, Macharetí y Villa Vaca Guzmán la cual está conformada por los cantones de Ticucha, Sapirangui e Iguembe.

4.3.2.1 Población

Según el censo nacional 2012, el Municipio tiene una población urbana de 3215 personas representando el 48,7%, y una población rural de 6505 siendo el 51,3%, haciendo un total de 9720 habitantes. Hasta la gestión 2012 un porcentaje de 50,2 representan a las mujeres.

Gráfico N° 1.
Relación de población entre hombres y mujeres



Fuente: DIAG. PDM 2012 Municipio de Villa Vaca Guzmán

Cuadro N° 3.
Población por cantón y número de hogares

Cantón	Hogares		N° de habitantes		
	Cantidad	Pers//hog.	Hombres	Mujeres	Total
Ticucha	690	5,08	1.757	1.746	3.504
Sapirangui	1.359	5,22	3.839	3.252	7.091
Iguembe	339	5,58	1.088	801	1.889
Total	2.387	5,23	6.684	5.800	12.484

Fuente: DIAG. PDM 2012 Municipio de Villa Vaca Guzmán

Cuadro N° 4.
Relación población urbana y rural

Población	N° de habitantes			
	Hombres	Mujeres	Total	%
Urbana	1.359	1.205	2.563	20,53
Rural	5.325	4.595	9.921	79,47
Total	6.684	5.800	12.484	100,00

Fuente: DIAG. PDM 2012 Municipio de Villa Vaca Guzmán

El Municipio, según proyección del censo nacional, cuenta con 2.387 hogares con un promedio de 5,23 personas por hogar; un 8% de los hogares están constituidos por solo madre e hijos, debido fundamentalmente al hecho de ser madres solteras, la edad promedio de las jefas y jefes de hogar funcional oscila en los 34 años.

De manera general el Municipio tiene una densidad población de 3,2 Hab/Km², a nivel de cantonal, Ticucha tiene una densidad de 1,9 Hab/Km², Sapirangui 9,3 Hab/Km² e Iguembe con 1,4 Hab/Km² respectivamente.

4.3.2.2 Idiomas principales y nivel de educación

De acuerdo al censo de población y vivienda realizado el año 2012, los idiomas principales que predominan en la población de Muyupampa y área rural son castellano y guaraní (Instituto Nacional de Estadística - INE, 2012)²⁵.

Cuadro N° 5.
Principales idiomas del Municipio de Villa Vaca Guzmán

Detalle	Idioma				
	Castellano	Quechua	Guaraní	Aymara	Otros
Personas	6026	466	1394	1	1
Porcentaje %	76,2	5,9	17,6	0,2	0,2

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

El principal idioma que se habla en Muyupampa es el castellano, esto a que gran parte de la población ha migrado de lugares de lugares ya colonizados, que decidieron iniciar con actividades productivas en tierras vírgenes, como se observa en el cuadro anterior, el segundo idioma principal en la zona es el Guaraní ya que existen comunidades originarias, asentadas en el cantón Iguembe, algunas familias que han sido o jeto de nuevas colonizaciones que están asentadas en las comunidades de Yti y Aguayrenda en el cantón Ticucha de este Municipio.

²⁵ Principales resultados. Censo Poblacion y Vivienda. La Paz, Bolivia. 2012.

Con respecto a la educación el nivel educativo establecido de 6 a 19 años de edad, se ha encontrado que en Muyupampa desde la gestión 2001 la tasa de asistencia se encontraba en un 65,5%, con un crecimiento favorable hasta el año 2012 del 80,9%, que es el nivel de instrucción más alto a nivel departamental. En el siguiente cuadro podemos la relación del nivel de educación por sexo.

Cuadro N° 6.
Nivel de educación alcanzado hasta los 19 años o más

Municipio	Nivel Inicial		Primaria		Secundaria		Superior	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Muyupampa	440	662	1175	864	825	619	489	418
Total	1102		2039		1444		907	

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

El municipio de Muyupampa presenta un alto nivel de educación superior, este efecto depende en gran medida la presencia de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca con la Facultad Defensores del Chaco con las carreras de Zootecnia y Veterinaria, y la carrera de Gestión de negocios.

Muyupampa, cuenta con unidades educativas en el 75% de sus comunidades, podemos indicar que la red de educación formal en el Municipio tiene establecimientos del nivel primario, secundario y superior.

Respecto a la educación primaria y secundaria el Municipio cuenta con 36 establecimientos educativos de educación formal, concentrados en 7 núcleos de educación formal, tanto a nivel primario y secundario.

También existe una unidad educativa para adultos (CEMA) Nueva América, ubicado en la población de Muyupampa, que imparte educación desde séptimo grado hasta cuarto de secundaria.

El sistema de educación no formal se remite únicamente a programas y proyectos de desarrollo, ejecutado por ONGs, Consultoras y Fundaciones en procesos de aplicación y ejecución de proyectos productivos; dirigido a organizaciones y asociaciones productivas; estas instituciones son:

- ✓ MÉDICUS MUNDI, fortalecimiento a la capacidad de gestión y control social, organización civil y comunitaria dentro del enfoque de gobernabilidad democrática
- ✓ NOR SUD, apoyo a procesos integrales de producción agropecuaria, salud y educación especialmente en comunidades guaraníes, zona Iguembe y parte de Sapirangui.
- ✓ FUNDACIÓN FAUTAPO, apoyo y promoción en procesos de formación técnica y productiva: Metal mecánica, carpintería, mecánica automotriz, albañilería, panadería, peluquería, corte y confección y técnico apícola

4.3.2.3 Empleo y desempleo, población económicamente activa en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

De acuerdo al censo 2012 de población y vivienda, se indica que la condición de actividad de la población económicamente activa (PEA) a nivel del área se agrupa mayormente en el área rural 130,373 habitantes (52,4%) y en el área urbana 118,333 habitantes (14,7 %). La población económicamente inactiva (PEI) se agrupa en áreas urbanas, en cambio en el área rural la población inactiva alcanza a 97,517 habitantes representando el 47,5, de la población total.

En el siguiente cuadro podemos observar la relación de población económicamente activa e inactiva, que forma parte importante en los objetivos del trabajo de investigación.

Cuadro N° 7.
Relación población con empleo y desempleo en el Municipio de Villa Vaca Guzmán

Municipio Villa Vaca Guzmán	Población en Edad de Trabajar 10 años a mas (PET)					
	Población Económicamente Activa (PEA)				Población Inactiva (PI)	
	Total	Población Ocupada (PO)		Población Desocupada (PD)		
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
	4,167	2,814	1,300	41	12	3,456

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

De un total de 9,713 habitantes en el Municipio de Muyupampa, 4,167 habitantes están realizando actividad económica de acuerdo a la vocación productiva del Municipio, un mínimo de 53 habitantes entre hombres y mujeres habitantes están desocupados, mientras que existe una población económicamente inactiva que alcanzan a un número de 3,456.

En el siguiente cuadro, se menciona la situación de empleo según actividad, de la población económicamente activa, para la investigación es importante la categoría de Emprendedor o socio(a).

Cuadro N° 8.
Población ocupada por situación de empleo, Municipio de Villa Vaca Guzmán

Municipio	Total	Trabajador (ra) Asalariado (a)	Trabajador por cuenta propia	Emprendedor o socio	Trabajador (a) Familiar	Cooperativista de producción	Sin especificar
V. Vaca Guzmán	4,114	1,103	2,139	85	128	39	9

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

4.3.2.4 Disponibilidad de medios de transporte

En el Municipio de Muyupampa la disponibilidad de medios de transporte, está disponible ya que la alcaldía municipal ha ejecutado proyectos de infraestructura caminera, pavimento de calles y avenidas y en cada plan operativo anual se programan recursos económicos, que permiten el desplazamiento de los medios de transporte.

Cuadro N° 9.
Medios de transporte, en el Municipio de Villa Vaca Guzmán

Municipio	Disponibilidad de Medios de Transporte				
V. Vaca Guzmán	Vehículos	Bicicleta	Motocicleta	Carreta	Bote
%	14,3	15,2	16,5	2,1	0,5

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2012)

El mayor desplazamiento de las familias en el área urbana y rural en Muyupampa es en vehículo, este medio de transporte es el más usual que permite transportar a las familias a sus fuentes de trabajo y fincas productivas, así mismo para sacar la producción hacia los mercados de consumo. Aunque actualmente el medio de transporte en motocicleta ha aumentado considerablemente.

4.3.2.5 Principales tramos, longitudes y accesibilidad según clase

El principal tramo en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, es el que vincula al oeste con las poblaciones de Monteagudo con una extensión de 45 km y al este con Camiri respectivamente (Jaime Mendoza), con una extensión de 110 km. Luego tenemos la red que une Muyupampa con la población de Cuevo, con una distancia de 92 km, vinculación hacia el sur en la carretera hacia la localidad de Iguembe.

La red vial vecinal, se extiende de Norte a Sur y ramales, con una longitud de 398 Km. distribuido por cañones, desde Muyupampa, Cumandayti hasta Itapochi junto al río Grande; Muyupampa La Tapera hasta Santiago de Las Frías hacia el Norte. Hacia el Sur, desde Muyupampa hasta Iguembe

A partir de estas redes vecinales, tenemos ramales a las comunidades de Overa Alta, Entierrillos, Pincal, Nogal Pampa, Palma Pampa, Tururumba – Caraparirenda, Ayango, Corepoty, Tunal, Sapiranguimiri, entre otros, según mapa vial de puntos y tramos del Municipio.

4.3.2.6 Frecuencia y periodos de uso

El flujo vehicular de mayor densidad y constante durante todo el año, se remite al tramo Monteagudo - Muyupampa – Santa Cruz - Camiri, incrementándose en los últimos años este flujo que corresponde a flotas trufis y turnos en el servicio público, también se observa un gran despliegue de vehículos particulares y otros de empresas petroleras, empresas de construcción de la carretera asfaltada tramos Monteagudo-Muyupampa, Muyupampa-Ipati.

Estos se incrementan aún más en temporadas de comercialización de producción agrícola, entre julio a octubre. En comunidades donde el camino no es estable transitan solo vehículos livianos que generalmente son de propiedad de comunarios o instituciones públicas y privadas.

4.3.2.7 Estado de avenidas y calles principales

La población de Muyupampa, cuenta con el 75% de sus calles con pavimento rígido, en buen estado. En el área rural, ninguna de sus comunidades nucleadas cuenta con calles adoquinadas o asfaltadas.

4.3.2.8 Oferta y calidad del transporte público urbano y comunal

Al interior del centro poblado, existe servicio de taxis, que también hacen servicio a las comunidades próximas (expreso), incluso hasta Iguembe, Monteagudo y Camiri.

A la zona de Ticucha, Cumandayti y Overa Ñancahuazú, existe el servicio de turnos, entre micros y camionetas que salen desde Monteagudo, en forma diaria; uno de ingreso y otro de salida; beneficiando a todas las comunidades que están en el trayecto.

La calidad de estos servicios es deficientes e incómodos, ya que en ellos se transportan productos agrícolas, pecuarios, insumos, herramientas, etc. donde el usuario tiene que acomodarse.

4.3.2.9 Oferta y calidad del transporte, inter-urbano, Inter-provincial e inter-departamental

Muyupampa, es una población de tránsito, por donde pasan 5 buses de servicio público, 4 con interconexión Sucre – Muyupampa – Camiri; 4 con interconexión Monteagudo – Muyupampa – Santa Cruz; 1 bus, solo hace servicio Muyupampa-Monteagudo - Sucre y viceversa en forma diaria. Haciendo un total de 9 empresas que llegan y salen de Muyupampa en forma diaria, con diversos destinos. La calidad del servicio en general es regular.

Actualmente se cuenta con tres empresas de trufis que brindan servicio permanente a Monteagudo, Camiri y Santa Cruz estos vehículos son pequeños y han solucionado buena parte de la demanda de la población.

4.3.3 Aspectos productivos

Los 3.747.40 km² del Municipio, equivalente a 374.740 Ha, de las cuales el 5,3% están ocupadas por la actividad agrícola, el 23,1% a una ganadería mixta, el 13,5% al apoyo circunstancial de la ganadería, el 36% son montes y bosques forestales, de uso múltiple al interior de cada una de las comunidades.

Los espacios físicos ocupados por asentamientos de comunidades, poblaciones, carreteras y ríos ocupan el 3,2% de la superficie, el 11,4% se caracteriza por superficies erosionadas y cañadones improductivos y por último el 7,5% está ocupado por pedregales y áreas inaccesibles, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 10.
Uso y ocupación del suelo en Has., por cantones en el
Municipio de Villa Vaca Guzmán

Actividades	Total Has.	Ticucha	Sapirangui	Iguembe	%
Agricultura	19861.22	9530.00	5986.00	4345.22	5.3
Ganadería mixta	86639.89	40261.17	16956.21	29422.51	23.1
Pecuaria circunstancial	50589.90	23508.90	9900.90	17180.10	13.5
Montes y bosque forestales	134868.93	62672.99	26395.07	45800.87	36.0
Asentamientos, carreteras y ríos	11991.68	5572.48	2346.88	4072.32	3.2
Superficies erosionadas y cañadones	42720.36	19851.96	8360.76	14507.64	11.4
Eriales y áreas inaccesibles – peñascos	28068.03	13043.09	5493.17	9531.77	7.5
Superficie Total Has.	374740.00	174140.00	73340.00	127260.00	100.0

Fuente: Programa Nacional, Desertificación y Sequía

La faja sub-andina donde está ubicado el Municipio de Villa Vaca Guzmán (Muyupampa), ha sido durante siglos, zona de frontera de diversos grupos origen étnico y cultural; entre ellos podemos mencionar a los Arawac, Chané, guaraníes entre otros.

El Plan de Desarrollo Económico Local 2012-2015 (PDEL), con participación de los productores, ha permitido conocer el tejido económico real en el que opera el territorio, en términos de actividades productivas y obtención de ingresos de la población. Tiene como finalidad conocer las actividades más importantes que generan recursos en el territorio e identificar su potencial de competitividad y su capacidad de generar ingresos y empleos en un futuro cercano.

Se ha identificado los rubros más importantes en el Municipio, que permiten generar ingreso y empleo para los habitantes del mismo, analizando la cobertura del rubro, su tendencia respecto al mercado, lugares de venta y compra de insumos, y una valoración respecto a la generación de empleo y el grado de valor agregado.

La vocación productiva del Municipio de Muyupampa es agrícola y ganadera, siendo el cultivo principal el maíz, seguido del maní, otras leguminosas y el ganado bovino, como los más representativos. Estos rubros tienen una tendencia positiva con relación a la demanda insatisfecha del mercado, los lugares de venta principalmente son la localidad de Muyupampa y Sucre, se abastecen de insumos y otros materiales de la localidad de Monteagudo. La actividad económica que más genera empleo son el maní y ají, por la mano de obra que se requiere en la producción de estos cultivos, y la miel (apicultura) es la actividad económica con mayor grado de tecnología y valor agregado.

4.3.3.1 Sistemas de producción agrícola

La agricultura en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, es diversificada, extensiva, estacional y sucesional; en muchos casos se practica esta actividad en suelos de uso restringido con pendientes no permisibles para la región alcanzando una superficie de 19.861 has. en todo el Municipio.

La revolución verde, también se hace presente en el Municipio, recién a partir de la década del 80, con tractores tanto para la labranza del suelo como para la siembra, por otro lado, la aplicación de agroquímicos, en control de plagas y malezas.

Por naturaleza, la agricultura es a secano, en un sistema tradicional de monocultivo de gramíneas sobre gramíneas, dependiendo de la calidad del suelo, se siembra maní o frijol.

Son de carácter sucesional porque las tierras habilitadas en laderas solo tienen una duración de 2 a 3 años en el mejor de los casos luego son abandonadas y proceden a habilitar nuevas parcelas, en las mismas condiciones.

La agricultura en general en el Municipio es de tipo extractivista, no existe un mínimo de reincorporación de nutrientes; se la trabaja hasta que se agota y luego se la deja a la intemperie de las condiciones climatológicas; que en términos criollos se lo llama o denomina descanso.

En los últimos años, va tomando fuerza la tecnología mecanizada para la fase de preparación del suelo y la siembra, la cosecha la realizan en forma manual sin embargo en el último trienio se está iniciando la cosecha mecanizada tanto en el maíz como en el maní. El uso de tractor para las labores de preparación del suelo, está ligada al tipo de suelo con el que disponen los comunarios o coordinan el uso con tractores agrícolas de propiedad del G. Municipal. En superficies planas utilizan tractor, en suelos accidentados u ondulados aún se utiliza la yunta o arados a tracción animal pudiendo ser estos caballos o bueyes.

4.3.3.2 Rendimiento por cultivo y volúmenes de producción

El rendimiento de los cultivos, varía por las condiciones climatológicas presentadas en cada uno de los cantones, a nivel general en el caso del maíz oscila entre los 55 a 120 qq/ha, en el maní de 18 a 30 qq/ha, y en el caso del ají entre 15 a 27 qq/ha.

El volumen de producción a nivel municipal para el maíz es de 49.5 TM, 4.6 TM para el maní y 0,8 TM para el ají aproximadamente.

4.3.3.3 Destino de la producción

Maíz, maní y ají, productos que tienen diversos destinos: el maíz se destina a la comercialización directa en grano, consumo familiar en mote, harinas, frangollo, semilla, engorde de ganado porcino y bovino en algunos casos.

Gran parte del maní se destina a la comercialización en grano y en perilla esta última especialmente a los vecinos que buscan para semilla; se deja muy poco

para el consumo familiar utilizado en variadas comidas desde caldo blanco y sopas, como también para semilla de la próxima siembra; de la misma forma ocurre con el ají, solo queda una arroba para el consumo familiar y la extracción de semilla, lo demás se destina a la comercialización en hoja.

De momento la agricultura no genera subproductos en relación directa, sin embargo, podemos indicar que a través del cultivo del maíz se desarrolla la crianza de cerdos, aves y engorde de bovinos en muchos casos con maíz en mazorca y en otros con maíz frangollado o balanceado.

La transformación básicamente está relacionada con la alimentación, en el caso del maíz para alimentos, como horneados, chaquecito de maíz, humintas cuando está en choclo, tablillas de maní y los picantes del ají.

4.3.3.4 Infraestructura productiva: depósitos, almacenes, maquinaria, equipamiento y herramientas

Para el almacenamiento la infraestructura común en el Municipio son trojes, galpones rústicos y cuartos para almacenar el maíz en mazorcas o en chala denominación corriente. Igual situación ocurre con el ají y el maní, éstos depósitos no garantizan la conservación de los productos por períodos largos.

El centro de procesamiento de semillas en Iboperenda dependiente del CIITAI cuenta con un galpón metálico de 250 m² de superficie para almacenar semilla de maíz. Actualmente se han incrementado otros dos centros de acopio y procesamiento de granos en el cantón Ticucha y un centro de procesamiento del maní en Muyupampa.

En el caso de la siembra, el 75% de esta, es mediante maquinaria como ser tractor con todos sus implementos, arado, rastra y sembradora, y el restante 25% su principal medio de producción agrícola es el arado y la yunta.

En el control de plagas, enfermedades y malezas, es a través de herbicidas o fungicidas, aplicadas con mochilas fumigadoras o aspersores en un 65% de las unidades productivas del Municipio.

Las herramientas manuales más usuales en todas las comunidades del Municipio para la producción agrícola, son el machete, hacha, hoz, azadón y picota entre otros.

4.3.3.5 Costos de producción y rentabilidad

Con sistemas semi-mecanizados los costos aproximados de producción por hectárea son: para el maíz 190 dólares americanos y su utilidad tiene un margen de 60,00 \$us cuando se vende a buen precio; en el caso del maní, su costo de producción es de 455 y su margen de utilidad es de 323 \$us. en el caso del ají el costo de producción es de 415 \$us. y su margen de utilidad de 520 \$us. en sistemas semi-mecanizados. En los sistemas tradicionales, estos promedios de rentabilidad aún son más bajos.

4.3.3.6 Sistemas de producción artesanal y/o micro-empresarial

La producción artesanal en el Municipio, recién va tomando cuerpo en algunos rubros, especialmente de tipo alimenticio y de preferencia a nivel familiar con el procesamiento de maní, transformación de frutas, leche y en algunas comunidades guaraníes se está recuperando la alfarería, que en el pasado fue una actividad cotidiana de estos hogares.

También se puede observar el trabajo en madera a nivel de pequeñas carpinterías en la población de Muyupampa, con algunos muebles tallados en madera dura.

La producción artesanal se ha diversificado en el municipio como la cestería trabajo en cuero tejidos y cerámica también derivados de frutas, maní y leche; dentro de sus productos están las tablillas de maní, dulce de leche, mermeladas

de frutas nativas y también de cítricos, así también la producción de macerados y licores en pequeñas cantidades y volúmenes.

Otro producto, son los trenzados en cuero de vaca y otros animales; para riendas de caballos, lazos que son usados en las marcadas, taleros, bozales y una infinidad de adornos al peaje de los caballos.

En el área urbana de Muyupampa, se tiene una fábrica artesanal de ladrillos gambote, cuya fuente de abastecimiento de materia prima, es un banco de tierra arcillo – limosa, que se encuentra al ingreso a la zona de Tunas cañada.

Para la transformación de dulces, tablillas y mermeladas, se han incorporado tecnologías intermedias como centrifugadoras a motor en el caso del dulce de maní y leche, para las mermeladas se han adecuado los utensilios de uso doméstico, ollas, cocinas algo de conservantes y variados envases para su presentación al mercado local.

Las carpinterías trabajan a partir de pequeñas sierras circulares, cepillos, prensas y otros instrumentales adaptados, que no les permite mejorar su sistema de producción, peor aún competir con productores del entorno como La Chonta de Monteagudo.

La producción de la miel alcanza un volumen de producción de 30 TM anuales que tiene una amplia diversidad de compradores (AZ de Milton Amador, Recabado de la empresa APINAL y los locales como ser AMPROM y APIMONT que realizan procesos de transformación).

4.4 Tamaño de la muestra

La entrevista ha contribuido de manera efectiva en la identificación del problema en función a la participación directa de los actores claves como son los técnicos municipales, técnicos de instituciones de apoyo y los actores principales, como

ser la directiva de la asociación de productores, hasta 4 o 5 productores como informantes clave, que están en relación directa con los procesos productivos de transformación y comercialización.

El análisis de las entrevistas realizadas, permitió además una contribución total en el diagnóstico del trabajo de investigación y en la elaboración de la propuesta.

La determinación del número de entrevistas clave (muestra), ha sido definida en función a la información preliminar y observación directa a 4 asociaciones de productores en actual funcionamiento, con su estructura organizacional y socio(as) en actividad.

Cuadro N° 11.
Número de entrevistas por caso en estudio (Asociación)

N°	Asociación	Total Socios(as)	Miembros de la Directiva	Socios (as) activos
1	AMPROM	40	4	8
2	APROMAJI-Muyupampa	30	4	8
3	AGROSEMILLAS	20	2	8
4	AIGPA	40	2	8
Total		130	12	32

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas han sido aplicadas a 44 productores (as) de los cuales 12 son miembros que forman parte de las directivas de cada asociación de productores y 32 productores (as), que representan la muestra del estudio, por sus características de perseverancia y nivel de emprendimiento.

4.5 Técnicas de investigación

Los métodos y técnicas de investigación nos conducen como elementos imprescindibles para responder y encontrar las soluciones al problema planteado, la investigación siendo una investigación de carácter cualitativo, ha

sido importante la aplicación de los siguientes métodos y técnicas de investigación:

a. El análisis y la síntesis

Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf 2016.)²⁶.

Análisis. - Del griego analizas: descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Método que va de lo compuesto a lo simple. Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión. Separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiar éstas por separado, así como las relaciones que las unen.

Síntesis. - Del griego síntesis: método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias. Composición de un todo por la reunión de sus partes.

Reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado.

Estos son dos procesos cognoscitivos que cumplen funciones muy importantes en la investigación, ya que a través de su aplicación permitió evidenciar una base objetiva en la realidad de la situación actual de las 4 asociaciones de productores.

²⁶ Web: http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf En Línea: abril de 2016.

Este método de investigación ha sido importante durante la elaboración del diagnóstico, así mismo la documentación de sustentación teórica como base de información del estado actual de cada organización económica. El análisis correspondió en ese sentido, al entendimiento del proceso de funcionamiento de cada una de las asociaciones de productores, desde su creación hasta llegar a la situación actual de cada una de ellas en base a la documentación respectiva, en este sentido, se ha identificado las causas fundamentales que han determinado el funcionamiento de los procesos productivos y otros aspectos inherentes a la situación actual, que demuestran actualmente las asociaciones de productores estudiadas.

A través de la aplicación del correspondiente método de investigación, ha sido importante su aplicación para permitir evidenciar la situación actual del sujeto de estudio, su aplicación específica en el diagnóstico, y planteamiento de la hipótesis, y conducir hasta la elaboración de la propuesta.

Este método ha permitido realizar el FODA de cada asociación, herramienta que ha permitido identificar, el grado de funcionamiento gerencial o de la directiva, participación de los socios, equipos y herramientas activadas, los competidores, posibles demandantes de los productos que generan estas asociaciones económicas, y la obtención de datos internos y externos, elementos esenciales que han permitido establecer de forma clara y objetiva el estado real de las Asociaciones de Productores.

b. Métodos de Análisis Histórico y Lógico

Según Centty, V. (2006), este método se refiere a que en la sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa, sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.

La lógica se refiere entonces a aquellos resultados previsibles y lo histórico a la cuestión evolutiva de los fenómenos:

- ✓ Lógico: Existe la relación Causa – Efecto.
- ✓ Histórico: Tiene un Pasado – Presente – Futuro.

A través de estos métodos, se obtiene la información historial de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en las diferentes etapas y procesos.

Este método de investigación, está vinculado al conocimiento de distintas etapas de los objetivos en su sucesión cronológica, para dar a conocer la evolución y el desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia.

Los métodos lógicos se basan en estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. Este método se refiere a que en la sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera azarosa, sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial (Scribd, 2016).

Según Rodríguez, (2013), citado por Villacis, M.L.A. (2016)²⁷, este método se relaciona, con el conocimiento de las diferentes fases, de los objetos y su sucesión cronológica, para conocer el desarrollo, y evolución del fenómeno en estudio. Es necesario conocer su historia, las etapas básicas, de su desarrollo, y las conexiones históricas fundamentales. Por medio del método histórico se estudia, la trayectoria concreta de la teoría, el condicionamiento de los diferentes periodos, de la historia. Los métodos lógicos se fundamentan en el estudio histórico, anteponiendo la lógica interna de desarrollo, la teoría y se encuentra el conocimiento más profundo de esta, es decir, su esencia.

Este método está basado en el hecho de que en la sociedad los diversos fenómenos que se estudian no se presentan al azar, por el contrario, es el resultado de un proceso que los origina, inicia o da lugar a su existencia. Esta evolución no es estrictamente rigurosa ni repetitiva, ni se presenta de forma similar, varía de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial (Villacis, M.L.A., 2016).

Los acontecimientos y cambios suscitados durante el proceso de desarrollo económico del Municipio de Villa Vaca Guzmán, información relevante en existencia en el GAM de Villa Vaca Guzmán, específicamente en su Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM), han permitido realizar un análisis respecto al avance de la economía, en función a la participación de las organizaciones económicas como agentes del desarrollo, así mismo con base en la información obtenida del estado de resultados debido a la coejecucion y concurrencia con proyectos productivos y de agronegocios con las instituciones de apoyo y los efectos después de la culminación de los proyectos.

La implementación y ejecución de los proyectos en beneficio de las Asociaciones de productores, los mismos que forman parte de la investigación, permitió analizar y lograr una respuesta inmediata respecto a los cambios suscitados en

²⁷ *Propuesta para la expansion de lubrirepuestos como empresa internacional*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. 2016.

la estructura interna de cada organización y los efectos en el proceso de desarrollo agropecuario y socioeconómico, del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Según los investigadores Antonio La torre, Delio Del Rincon y Justo Arnal (2003)²⁸, indican que la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, sumar como datos metodológicos de recogida de datos, se centra en la técnica de la observación y/o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos (La Torre, A.; Del Rincon, D.; Arnal, A., 2003).

De acuerdo a Cheesman de Rueda (2010), el método no basta ni es todo; se necesitan procedimientos y medios que hagan operativo los métodos. A este nivel se sitúan las técnicas. De *técnico* Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

Conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia, arte o habilidad. La historia de la técnica es la del progreso humano en su aspecto material, con las consiguientes repercusiones en el orden intelectual y del espíritu. Esta estriba

²⁸ *Bases metodológicas de la investigación científica*. Barcelona: Ediciones Experiencia. 2003.

en el uso de las diversas fuentes de energía que ofrece la naturaleza y su evolución fue tan lenta en sus principios como rápida en los últimos tiempos. Así mismo, indica que las técnicas de investigación, son los procedimientos relacionados con la selección del problema, formulación de hipótesis, planeación de trabajos, recolección de información, preparación de gráficas y redacción de informes.

a) La observación

Según Wolf (1994), citado por Behar, R.D.S., (2008)²⁹, la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente.

Así mismo puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación de un producto en un supermercado, el comportamiento de discapacitados mentales, etc., según (Wolf, 1994) citado por (Daniel Salomón Behar Rivero, 2008).

Para Centty, V. (2006), este tipo de investigación, no solamente es la más universal si no la más antigua, porque coloca al investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en el entorno del investigador es de tipo sensorial, y como tal puede estar sesgada a partir de las limitaciones propias de los sentidos, por lo que se recomienda que sea:

Estructurado: Porque el investigador previamente tiene que delimitar que aspectos va a observar escogiendo lo que es más importante a lo que le interesa. Así mismo es muy conveniente que el investigador se ponga en contacto con la

²⁹ *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Shalom 2008.

realidad para de esa forma tener en cuenta un interés real por conocer lo que acontece a su alrededor, “Lo Estructurado es lo que no previamente se elabora”.

Participante: Se refiere a la intervención personal o directa de quien dirige la investigación o cuando se utiliza a otras personas para recoger información significa también que es una garantía de la objetividad que se pretende dar a la información recogida.

Esta técnica de investigación, permitió conocer la realidad mediante la percepción directa de entes y procesos, en función a las que poseen cualidades que le dan un carácter distintivo a cada organización económica. Con la aplicación de esta técnica de investigación, se logra identificar y definir claramente el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

Así mismo, la observación como parte fundamental de la investigación, ha sido utilizado como instrumento de medición, durante la realización de las entrevistas, en ese sentido ha sido útil para la identificación del problema de estudio, su aplicación en el momento del análisis histórico documental respectivo y su comparación con el comportamiento actual de las organizaciones económicas con respecto a sus acciones en los procesos de comercialización y agronegocios.

b) La entrevista

Es una conversación por lo cual se quiere averiguar datos específicos sobre la información requerida. Incluye la opción de selección previa a quien o quienes se va a realizar. Igualmente, no puede ser aplicada a cualquiera, sino establecer previamente con el entrevistado los objetivos, tiempo y la utilización de tales resultados. Una modalidad de la entrevista es el focus group o grupo de foco, entrevista que permite obtener mayor información en menor tiempo y menos

recursos. Esta técnica tiene la desventaja de ser aplicada a pocas personas y de trabajar luego sobre aquellas respuestas que sean útiles; así mismo no garantiza que toda la intervención pueda ser asumida como objetiva (Centty, V., 2006)³⁰.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado, o proyecta hacer según Thomas (2016), citado por Behar, R.D.S., (2008).

La entrevista es una técnica para levantar la información requerida en función al tema de la investigación, de manera que contribuya en la identificación del problema y de alguna manera oriente en la elaboración de una propuesta, está dirigido a los sujetos clave del estudio.

Este método considerado como un elemento común en ciertas situaciones o circunstancias de la vida cotidiana, utilizado en la elaboración del proyecto de investigación, obteniendo información, testimonios y opiniones de aquellos que pueden brindarlos y estén relacionados directamente con las asociaciones de productores bajo estudio.

³⁰ *Manual metodológico para el investigador científico*. Arequipa, Peru. Facultad de Economía de la U.N.S.A. 2006.

4.6 Análisis e interpretación de la información

4.6.1 Principales Asociaciones de Productores de la investigación

Son beneficiarios directos, 4 asociaciones de productores considerados como los más activos y que reflejan un funcionamiento más o menos estable y permanente dentro del Municipio de Villa Vaca Guzmán (Muyupampa).

La asociación AMPROM, está actualmente conformada por socias mujeres que mantienen el funcionamiento de su asociación a través de la elaboración de productos de la miel y otros que permanentemente están promocionando los mismos en ferias locales, regionales y mantienen tiendas comerciales locales.

APROMAJI-Muyupampa, tiene en funcionamiento una planta de procesamiento de granos y ají, prestan servicios a otros productores, alcanzan mercados locales y regionales con productos semiprocados, la comercialización es individual, este aspecto debilita la presencia de la Asociación en el Municipio.

La Asociación Agrosemillas tiene un rubro muy importante que es la semilla, aspecto que ha permitido la atención de instituciones que orientan y apoyan a los socios a ingresar en el mercado competitivo de la comercialización de semillas, a través de la participación de licitaciones y la promoción de la semilla del chaco en la región oriental del país y el Chaco boliviano.

En el caso de la Asociación Indígena Guaraní conocida en el Municipio de Villa Vaca Guzmán como AIGPA, es apoyada por Fundación Nor Sud y el programa PAR (Programa de Alianzas Rurales), situación que mantiene aún a sus socios en activa participación a través de la comercialización de granos, sin embargo, se identifica en ellos una débil incursión a los mercados, delegando a las instituciones y otros profesionales su promoción y participación comercial.

De acuerdo al análisis documental realizada y en función a las entrevistas realizadas a técnicos de la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM), las 4 asociaciones de productores serían las más activas, que mantienen contactos comerciales y están atendiendo los requerimientos de clientes locales regionales y nacionales. Las demás Asociaciones de productores del Municipio de Villa Vaca Guzmán, según la entrevista realizada tienen las siguientes características:

- a) Por sus años de funcionamiento han sido resueltas
- b) Algunas han sido constituidas circunstancialmente (caso tractores agrícolas)
- c) Algunas conformadas para la ejecución de proyectos de corta duración.
- d) Otras que fueron resueltas por la ausencia de sus socios

En el siguiente cuadro se describen sintéticamente a las 4 asociaciones de productores sujetos del estudio:

Cuadro N° 12.
Asociaciones de Productores del estudio

Nº	Asociación	Rubro	Número de Familias
1	AMPROM	Derivados de la miel	112
2	APROMAJI Muyupampa	Maní, ají	90
3	AGROSEMILLAS	Semillas de granos	65
4	AIGPA	Comercialización de granos y miel	55
	Total		322

Fuente: UPEM del GAM de Villa Vaca Guzmán, 2016

Las Asociaciones de Productores mencionadas, fueron conformadas por instituciones que ejecutaron proyectos en el sector agropecuario, siendo proyectos temporales, que cumplieron los hitos y resultados inscritos en sus propuestas técnicas, al finalizar el proyecto dejan en la incertidumbre a las asociaciones de productores.

Sin embargo, existen asociaciones de productores que demuestran funcionalidad y presencia institucional en las actividades económicas del Municipio de Villa Vaca Guzmán, la priorización de ciertos rubros estratégicos y la presencia de instituciones de apoyo, en la ejecución de proyectos priorizados, ha permitido de manera oportuna la atención y corresponsabilidad en la ejecución de proyectos como: Maíz, Maní, Ají, Apícola y semillas.

Por tanto, podemos mencionar que las 4 asociaciones de productores enunciados a continuación son las que demuestran mayor presencia y representatividad a nivel del Municipio, de la región y a nivel nacional, estas asociaciones de productores son:

**Cuadro N° 13.
Catalogación de las Asociaciones de Productores en estudio**

Nombre de la asociación	Sigla	N° de socios activos	Contacto	Base de operaciones	Agronegocio
Asociación de Mujeres Productoras Muyupampa.	AMPROM	25	73351161-73134718	Muyupampa	Comercialización de maní y ají
Asociación de productores de maní y Ají	APROMAJI	20	2629306	Muyupampa	Comercialización de miel y sus derivados
Asociación de productores de granos y semillas	Agrosemillas	40		Muyupampa	Comercialización de semillas de maíz, maní, frejol
Asociación Indígena Guaraní de Productores Agropecuarios	AIGPA	50	046479234	Aguayrenda	Comercialización de granos y otros

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a técnicos de la UPEM-2016

4.6.2 Identificación y selección de Estrategias e Iniciativas DEL

Según el Plan de Desarrollo Económico Local (DEL 2012-2015), las áreas de las posibles intervenciones en Desarrollo Económico Local (DEL), Municipio de Villa Vaca Guzmán, se ubican en cuatro grupos: Estrategias para el Fortalecimiento del tejido empresarial, Estrategias para la Formación de Recursos Humanos, Estrategias para el Desarrollo de la Institucionalidad y Estrategias para el

Desarrollo de la Plataforma de Servicios Empresariales (Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán, 2011)³¹

Conjuntamente se ha identificado las iniciativas de Desarrollo Económico Local que aportan al mejoramiento de la competitividad de los sectores estratégicos del territorio. Se tiene como finalidad identificar iniciativas para el fomento de la economía local, de acuerdo a los resultados del análisis de la segunda y tercera fase y seleccionar las mayores probabilidades de éxito y posibilidad de rápida implementación.

4.6.3 Fortalecimiento del Tejido Empresarial

Una de las principales líneas estratégicas para impulsar el crecimiento económico para el desarrollo y fortalecimiento empresarial en función al sistema de agronegocio a proponer, es la línea de acción empresarial, que tiene los siguientes componentes con sus respectivas estrategias e iniciativas DEL.

Cuadro N° 14.
Cadenas productivas priorizadas por distrito en el
Municipio de Villa Vaca Guzmán

Distritos	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5
Sapirangui	Maíz semilla y comercial	Maní semilla y comercial	Ganado Porcinos y bovino	Apicultura	Ají
Iguembe	Maíz semilla y comercial	Maní semilla y comercial	Ganado Porcinos y bovino	Ganado Porcinos y bovino	Artesanía
Ticucha	Maíz semilla y comercial	Maní semilla y comercial	Ganado Porcinos y bovino	Apicultura	Frutas (cítricos)

Fuente: (GAM del Municipio de Villa Vaca Guzman, 2011)

De estas cadenas productivas identificadas, a nivel del Municipio de Villa Vaca Guzmán, se han identificado las siguientes cadenas priorizadas, sin un orden determinado.

³¹ *Plan de Desarrollo Económico Local del Municipio de Villa Vaca Guzman (2012-2016)*. Muyupampa, Chuquisaca, Bolivia. 2011.

1. Apicultura.
2. Maíz semilla.
3. Maní grano comercial.
4. Ganado bovino (tipo carne).
5. Ganado porcino.

Por tanto, los resultados del análisis y participación de los actores en la elaboración del Plan de Desarrollo Económico Integral PDEI para el Municipio de Villa Vaca Guzmán, identifican a los rubros de semillas de maíz, maní, ají y apicultura, como los principales rubros estratégicos que deben ser atendidos en los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) y en los Planes Operativos Anuales (POA) Municipal otorgándoles recursos económicos, para proyectos de concurrencia con las instituciones de apoyo.

4.6.4 Instituciones de apoyo presentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán con proyectos de desarrollo agropecuario

La presencia institucional ha marcado una fase muy importante para la conformación de muchas asociaciones de productores, estas paulatinamente fueron abandonadas por la presencia temporal de los proyectos, que no marcaban presencia decisiva en los eslabones de las cadenas productivas, podemos concluir que fueron proyectos incompletos ya que no abarcaron ordenadamente los eslabones de transformación y comercialización.

La capacidad del GAM de Villa Vaca Guzmán es insostenible para dar la continuidad con el apoyo financiero para el funcionamiento de estas organizaciones. Sin embargo, la presencia institucional ha logrado la consolidación previa de algunas asociaciones de productores.

El detalle de instituciones con proyectos productivos, de innovación tecnológica, asistencia técnica capacitaciones y financieras engloban la importancia que oferta la oportunidad de coadyuvar el desarrollo económico local.

Cuadro N° 15.
Instituciones de apoyo en el GAM de Villa Vaca Guzmán

Institución	Descripción del área de intervención	Persona de contacto	Coordinación
PROGRAMA EMPODERAR DETI	Regional Chaco Cruceño y Chuquisaqueño		Financiamiento
FAUTAPO	Regional Chuquisaca	Marco Flores, Fabio Arraya, Filomeno.	Financiamiento proyectos
NOR SUD	Regional Chuquisaca		Proyectos productivos asistencia técnica y capacitación
GOBIERNO DEPARTAMENTAL	Regional Chuquisaca	Esteban Urquizu: Gobernador	Proyectos productivos
Fundación Valles	Nacional	Ing. Edgar Guardia: Director Ejecutivo	Proyectos de desarrollo y agronegocios, asistencia técnica y capacitación
IFFI	Nacional		Capacitación
MMCH	Regional Chaco Chuquisaqueño	Lic. Richar Quintana: Gerente	Gestión proyectos
CARE	Nacional	Ing. David Segovia	Asistencia técnica
CIPCA	Nacional	Ing. Mauro Hurtado	Asistencia técnica interacción
AYUDA EN ACCION	Nacional		Proyectos de desarrollo agronegocios
ACCION CONTRA EL HAMBRE	Nacional		Proyectos de desarrollo
FAO	Nacional		Gestión de proyectos
CIITAI	Regional	Ing. Napoleón Castro	Semillas, asistencia técnica
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER	Local	Cimar Carvallo	Transferencia de tecnologías y capacitaciones
PAR	Nacional	Ing. Juan Flores	Financiamiento a emprendimientos
FUNDACION PUMA	Nacional		Proyectos de desarrollo
AMDECH	Departamental		Capacitaciones técnicas
VICEMINISTRO DE DESARROLLO RURAL Y AGROPECUARIO: Soya con descuento	Nacional	Víctor Hugo Vásquez Mamani	Comercialización
FUNDACION NATURA	Nacional		Capacitaciones
EMAPA	Nacional		Comercialización
Empresa Estratégica de Semillas	Regional		Comercialización de semillas

Fuente: GAM Villa Vaca Guzmán, Unidad de promoción Económica Municipal, UPEM 2016

Las instituciones mencionadas en el cuadro anterior, son ONGs, Fundaciones, Empresas privadas y públicas, que ejecutaron proyectos de apoyo al sector agropecuario en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, con mucha fuerza hasta la

gestión 2013, induciendo al asistencialismo y no promoviendo la perspectiva de sostenibilidad de las asociaciones de productores. Aspecto que es tomado en cuenta por los financiadores para decidir su salida de la zona, por la debilidad aun marcada de las organizaciones económicas. Por otro lado las instituciones públicas que tienen permanencia en el Municipio como el GAM de Villa Vaca Guzmán, Gobernación de Chuquisaca y la Universidad San Francisco Xavier, son instituciones que no programan recursos económicos o inversiones que vayan directamente a beneficiar a las asociaciones de productores.

4.7 Resultados del análisis de realidad investigada

El diagnóstico y situación del desarrollo económico local de manera general y específica, en función al análisis de las experiencias y resultados, después de un periodo transcurrido en el desarrollo del Municipio de Villa Vaca Guzmán, identifica para el estudio a 4 organizaciones económicas, insertas en las cadenas productivas priorizadas, que a partir de la implementación del sistema de agronegocios, contribuirían en ese ansiado desarrollo económico.

Para acercarnos al planteamiento de los resultados a través de la ejecución del trabajo de investigación, es necesario conocer la realidad actual y sus proyecciones de 4 asociaciones de productores, para este análisis las entrevistas y reportes de informes técnicos del Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor Sud (2015), contribuyen favorablemente en la investigación:

4.7.1 Asociación de Mujeres Productoras Muyupampa (AMPROM)

Actualmente, AMPROM es una asociación que agrupa a mujeres del área rural legalmente constituida y reconocida, con estatutos, reglamentos y personalidad jurídica, que regula el funcionamiento de la organización, con estructura organizativa consolidada, donde su máxima instancia de decisión es la asamblea general de socias, que se realiza periódicamente cada mes, una instancia de

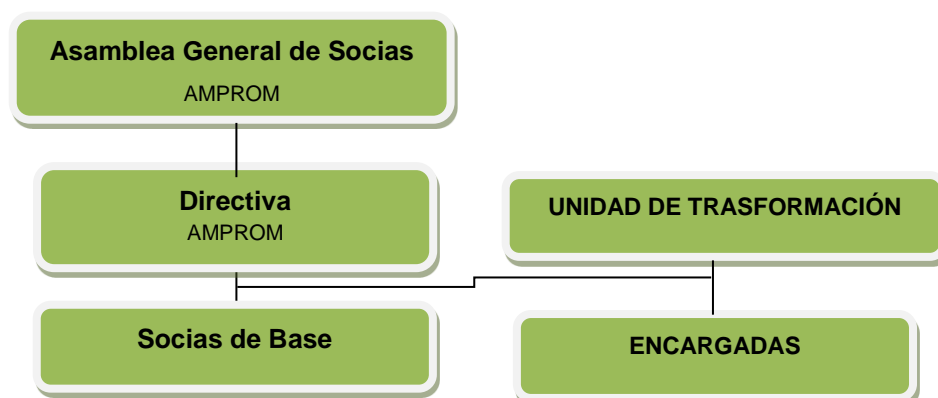
representación y gestión, es la directiva conformada por socias elegidas democráticamente cada dos años de gestión y una instancia operativa (socias), donde está organizada la producción de la materia prima de la miel en finca, con una directiva de representación a la estructura de la asociación, se ha propuesto la creación de una Unidad de Comercialización del Producto, cuyo primer paso es la implementación de una identidad visual.

En función a las iniciativas y necesidades de esta organización se tienen las siguientes acciones:

- ✓ Diseño del sistema de producción con enfoque de cadena a nivel municipal
- ✓ Readequación del Organigrama y Estatutos para su funcionamiento.
- ✓ Análisis de costos de producción – rendimientos en los rubros de trabajo

La organización es una de las más antiguas a nivel municipal, ha recibido apoyo institucional y continúa en proceso de fortalecimiento para su consolidación, en este afán con el propósito de alcanzar y posicionar sus productos propone una estructura de comercialización asociada.

Figura N° 2.
Estructura organizacional de AMPROM



✓ **Numero de socias(as) y objetivos de la organización económica**

La Asociación de Mujeres Productoras de Muyupampa (AMPROM), cuenta actualmente con 21 socias activas, que se dedican específicamente a la transformación de la miel, obteniendo productos en diferentes tamaños y empaques. Otra actividad es la utilización y uso de especies silvestres para la obtención de champús, cremas, jarabes y otros, siendo esta actividad la más trascendental, que posiciona a la organización en el medio local y regional, siendo atractivos sus productos en las ferias nacionales.

El objetivo principal de esta organización, es aprovechar las oportunidades de mercado y el apoyo financiero de instituciones de apoyo, para mejorar la calidad del producto y crear una identidad visual, como marca, con la mejora de su promoción y comercialización de sus productos, incrementando la calidad del producto, para facilitar una mejor distribución y fomentar una imagen fiel a la marca que impulse su comercialización. AMPROM en su planificación institucional ha incorporado además una estrategia de Posicionar los productos de la Asociación (miel de abejas, derivados de la miel), en mercados nacionales, aprovechando las oportunidades de mercado y el respaldo institucional”.

✓ **Análisis interno de la organización**

AMPROM comercializa el rubro de la miel, produce, transforma y comercializa productos derivados y tratados en la localidad de Muyupampa. En total son 21 socias, todas ellas mujeres. Cada una posee aproximadamente 5 cajas (algunas socias tienen 10), de cada una de las cajas se producen entre 20-25 Kg.

Poseen una infraestructura de fabricación, tratamiento y procesamiento de la miel, tener acceso a capacitaciones para la obtención de productos derivados. Normalmente venden todo su producto a diferentes clientes como ser:

- ✓ Supermercado Líder, Sas, Droguería natural

Según el informe anual del Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor sud (2015), el análisis de la situacional actual, de esta Asociación de Productores y de las otras que conforman la investigación, está en función a la aplicación de la herramienta participativa de análisis FODA:

Cuadro N° 16.
Análisis FODA para AMPROM

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Legalmente constituida con personalidad jurídica y reconocida en el Municipio. - Compromiso social y unidad entre todas las socias. - Se cuenta con infraestructura y maquinaria para procesamiento de miel y derivados. - La asociación tiene su representación en el DILPE, así como relacionamiento permanente con el Gobierno Municipal - Producen diferentes variedades de productos para consumo de miel y productos derivados destinados a cosmética. - Venden toda su producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran demanda de miel en Bolivia, que no es cubierta con el producto local puesto que se exporta. - Hay ferias regionales y nacionales para promocionar productos en el Municipio a nivel regional y nacional - Hay presencia de instituciones que apoyan a iniciativas en el rubro de la miel - Existe oferta de créditos apícolas - Hay políticas municipales favorables al sector productivo en el municipio - Se plantea como una opción viable la adquisición de producto para el desayuno escolar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Necesitan una mayor producción de miel para cubrir pedidos de clientes y del desayuno escolar. - No poseen experiencia en comercialización, falta de conocimientos en esta área. - No poseen suficientes conocimientos informáticos para su salida a venta <i>on line</i> - Disponen de clientes fijos que adquieren todo lo que producen. En pedidos, estas ventas no están regularizadas mediante contrato de compra-venta. - Falta de capacitación en la transformación y procesamiento para realizar otros productos derivados y su posterior comercialización. - No disponen de política de transporte para cliente interesado que no resida en las principales ciudades. Falta de información para el cliente interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores climáticos adversos para la cosecha de miel. - Competencia del mercado, existen muchos productores de miel que cada día hacen que baje el precio de este, en todo el municipio y municipios cercanos. - Vinculación caminera inestable y deficiente en el Municipio

Fuente: Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor sud (2015)

- ✓ **Comercialización de los productos**

- **Producto**

- ✓ Miel ecológica para consumo y productos derivados con línea para cosmética natural
 - ✓ Productos de consumo
 - ✓ Productos cosméticos
 - ✓ Nuevos productos pendientes de elaborar y definir
 - ✓ Miel de abeja melipona
 - ✓ Caramelos (pendiente hacer estudio y comprobar si sería rentable)

- **Promoción**

- ✓ El nombre de la marca es “El Algarrobal”.
 - ✓ Empaque
 - ✓ Con el apoyo institucional se ha desarrollado y definido los mejores empaques para los productos como ser: Bote de cristal para envases de consumo (en proceso de selección y negociación), bote de plástico (en proceso de selección) para cosméticos con misma información.
 - ✓ Caja de cartón reciclado para jabón de manos.
 - ✓ Calidad
 - ✓ Elaboración artesanal, tratamiento e ingredientes

- **Plaza**

- ✓ Mercados actuales:
 - Locales individuales, puntos de venta en forma de tiendas de 4 de las 10 socias (Muyupampa).
 - Supermercados de Sucre, previamente concertados.

- Implementación de mejoras estructurales para potenciar los mercados ya creados.

- ✓ Mercados nuevos:
 - Ampliación de canales de distribución y puntos de venta a otras ciudades: Santa Cruz, Potosí, Cochabamba y La Paz fundamentalmente
 - Ampliación de canales de distribución y puntos de venta en Sucre, incrementando el espectro de proveedores de nuestro producto.

4.7.2 Asociación de Productores de Maní y Ají (APROMAJI)

APROMAJI – Muyupampa, nació hace 15 años atrás con alrededor de 100 socios, con el propósito de presentar demandas de asistencia técnica principalmente en el cultivo de maní, debido a las expectativas mayores en el mercado por su precio, que posicionaba el producto como el principal grano para las industrias y la exportación, esta oportunidad ha llamado a muchas instituciones de apoyar la cadena de producción del maní, además se suma la importancia en los mercados el producto ají, otra de las actividades productivas de esta organización.

Al paso del tiempo las instituciones de apoyo, han atendido técnicamente la fase productiva y abarcado con inversiones para la transformación del maní y ají, es en ese sentido, esta organización cuenta con una pequeña infraestructura principalmente para ají y la transformación básica del maní, con una orientación de exportación de este producto, a través del apoyo de empresas de exportación, en este caso la Empresa Internacional AGRINUTS, para este propósito ha sido fundamental el apoyo de Fundación Valles, Desarrollo de Empresas Rurales (DER) y USAID, que han apostado en esta organización, la dinamicidad y oportunidad de comercialización del maní.

✓ **Número de socios(as) y objetivos de la organización económica**

Algunos aspectos internos y de los compromisos en asumir respecto a las inversiones con las instituciones de apoyo, han sido los determinantes para que esta organización caiga en el número de socios, ya que actualmente alcanzan alrededor de 11 socios(as), que aun impulsan la organización y prevalecen la presencia organizacional en el Municipio.

Siendo rubros tan importantes tanto el ají y maní para la economía de este Municipio, donde gran parte de las familias se dedican a su explotación y producción, la concentración en torno a esta organización, ha determinado su objetivo como la oportunidad, para el crecimiento económico, en base a la producción y productividad del maní y ají, así aprovechar los mercados nacionales e internacionales, para mejorar la calidad de vida de sus familias, promoviendo en cierta manera el desarrollo económico local.

✓ **Análisis interno de la organización**

APROMAJI, ha tenido durante su desarrollo muchos tropiezos internos, siendo la única organización en los rubros de maní y ají, esta organización acoge a 11 socios activos, 5 de ellos son mujeres. Proceden de 6 comunidades diferentes, todas ellas del cantón Sapirangui del Municipio de Villa Vaca Guzmán (Muyupampa).

En el rubro del ají, cosechan dos tipos de ají, amarillo y rojo en las modalidades de semipicante y dulce. Para ello destinan 30 hectáreas de su terreno. Esperan una producción de unos 200 a 250 arrobas por socio y por hectárea, lo que supone unas 66,000 arrobas de producto al año. Estos se venderán a un precio que varía según la época del año y la presencia de ají peruano en los mercados de La Paz y Cochabamba, sin embargo, este precio oscila entre los 100 a 150 Bs. por arroba. Normalmente venden todo su producto a clientes intermediarios que van directamente a su planta de procesamiento.

En el rubro del maní, en total poseen aproximadamente 40 hectáreas para este rubro. De esta superficie obtienen 30 qq., por hectárea de maní, que posteriormente venden de dos formas; pelado o con la cáscara, comercialización a clientes intermediarios que se acercan a su planta.

En total al año producen unos 1200 qq de maní pelado, cuyo precio aproximadamente está a 480 Bs. el quintal, lo que hace un total de 576.000 Bs al año. Esta organización tiene el siguiente análisis FODA:

Cuadro N° 17.
Análisis FODA para APROMAJI

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización legalmente constituida con personalidad jurídica y reconocida en el municipio. - La asociación tiene su representación en el Directorio Local de Promoción Económica (DILPE), ahora CODELS, así como relacionamiento permanente con el Gobierno Municipal. - Producen diferentes variedades de ají y maní, poseen experiencia en estos cultivos. - Cuentan con una planta para acopio y transformación del ají y maní. - Se cuenta con maquinaria para la transformación primaria de ambos rubros. - Su producción está orientada a la producción agroecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe mercado para ambos rubros, especialmente de cultivo ecológico. - Hay ferias regionales y nacionales para promocionar semillas en el municipio - Hay políticas municipales favorables al sector productivo en el municipio - Hay una gran demanda del producto en el mercado - Se plantea como una opción viable la adquisición de producto para el desayuno escolar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen experiencia en comercialización. - La venta no está regulada con ningún acuerdo que le garantice fidelización, precio ni pedido mínimo estimado al año. - La fijación de los precios se realiza basándose en el precio que tiene el ají y maní en el mercado. - Falta de capacitación y espacios destinados a la transformación y procesamiento de ambos rubros para realizar productos procesados e incluso derivados y su posterior comercialización. - Falta de registro sanitario lo cual limita su comercialización. - Les falta cierto empuje en el tema de dominar sus costos y registros, aunque han hecho un gran progreso. - Falta capacitación en el ámbito tecnológico y técnico; nuevas formas de riego, combatir plagas, falta de mecanización del cultivo. - Falta secadora artificial de ají, lo que les hace perder una gran cantidad de producto al deteriorarse por causa de la alta humedad del ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sequías - Ataque de plagas y enfermedades en el maní y ají - Competencia del mercado, existen muchos productores de maní que cada día hacen que baje el precio de este, especialmente grandes fábricas de Santa Cruz, cuyo precio es más asequible, aunque no ecológico. - Vinculación caminera inestable y deficiente en todo en el Municipio

Fuente: Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor sud (2015)

✓ **Comercialización de los productos**

Esta organización con el apoyo de Fundación Nor sud, ha diseñado un plan de marketing, cuyos objetivos son:

- Fortalecer las capacidades organizativas de la Asociación, desarrollando en el directorio y socios comprometidos, capacidades suficientes de liderazgo, gestión empresarial y negociación, aprovechando el respaldo institucional.
- Fortalecer las capacidades prácticas suficientes en los productores (socios, socias) sobre procesos de producción, procesamiento y comercialización del ají y maní de calidad de manera permanente, aprovechando el relacionamiento con diferentes instituciones que apoyan ambos rubros en el municipio y la región.
- Fortalecer el posicionamiento de los rubros de la Asociación APROMAJI con identidad de marca, en el mercado local y nacional aprovechando las oportunidades de mercado y el respaldo institucional.
- Obtención del registro sanitario
- Promover un punto de venta y distribución
- Promover una venta regulada por contrato

Para lograr los objetivos propuestos se han establecido ciertas acciones:

- Capacitación y asistencia técnica, en gestión empresarial, negociación, contabilidad básica, gestión de mercados, elaboración de proyectos y comercialización.
- Asistencia técnica y tecnológica en nuevos procesos de producción.
- Capacitación técnica y tecnológica en transformación secundaria
- Diversificar las ventas y ampliar su clientela haciendo un estudio de mercado o plan de comercialización en las principales ciudades de Bolivia.
- Promoción del producto y sus cualidades naturales en ferias regionales
- Capacitación en tributaciones, asesoramiento y formación, para la obtención del NIT y registro sanitario.

- **Producto**

- Venta de Bolsas de ají y maní para consumo, la estrategia el nombre de la marca será APROMAJI.
- En cada envase tendrá su etiqueta identificativa donde aparecerá el tipo de producto que se vende.
- El empaque o embalaje deberá estar determinado de acorde a la protección del producto durante su transporte, para garantizar la calidad del producto una vez llegue a su destino.
- El logo a su vez será empleado en todas sus bolsas de venta, banners, edición de información, catálogos, ferias, donde se mencione, se acuda o se promocióne APROMAJI.

- **Promoción del producto**

- Participación en ferias nacionales, departamentales y locales de
- Creación de imagen visual corporativa y difusión de la misma en todos los posibles medios.
- Creación de cartelera para el centro de procesamiento y acopio.
- Creación de logo corporativo que aparezca en todas las bolsas que venden
- Carteles y banners expositivos para ferias, y transporte contratado para distribución
- Creación de tarjeta de visita con logo y datos de contacto para facilitación de contacto y gestión de clientes.

- **Publicidad**

- Aparición en portales de proveedores en la red
- Aparición de anuncios de radio y prensa especializada
- Elaboración de catálogo y/o tarjeta para distribución.

4.7.3 Asociación Indígena Guaraní de Productores Agropecuarios (AIGPA)

AIGPA es una organización de familias Guaraníes, ubicada en la comunidad de Aguirenda en el cantón Ticucha del Municipio de Villa Vaca Guzmán, es sorprendente ver que familias de este pueblo originario, decidieron organizarse, para fines económico productivos, en este paso las familias que forman parte de esta organización, cuyo objetivo es la comercialización en dos rubros, maíz y miel, pese a las limitaciones que tiene esta comunidad como la no disponibilidad de electricidad, ni red telefónica de ningún tipo, dificultando las posibilidades de comercialización y producción.

✓ Número de socios(as) y objetivos de la organización económica

En total son unos 56 socios, de los cuales 50 son hombres y 6 mujeres. Cada uno aproximadamente tiene 2 hectáreas de terreno que destina a la cosecha del maíz y unas 2 cajas para la fabricación de la miel.

El principal objetivo de la organización es mejorar las condiciones de vida de las familias Guaraníes, aprovechando las oportunidades de apoyo institucional para la comercialización y venta justa de los productos que se obtienen a través de la participación activa de las familias organizadas.

En el rubro del maíz: Poseen una superficie sembrada de unas 80 hectáreas, cosechando dos tipos de maíz: IBO-128 (15 hectáreas) e IBO-2836 (65 hectáreas). Esta superficie será ampliada en las siguientes gestiones agrícolas hasta 130 hectáreas. Esperan una producción de unos 70 quintales por hectárea, lo que supone unos 5.000 quintales de producto al año. Los precios de venta es un aspecto pendiente que oscilará en torno a los 60 Bs/qq. Poseen de una infraestructura de transformación y acopio, donde realizan la transformación básica del producto; como ser la limpieza y clasificación de los granos de maíz, en la gestión 2015 han inaugurado un nuevo centro donde podrán transformar la producción de las nuevas hectáreas que cultiven.

En el rubro de la miel: Cada socio posee una media de 2 cajas, aunque algunos de ellos tienen hasta 10 donde fabrican miel de abeja melipona. Esta miel la venden de forma individual sin procesar a unos 23 Bs el kg de miel.

✓ Análisis interno de la organización

La organización tiene la siguiente información sobre su situación actual respecto al análisis FODA:

Cuadro N° 18.
Análisis FODA para AIGPA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización legalmente constituida con personalidad jurídica y reconocida en el municipio. - La asociación tiene su representación en el DILPE, ahora conocido como CODEL, relacionamiento permanente con el Gobierno Municipal - Producen diferentes variedades de maíz y poseen experiencia en ello. - Cuentan con una planta para transformación y acopio del maíz. - Se cuenta con maquinaria para la transformación primaria del maíz. - Compran semilla certificada lo que les aporta calidad garantizada a su producto. - Cada socio posee una media de 2 cajas. Algunos hasta 10. Fabrican miel de abeja melipona, que venden de forma individual y sin tratar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe mercado para semilla y derivados (frangollo, harina) de maíz. - Hay ferias regionales y nacionales para promocionar semillas en el municipio - Hay presencia de instituciones que apoyan a iniciativas en el rubro maíz - Hay políticas municipales favorables al sector productivo en el municipio - Hay una gran demanda del producto en el mercado - Se plantea como una opción viable la adquisición de producto para el desayuno escolar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen experiencia en comercialización. Falta de conocimientos en esta área. - Disponen de un único cliente fijo Grupo de avicultores (Grover Ávalos) que adquiere todo lo que cosechan. No está regularizado mediante contrato. Si el cliente cambia de proveedor se quedan sin comprador. - Falta de capacitación en la transformación y procesamiento de ambos rubros para realizar otros productos derivados y su posterior comercialización. - Falta de estudio de mercado para ampliar clientes potenciales - Falta de registro sanitario lo cual limita su comercialización. - No disponen de electricidad, por lo que dependen de motores y su uso se ve limitado. - No disponen de transporte propio. - No hay presencia institucional para la capacitación de los socios en temas de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sequías. - Competencia del mercado, existen muchos productores de maíz que cada día hacen que baje el precio de este. - Vinculación caminera inestable y deficiente en todo el cantón Ticucha del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Fuente: Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor sud (2015)

✓ **Comercialización de los productos**

Esta organización ha logrado con el apoyo institucional la elaboración de un plan de marketing cuyos objetivos son:

- Fortalecer las capacidades organizativas de la Asociación desarrollando en el directorio y socios comprometidos capacidades suficientes de liderazgo, gestión empresarial y negociación, aprovechando el respaldo institucional.
- Fortalecer las capacidades prácticas suficientes en los productores (socios, socias) sobre procesos de producción, procesamiento y comercialización de maíz de calidad de manera permanente, aprovechando el relacionamiento con diferentes instituciones que apoyan al rubro en el municipio y la región.
- Fortalecer el posicionamiento del grano de maíz de la Asociación AIGPA con identidad de marca, en el mercado local y nacional aprovechando las oportunidades de mercado y el respaldo institucional.

Las acciones para que esta organización alcance sus objetivos planteados son:

- Capacitación y asistencia técnica, en gestión empresarial, negociación, contabilidad básica, gestión de mercados y elaboración de proyectos.
- Asistencia técnica en manejo de suelos y producción de maíz.
- Diversificar las ventas y ampliar su clientela haciendo un estudio de mercado o plan de comercialización en las principales ciudades de Bolivia para vender maíz.
- Promoción de semilla en ferias regionales
- Capacitación en tributaciones, asesoramiento y formación, en la realización de su NIT (especialmente es su primera declaración en octubre de 2014)
- Promover un punto de Entel en la localidad de Aguirenda

- **Producto**

- Venta de Bolsas de maíz para balanceado de 5 Kg.
- Venta de miel en tarro de plástico de 1 Kg.
- Con una estrategia de venta con nombre o marca AIGPA.
- El empaque o embalaje deberá estar determinado de acorde a la protección del producto durante su transporte. Para garantizar la calidad del producto una vez llegue a su destino.
- El logo a su vez será empleado en todas sus bolsas de venta, banners, edición de información , catálogos, donde se promocióne AIGPA

- **Plaza/distribución**

- Centro de transformación, acopio y distribución en Aguirenda y nuevo centro de procesamiento de granos.
- Método de transporte alquilado. Adquisición de equipo para su distribución y consiguiente independencia.
- Posibilidad de negociar con algún cliente la distribución en su local
- Cronograma de distribución.

- **Promoción**

- ✓ Participación en ferias nacionales, departamentales y locales de productores.
- ✓ Creación de imagen visual corporativa y difusión de la misma en todos los posibles medios.
- ✓ Creación de cartelera para ambos centros de procesamiento y acopio
- ✓ Creación de logo corporativo que aparezca en todas las bolsas que venden
- ✓ Carteles y banners expositivos para ferias, y transporte contratado para distribución.

- **Publicidad**

- Aparición en portales de proveedores en la red
- Aparición de anuncios de radio y prensa especializada
- Elaboración de catálogo y/o tarjeta para distribución

4.7.4 Asociación de Productores de Grano y Semillas Agropecuarios (AGROSEMILLAS)

Esta organización semillera tiene presencia desde hace 10 años, fue fundamental el apoyo de la institución CEPAC, aglutinando a familias del cantón Sapirangui del Municipio de Villa Vaca Guzmán, es catalogado como empresa semillera, ya que sus socios se dedican exclusivamente a la producción y comercialización de semillas de granos (maíz, maní, frejol).

Tienen vinculación directa con el Centro de Investigación Innovación y Transferencia de Tecnología Agrícola (C.I.I.T.A.I.), ya que se abastecen de este centro de investigaciones con semillas de categorías altas (Registrada) en diferentes variedades de maíz y maní. Los productores establecen sus parcelas semilleras en diferentes comunidades, los mismos son inspeccionadas por los técnicos del INIAF-Chuquisaca, una vez realizada la cosecha, el grano de maíz es trasladado a la planta beneficiadora de semillas, ubicado en el C.I.I.T.A.I.

- ✓ **Numero de socias(as) y objetivos de la organización económica**

Esta empresa semillera cuenta con la participación activa de 40 productores y sus respectivas familias. Cada familia tiene un promedio de 5 a 6 Has, con producción de semillas de maíz y entre 2 a 3 Has. de producción de semillas de maní.

El principal objetivo de esta organización económica es mejorar las condiciones de vida de las familias que la integran, aprovechando las oportunidades de

producción y comercialización de semillas de calidad, la misma es coadyuvada con el apoyo institucional y la promoción de la semilla en mercados regionales y nacionales para impulsar el crecimiento económico del Municipio de Villa Vaca Guzmán.

✓ **Análisis interno de la organización**

El diagnóstico de la situación actual de la organización AGROSEMILLAS muestra el siguiente comportamiento:

Cuadro N° 19.
Análisis FODA para AGROSEMILLAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización legalmente constituida con personalidad jurídica y reconocida en el municipio. - La asociación tiene su representación en el DILPE, así como relacionamiento permanente con el Gobierno Municipal. - Producen semillas en diferentes variedades de maíz y maní. - Tienen clientes identificados para la comercialización de la semilla. - Tienen maquinaria agrícola para el proceso productivo y cosecha del grano. - Socios consecuentes con su organización realizando aportes para futuras acciones que concreten el negocio de la semilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe mercado para semillas. - El Municipio de Villa Vaca Guzmán es reconocido como líder en la producción de semillas de calidad - Existe en el Municipio de Muyupampa el Centro de Investigación e Innovación de Tecnología Agrícola que provee semillas en categorías altas. - Los centros de investigación y el Programa Maíz del INIAF generan nuevas variedades y semillas híbridas. - Hay ferias regionales y nacionales para promocionar semillas de la asociación - Hay presencia de instituciones que apoyan las demandas e iniciativas en el rubro semillas. - Hay políticas municipales favorables al sector productivo en el municipio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen experiencia en comercialización, falta de conocimientos en esta área. - Compradores de semilla inestables, el cliente cambia de proveedor, por tanto, se quedan sin comprador. - Falta de capacitación en transformación y procesamiento de semillas. - Falta de estudio de mercado para ampliar clientes potenciales - No tienen acceso oportuno a una planta beneficiadora de semillas. - No disponen de transporte propio, para el traslado de las semillas. - La distancia de las comunidades impide una relación y comunicación más permanente con sus socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones climáticas adversas (Sequía) - Competencia en el mercado, existen muchos productores de semillas que compiten de manera desleal. - La falta de apoyo de los gobiernos nacionales y departamental al sector productivo, con financiamientos para abastecimiento de semillas en beneficio de los productores - Vinculación caminera inestable y deficiente en comunidades donde se encuentran los socios de esta organización.

Fuente: Programa de Desarrollo Económico Regional de Fundación Nor sud (2015)

✓ **Comercialización de los productos**

Esta organización ha logrado con el apoyo de las instituciones, como el CEPAC y la Gobernación de Chuquisaca, en aprovechar mercados potenciales de semillas, abriéndose espacios comerciales, en la región del Chaco y en el oriente del país, aunque todavía el mayor volumen de comercialización es local.

Es importante para el fortalecimiento de la organización económica fortalecer las capacidades organizativas, desarrollando en el directorio y socios comprometidos, capacidades suficientes de liderazgo, gestión empresarial y negociación, aprovechando el respaldo institucional, compromiso de trabajo en beneficio de su organización.

Fortalecer las capacidades prácticas suficientes en los productores (socios, socias) sobre procesos de producción, procesamiento y comercialización de semillas de maíz y maní de calidad de manera permanente, aprovechando el relacionamiento con diferentes instituciones que apoyan al rubro en el municipio y la región.

Lograr el posicionamiento de la semilla de maíz de la Asociación con identidad de marca, en el mercado local regional y nacional aprovechando las oportunidades de mercado y el respaldo institucional.

Las acciones para que esta organización alcance sus objetivos planteados son:

- Capacitación y asistencia técnica, en gestión empresarial, negociación, contabilidad básica, gestión de mercados y elaboración de proyectos.
- Asistencia técnica en manejo de suelos y producción moderna y con tecnología mecanizada de semilla de maíz.
- Diversificar las ventas, ampliar su clientela haciendo estudio de mercado o plan de comercialización en los principales mercados de semillas.
- Promoción de semilla en ferias regionales
- Elaborar y gestionar un proyecto de procesamiento de semillas

- Gestionar la implementación de un laboratorio de control de calidad de semillas en Muyupampa.

- **Producto:**

- Venta de Bolsas de semilla de maíz en empaques de papel de capacidad de 20Kg
- Venta de Bolsas de semilla de maní totalmente beneficiado y desinfectado en bolsas de papel en una capacidad de 24 y 48 Kg.
- Con una estrategia de venta con nombre o marca AGROSEMILLAS.
- El empaque o embalaje deberá estar determinado de acorde a la protección del producto durante su transporte. Para garantizar la calidad del producto una vez llegue a su destino.
- El logo a su vez será empleado en todas sus bolsas de venta, banners, edición de información, catálogos, participación en ferias donde se promoció a AGROSEMILLAS.

- **Plaza/distribución**

- Centro de comercialización de semillas, una tienda local en Muyupampa y otra tienda estratégica en la ciudad de Santa Cruz.
- Transporte propio para traslado de la semilla. Adquisición de equipos para su distribución y consiguiente independencia.
- Posibilidad de negociar con clientes específicos.

- **Promoción**

- Participación en ferias de semillas y ferias de innovación tecnológica agrícola tanto locales, regionales y nacionales.
- Creación de imagen visual corporativa y difusión de la misma en todos los posibles medios.
- Creación de cartelería para ambos centros de procesamiento y acopio.

- Creación de logo corporativo que aparezca en todas las bolsas que venden.
 - Carteles y banners expositivos para ferias, y transporte contratado para distribución.
- **Publicidad**
 - Aparición en portales de proveedores en la red
 - Aparición de anuncios de radio y prensa especializada
 - Elaboración de catálogo y/o tarjeta para distribución.

4.8 Síntesis del análisis FODA de las asociaciones de productores para determinar la propuesta de agronegocios.

Un instrumento importante para detectar aquellos aspectos que están incidiendo desfavorablemente en el avance y fortalecimiento de los procesos productivos modernos y la transformación agroproductiva, es la acción de los productores(as) en torno a su organización económica, por tanto es importante sintetizar las principales debilidades y amenazas actuales de estas organizaciones económicas, para proponer un sistema de agronegocios sostenible.

Debilidades:

- ☞ Las asociaciones de productores(as), necesitan incrementar su producción de materia prima para cubrir pedidos de clientes.
- ☞ La presencia institucional es mínima en la zona, que transmita conocimientos y capacitación en comercialización, falta de conocimientos en esta área.
- ☞ Los socios(as) de las asociaciones de productores no participan en las capacitaciones en transformación y procesamiento para realizar otros productos derivados y su posterior comercialización.

- ☞ La venta no está regulada con ningún acuerdo que les garantice fidelización, precio ni pedido mínimo estimado al año, así mismo no cuentan con registro sanitario lo cual limita su comercialización.
- ☞ Las asociaciones de productores limitan sus ventas a clientes fijos, no abren espacios de comercialización con otros clientes posiblemente potenciales.
- ☞ Clientes que conocen a la zona como **semillas de calidad**, acuden a los semilleristas, pero este cliente cambia de proveedor, porque no se mantiene la calidad de la semilla, por tanto se quedan sin comprador y semillas almacenadas.
- ☞ La distancia de las comunidades impide una relación y comunicación de los socios(as) más permanente, aspecto que retrasa muchas actividades y gestiones importantes para la organización.

Amenazas:

- ☞ Factores climáticos adversos que afectan la producción agrícola en la zona.
- ☞ Competencia en los mercados, existen muchos productores de los rubros de las asociaciones de productores en estudio, que tiene sus efectos en los precios de los productos que ofertan.
- ☞ Vinculación caminera inestable y deficiente en las comunidades que deben vincularse con la principal población (Muyupampa) del Municipio de Villa Vaca Guzmán.
- ☞ La falta de apoyo de los gobiernos nacionales y departamentales al sector productivo, con financiamientos para proyectos de desarrollo agropecuario y abastecimiento de semillas en beneficio de los productores.

CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSION

5.1 Línea base del proceso de fortalecimiento de las 4 Asociaciones de Productores en estudio

El análisis de diagnóstico situacional participativo en función a las entrevistas realizadas a miembros de las cuatro asociaciones de productores (directiva y socio (as) es la herramienta principal para elaborar la línea base, las mismas que identifican las limitaciones en el avance del proceso de fortalecimiento organizacional del agronegocio.

Las preguntas clave de la estructura en las entrevistas efectivizadas, orientan en la investigación en función a estos criterios:

1. Aspectos internos de cada organización de productores.
2. Aspectos productivos de cada organización en estudio
3. Transformación de la producción que obtienen cada organización económica en estudio.
4. Comercialización actual de la producción que se obtiene.
5. Alianzas institucionales de las organizaciones económicas en estudio.

5.1.1 Aspectos internos de cada organización de productores

✓ Caso APROMAJI

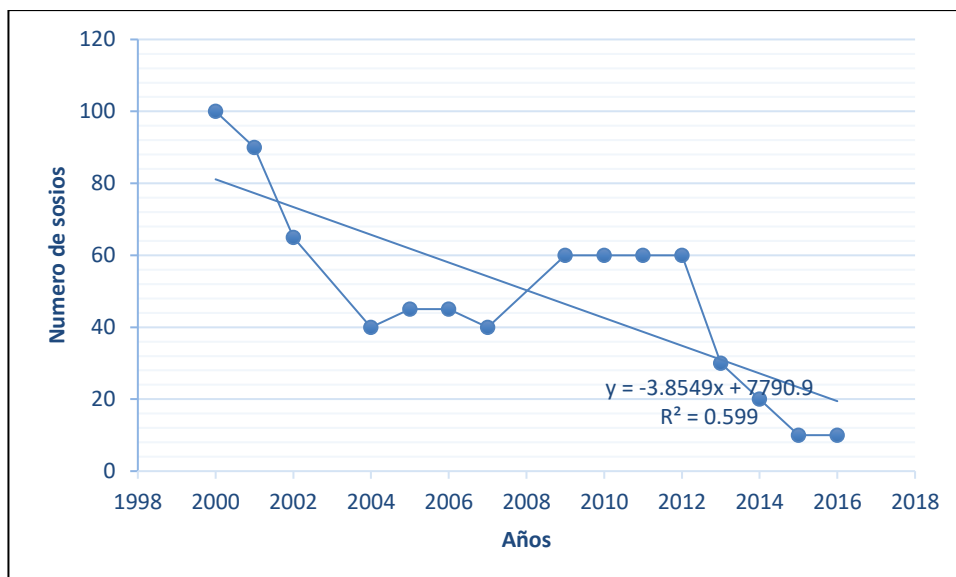
Los socios(as) actuales de la Asociación APROMAJI, pertenecen a esta asociación desde su creación, en el transcurso de los años, paulatinamente han abandonado su organización, debido a los siguientes factores:

1. Falsas expectativas en recibir solo beneficios
2. Falta de cultura y conocimiento sobre que es una Asociación
3. Productores interesados solamente en comercializar su producción

4. No están de acuerdo en realizar aportes elevados en contraparte
5. Falta de credibilidad en su organización

Grafico N° 2.

Número de socios (as) de APROMAJI según años de funcionamiento



Fuente: Elaboración en base a entrevistas y libros de acta de APROMAJI

El grafico anterior demuestra, que la organización APROMAJI tiene una tendencia negativa de crecimiento y obviamente en su funcionamiento, el mayor número de socios que abandonan esta organización, se evidencia desde la gestión 2000 hasta la gestión 2007, desde la gestión 2008 recupera la participación de sus socios, debido a proyectos de ejecución en maní y ají con Fundación Valles hasta la gestión 2012, luego su decrecimiento se manifiesta gravemente, una vez que culmina la participación de Fundación Valles y Fundación Nor Sud.

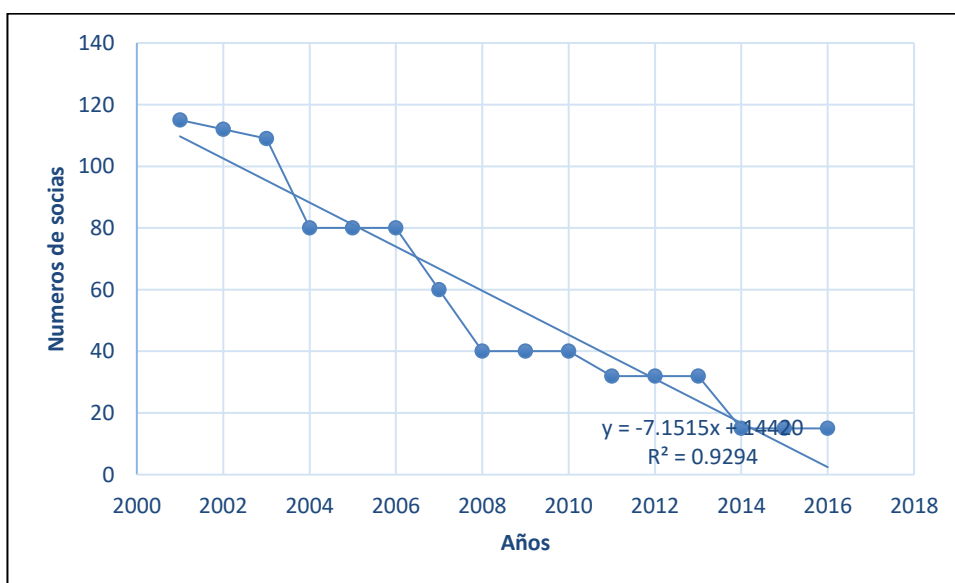
✓ **Caso AMPROM**

En el caso de la Asociación de Mujeres productoras de Muyupampa AMPROM, que inician como una organización de Club de Madres de diferentes comunidades principalmente del cantón Sapirangui, dato que se evidencia desde el año 1995, la oportunidad institucional de apoyo a mujeres emprendedoras con

CARE hasta finales de los años 90, existe un lapso de incomunicación desde el año 2000 al 2003. El Nuevo Sistema de Innovación de Tecnología Agropecuaria (SIBTA), a través de Fundación Chaco y con el apoyo de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, con la ejecución de un proyecto de Apicultura, enmarcan lapsos de tiempo de participación de las mujeres de esta organización.

Grafico N° 3.

Número de socias de AMPROM según años de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AMPROM

El grafico nos muestra que el análisis de regresión lineal de participación de socias en función a los años de vida o existencia de esta organización tiene una tendencia negativa, se considera que el apoyo en los años 90 ha sido más en temas de costura, producción de hortalizas y cocinas ecológicas, apoyo realizado por CARE. Se constituye como impacto positivo de participación de esta organización en la ejecución de un producto de innovación con Fundación Chaco, lapso de tiempo en 3 años de duración del proyecto de Apicultura que ejecutan junto a la Universidad San Francisco Xavier, que atrae mayor participación de mujeres hasta el año 2008, oportunidad para instituciones como Fundación Nor Sud y otras instituciones, que valoran la participación de la mujer en la producción agropecuaria y gestionan más proyectos, pero estos son

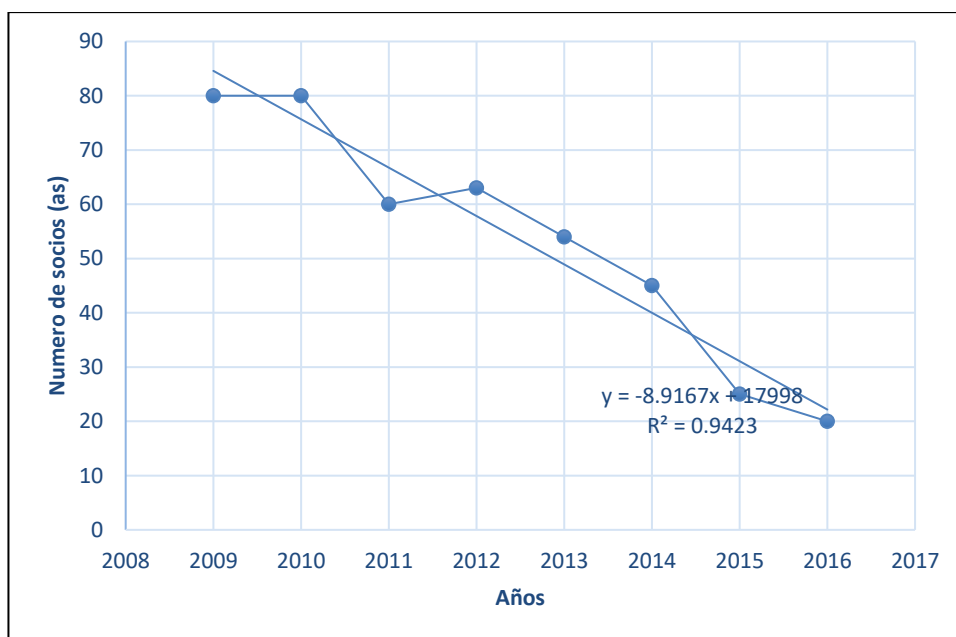
temporales, es así que la organización tiene una decadencia participativa de sus socios, hasta la gestión 2016.

✓ Caso EMPRESA AGROSEMILLAS

AGROSEMILLAS es una organización relativamente nueva, que surge de la declaración de visión del Municipio de Muyupampa como líder en la producción de semillas de calidad en la Región, este eslogan incentivo a productores de las comunidades aledañas con el apoyo del Centro y Promoción de Apoyo al Campesino (CEPAC), de conformar un grupo de productores que posteriormente se consolidarían en una Empresa semillera de maíz y otros granos.

Grafico N° 4.

Número de socios (as) de AGROSEMILLAS según años de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AMPROM

El análisis de regresión lineal en función a los datos de las entrevistas realizadas y verificación de listas de socios(as) activos, se observa la tendencia negativa de participación de los socios, esto se debe a la gran fluctuación de precios de las semillas de maíz, que desmotiva al productor.

✓ Caso AIGPA

En la organización indígena conocida como AIGPA, apoyada desde su creación por Fundación Nor Sud, donde forman parte familias guaraníes, que fueron colonizadas desde otro lugar de origen territorial del Municipio de Villa Vaca Guzmán, estas familias se han asentado en terrenos que han sido expropiadas por el Estado Plurinacional desde el año 2006. El análisis de diagnóstico de esta organización indígena Guaraní, indica que están exclusivamente dedicados a la producción del grano de maíz, su acopio y comercialización en forma organizada.

Grafico N° 5.

Número de socios (as) de AIGPA según años de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AIGPA

El gráfico anterior nos muestra que esta organización a comparación de las otras asociaciones de productores, mantiene más o menos estable la participación de sus socios (as), esto debido a que aún cuentan con el apoyo institucional a través de Fundación NOR SUD. Se evidencia una baja participación de sus socios en la gestión 2011, debido a que no se logra la comercialización del grano de maíz a un buen precio.

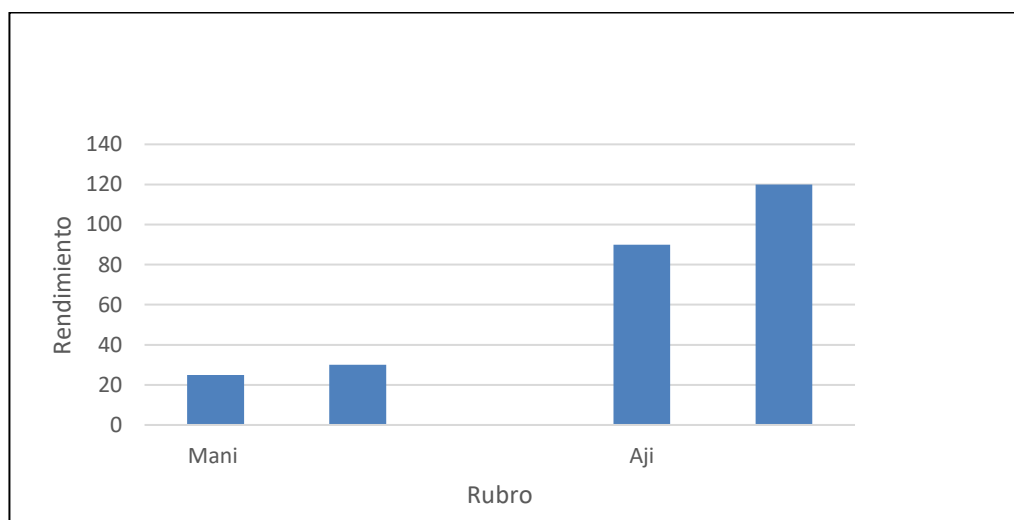
5.1.2 Aspectos productivos de cada organización de productores.

✓ Caso APROMAJI

APROMAJI Muyupampa, se dedica exclusivamente a la producción de maní y ají, el 100% de los socios actuales producen maní y solamente el 50% de sus socios están produciendo ají, a pesar de la alta competencia en el mercado con el ají que entra del Perú, sin duda este ají tiene preferencia en el mercado por su alta calidad y sabor.

Grafico N° 6.

Nivel de producción de maní y ají de la asociación APROMAJI

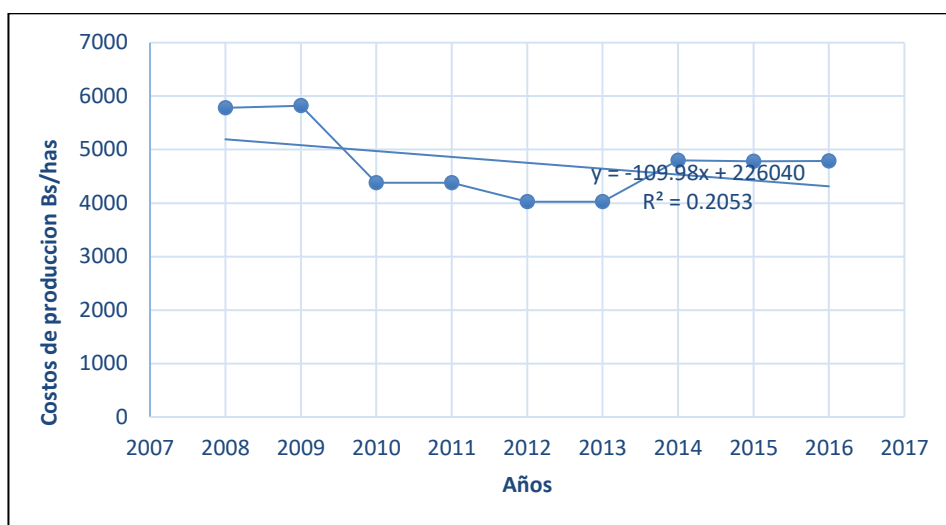


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de APROMAJI

Los datos que se enuncian en el grafico 6, nos muestra el promedio mínimo y máximo de producción que se obtienen de una hectárea de producción en materia bruta, en el caso del maní el rendimiento oscila entre 25 a 30 qq/has. En el caso del cultivo de ají el rendimiento, en predios de los socios oscila entre 90 a 120 arrobas/has.

Es importante mencionar que los costos de producción por hectárea de producción tienen variación en función al comportamiento de precios de los insumos agrícolas, que varían en cada campaña agrícola.

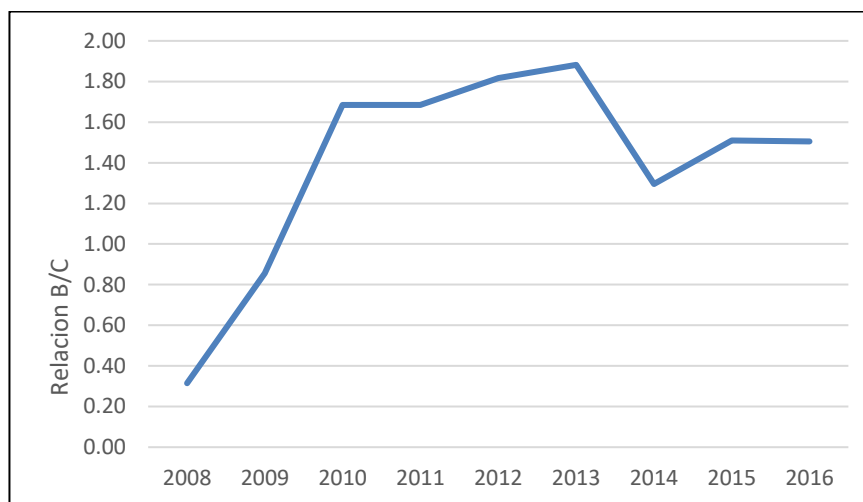
Grafico N° 7.
Costos de producción en maní (Bs/ha), para APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de APROMAJI

Los costos de producción en el cultivo de maní fueron bajando desde la implementación del proyecto de mecanización del maní ejecutado por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca cuyo financiamiento fue de Fundación valles, se puede apreciar que desde la gestión 2010 hasta la gestión 2013 los costos de producción por hectárea son menores en relación a los años anteriores, esto debido a la implementación o salto tecnológico en la mecanización del maní desplazando el sistema tradicional.

Grafico N° 8.
Relación B/C del producto maní, en relación a los años de funcionamiento de APROMAJI

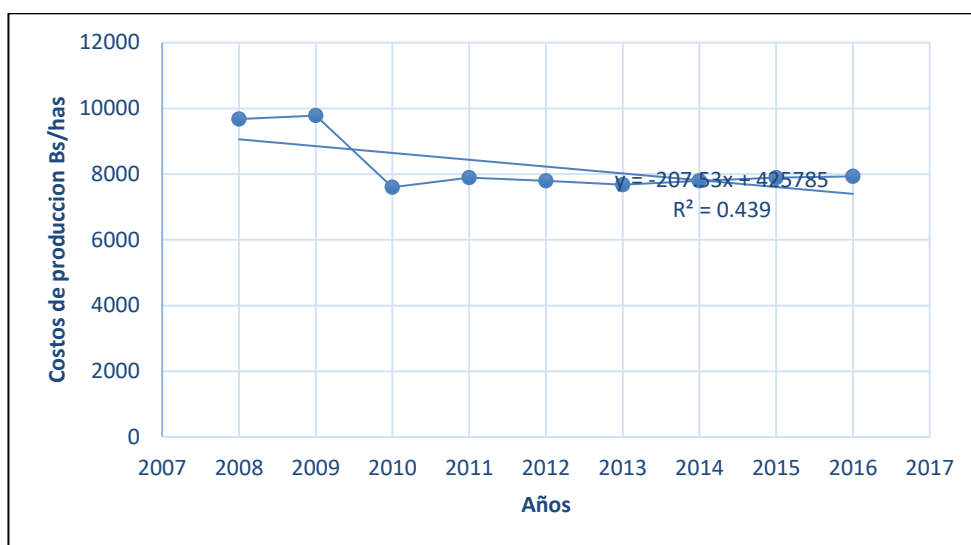


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas a socios, APROMAJI

De acuerdo al análisis de la relación de B/C, el comportamiento negativo tiende a ser favorable, una vez que los costos de producción bajan ostensiblemente en cada gestión agrícola, (Valor mínimo 0,31 hasta un valor máximo de relación B/C de 1,88).

El cultivo de ají como cultivo tradicional de la zona, no ha repercutido en su sistema de producción tradicional, aún no se ha investigado sobre el control de malezas que compiten con este cultivo.

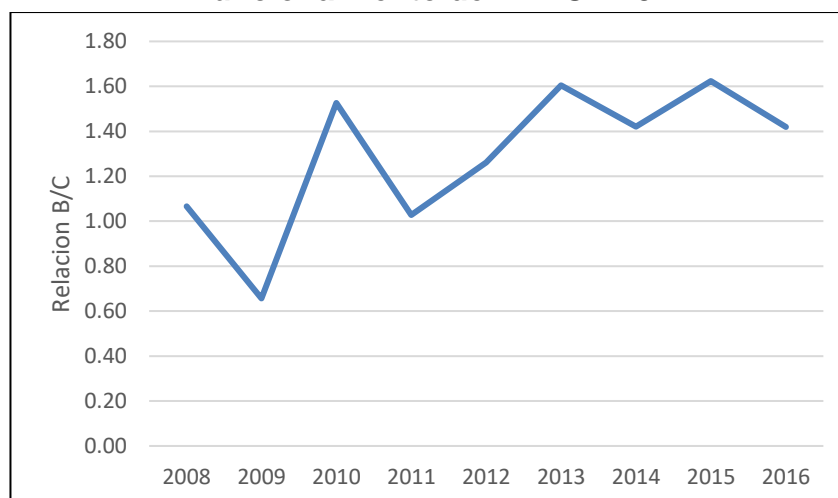
Grafico N° 9.
Costos de producción en ají (Bs/ha.), para APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de APROMAJI

Comparando los costos de producción desde la gestión 2007, se ve una ligera disminución, aunque mínimamente se ha logrado controlar las malezas de hoja angosta, por tanto se redujo el número de carpidas o control de malezas, factor que elevaba los costos de producción, a partir de la gestión 2010 los costos de producción, según se puede apreciar en el grafico 9 se mantienen relativamente estables.

Grafico N° 10.
Relación B/C del producto ají, en relación a los años de funcionamiento de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas a socios, APROMAJI

Los costos de producción de ají en vaina son elevados, sin embargo, los precios de mercado hasta el año 2016, han sido favorables reportando la relación B/C valores desde 0,66 que crece o es favorable hasta alcanzar un valor de 1,60, para la gestión 2015.

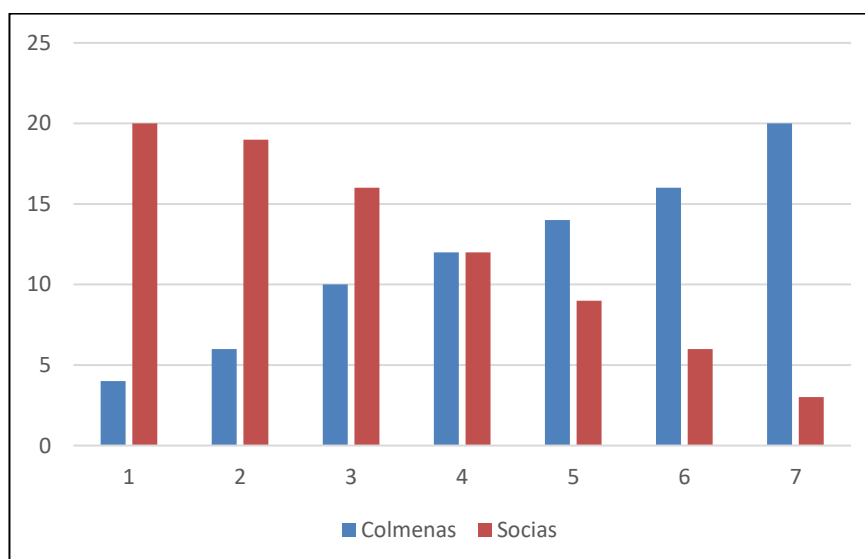
✓ Caso AMPROM

La Asociación AMPROM, organizada por mujeres con un buen grado de emprendimiento, pero no generalizado en todas sus socias, ha incursionado en la implementación de apiarios, producción de miel y las capacitaciones recibidas les permitieron avanzar en la transformación básica del producto.

La tenencia de apiarios por socia oscila, entre 3 y 20 colmenas por socia, esta capacidad depende de la predisposición de manejo y las técnicas de apicultura.

Grafico N° 11.

Numero de colmenas/socia en AMPROM, en producción

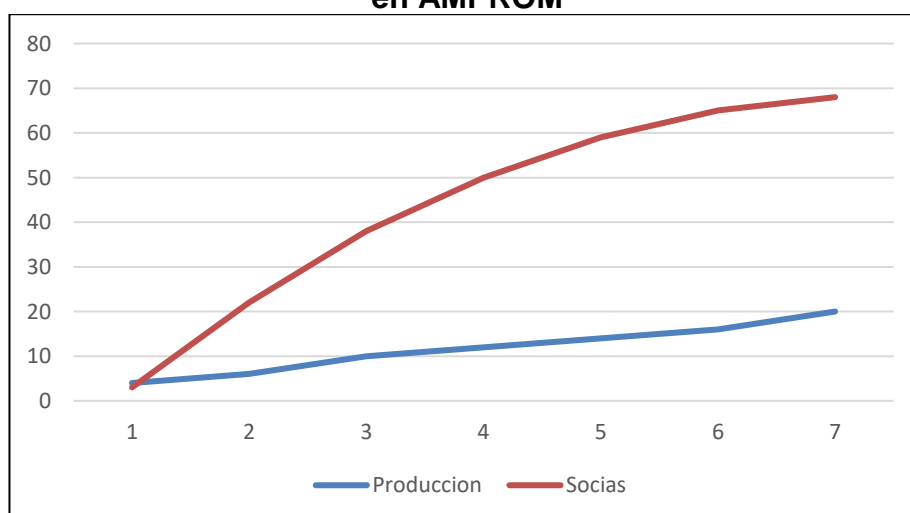


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AMPROM

De acuerdo a una distribución de frecuencia relativa, la agrupación de socias activas desde al año 2004 (80 socias), en la entrevista realizada, se agrupan 7 clases o intervalos, de los cuales los grupos de 2 a 4 socias tienen hasta 20 colmenas/socia, siendo las socias del intervalo de entre 18 a 20 socias que tienen implementado de 3 a 6 colmenas, mientras que 60 socias del total de 80 activas, solamente recibieron y reciben capacitaciones, sucesivamente irán implementando sus apiarios y la obtención de otros productos.

Existe en AMPROM, la tendencia de crecimiento en la implementación de mas apiarios, por involucramiento del esposo en esta actividad, muchos proyectos en este rubro, están siendo ejecutados por instituciones regionales y además se implementó en la gestión 2016 la empresa estratégica del estado plurinacional, denominada PROMIEL, siendo una gran oportunidad para la organización, el análisis de frecuencia acumulada de crecimiento del agronegocio, para el caso AMPROM, no solo con la obtención de materia prima, al contrario en la provisión de productos transformados y otros, tienen la tendencia de crecimiento, según se muestra en el grafico 12.

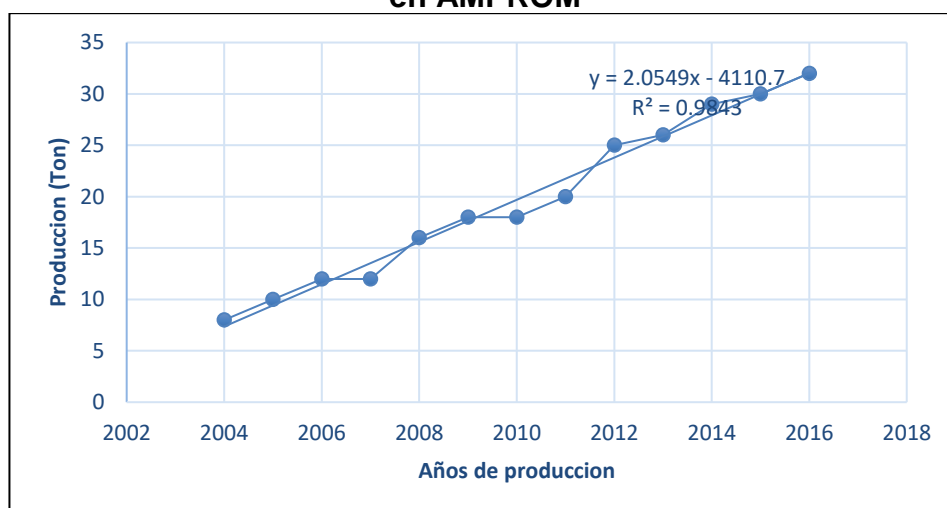
Grafico N° 12.
Proyección de crecimiento del producto miel y derivados en AMPROM



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AMPROM

De acuerdo a los datos revisados y registrados en las entrevistas se ha identificado que el volumen de producción anual desde la implementación de los apiarios un promedio de 20 Ton/año.

Grafico N° 13.
Comportamiento de la producción de miel y derivados,
en AMPROM



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas y libro de actas de AMPROM

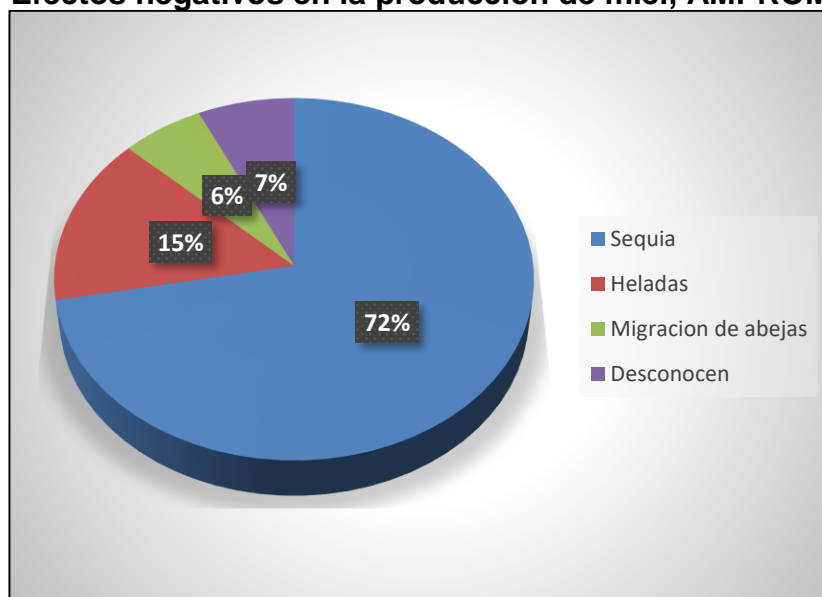
Según se observa en el grafico 13, la tendencia de una relación lineal simple positiva, esto indica que desde la gestión 2004, cuando AMPROM empieza el proceso de fortalecimiento con el proyecto de Apicultura con Fundación Chaco, las socias van implementando sus apiarios, es evidente y según reportes del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), los datos climatológicos reportan periodos bajos de precipitación pluvial, que ha afectado la producción florística melífera.

Los costos de producción es un aspecto interno que maneja la directiva, así mismo es muy conservado en información por las socias, como dato importante la asociación no comparte con terceros.

La principal actividad de las socias de AMPROM, es la producción de miel, sus derivados y la transformación en otros productos, hay periodos en el que la producción baja ostensiblemente, aspecto que desmotiva a algunas socias, sin

embargo, este aspecto es superado, cuando su demanda es satisfecha con la provisión de materia prima de otros productores de otras comunidades del Municipio de Muyupampa. El principal factor que afecta la producción son los cambios climáticos extremos; las sequías, las heladas provocan poca o escasa floración, lo que tiene efectos desfavorables en la reducida producción de miel.

Figura N° 3.
Efectos negativos en la producción de miel, AMPROM



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, AMPROM

El financiamiento para dar continuidad a sus actividades productivas, de transformación y comercialización, es la principal necesidad para la mejora del agronegocio, sobre todo ahora que se quiere incursionar en un nuevo producto que es la miel de señorita. Las socias ven como oportunidad de financiamiento a las siguientes instituciones:

Cuadro N° 20.
Fuentes de financiamiento para AMPROM

N°	Institución	Tipo de financiamiento	Inversión
1	BDP	Crédito para producción	Equipamiento, ampliación apiarios
2	PAR	Financiamiento proyecto productivo	Equipamiento, insumos, envases
3	Fundación Nor Sud	Capacitaciones, mercado	Materiales de difusión y promoción
4	GAM de Villa Vaca Guzmán	Fortalecimiento organizacional	Promoción de la organización

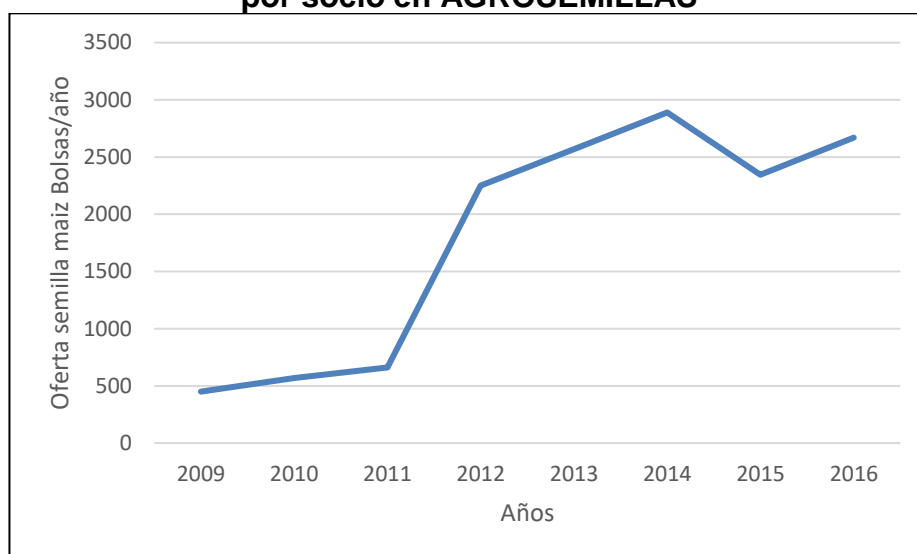
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

No se tienen problemas con la transformación, salvo que se han presentado problemas con los envases y las etiquetas de sus productos finales. La organización requiere de nuevos equipos para la transformación de la miel y financiamiento y créditos con tasas más bajas, además identifican que debe ser una sola empresa la proveedora de insumos.

✓ **Caso Empresa AGROSEMILLAS**

La Empresa semillera AGROSEMILLAS, como organización relativamente nueva no llevan registros sobre la producción y oferta de semillas, en síntesis, no se tiene una cuenta histórica de este dato, sin embargo, se estima que se ofertan como promedio anual 1800 bolsas de semillas de maíz de diferentes variedades y categorías al año.

Grafico N° 14.
Comportamiento anual de la oferta de semillas
por socio en AGROSEMILLAS

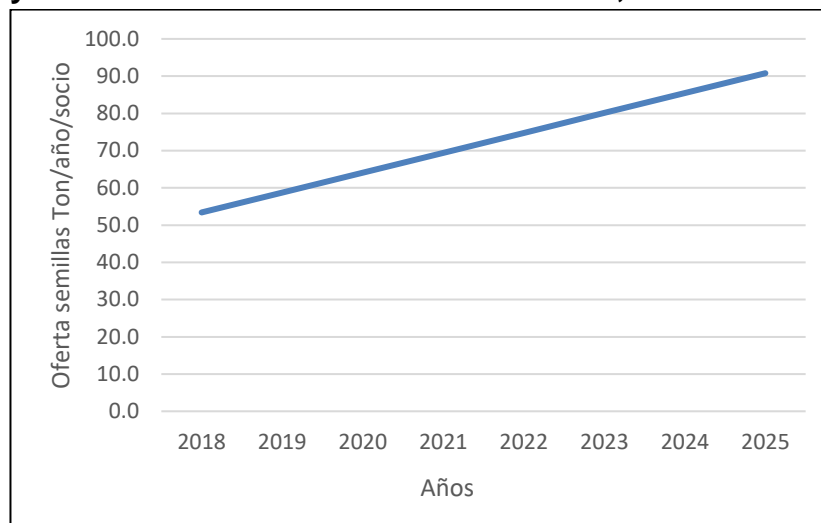


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, libros de actas de AGROSEMILLAS

Como puede observarse en el grafico anterior, desde la organización de la empresa semillera, la presencia de socios activos de entonces, determina el bajo volumen de producción y oferta de semillas. El involucramiento de más socios como causa del financiamiento y apoyo con la asistencia técnica, equipamiento agrícola e insumos, con la institución CEPAC, permite incrementar la cantidad de oferta de semillas por socio, en este caso el promedio de oferta de semilla en bolsas de 20 Kg, es de 1800 bolsas/año.

Tomando en cuenta la cantidad de socios activos de AGROSEMILLAS, desde la gestión 2009, la oferta de semillas de diferentes variedades seria de 288 Ton/año, esta proyección tendría tendencia más positiva, para cada gestión agrícola, si los socios incrementarían más parcelas semilleras, credibilidad entre socios, mejorar los aspectos internos de la empresa.

Grafico N° 15.
Proyección de la oferta de semillas de maíz, AGROSEMILLAS



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas a socios de AGROSEMILLAS

Como se observa en el grafico 15, desde la gestión 2018, considerando los aspectos antes mencionados y hasta el año 2025 la empresa llegaría a ofertar semillas de maíz en un promedio de 577 ton/año.

Según las entrevistas realizadas, el desconocimiento sobre los costos de producción es una gran debilidad de los socios, puede marcar este aspecto la inseguridad y continuidad del socio en el rubro.

Los datos que se enuncian a continuación sería la base e información para la empresa semillera, respecto a los costos de producción de semilla de maíz.

Los factores climáticos adversos son los que más afectan a la producción, principalmente en la etapa de crecimiento y floración, gran parte de los cultivos son afectados repercutiendo negativamente en la producción de semillas, no solamente se debe la baja de la producción en los factores climáticos, se debe señalar que la insuficiente atención en la planta de procesamiento de semillas, la competencia con otros semilleros, son factores determinantes, que se señalan a continuación:

Cuadro N° 21.
Factores que inciden en la producción de semillas en la asociación
AGROSEMILLAS

N°	FACTORES			
	Externo	Incidencia	Interno	Incidencia
1	Sequia	Perdida de los cultivos	Socios inactivos	Empresa no muy conocida
2	Alta humedad del ambiente	Alta incidencia de enfermedades (Hongos)	No cumplen aportes	No logran participar de las demandas de semillas en las instituciones
3	Atención planta de procesamiento de semillas	Semillas procesada tardíamente	Comunicación insuficiente entre socios	Pierden oportunidades de acceder a créditos y financiamientos
4	Precios de mercado	Desmotivación del semillerista	Falta de coordinación en la directiva	Idem
5	Competencia	Idem	Falta de credibilidad de socios en su directiva	Idem

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas, AGROSEMILLAS

Si la empresa tiene intenciones de incrementar su producción, sus socios presentan ciertas necesidades, como ser:

- ✓ Nueva maquinaria
- ✓ Capacitación y asistencia técnica
- ✓ Fuentes de financiamiento
- ✓ Ampliación u otra planta de procesamiento de semillas

La empresa no ha avanzado en aspectos de marketing y demandas de servicios e insumos en tal circunstancia, no tienen proveedores definidos de insumos como ser: agroquímicos, bolsas para semillas, transporte, etc. La compra de insumos de forma organizada y requerimiento en cantidad tiene relativamente una diferencia, sin embargo, esta oportunidad no es valorizada por los socios prefieren realizar sus compras de manera individual.

Cuadro N° 22.
Principales insumos que demandan y lugares de compra

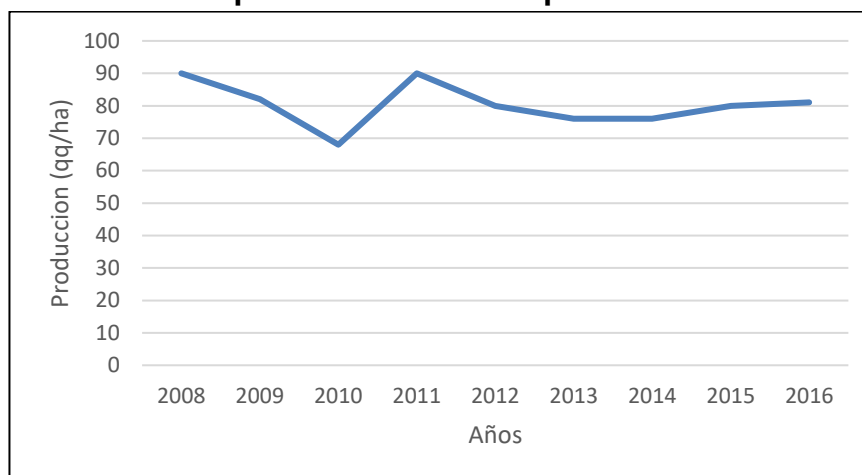
N°	Insumos	Lugar	Expectativa en precios
1	Semilla registrada	Iboperenda Yacuiba Santa Cruz	Relativamente alto
2	Herbicidas	Monteagudo Muyupampa Santa Cruz	Variable según proveedor
3	Insecticidas	Monteagudo Muyupampa Santa Cruz	Variable según proveedor
4	Fungicidas	Monteagudo Muyupampa Santa Cruz	Variable según proveedor
5	Bolsas para semillas	Santa Cruz	Relativamente alto

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas, AGROSEMILLAS

✓ **Caso AIGPA**

La organización indígena Guaraní AIGPA, está dedicada exclusivamente a la producción de maíz, este efecto se debe al apoyo institucional que aun reciben de parte de Fundación NOR SUD, las superficies de producción son relativamente pequeñas a medianas (1 a 3 Has, por familia), de acuerdo a entrevistas realizadas la producción anual alcanza a 80 quintales de maíz/has.

Grafico N° 16.
Volumen de producción de maíz por socio en AIGPA

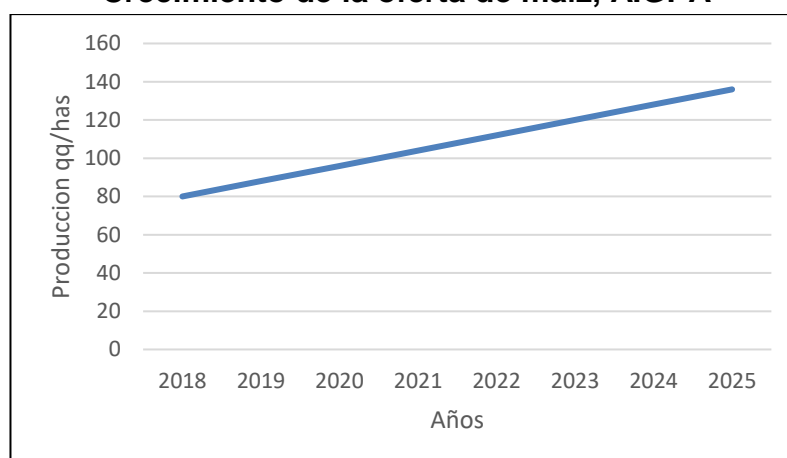


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, AIGPA

Como se puede observar en el grafico anterior la producción se mantuvo más o menos estable solamente en el periodo agrícola 2010, luego una bajada de la producción, debido a la falta de precipitaciones pluviales, que afectaron durante el periodo de crecimiento del cultivo.

La demanda del grano de maíz a nivel local en el Municipio y con la posibilidad de ampliar la oferta al mercado de Santa Cruz, incentiva a que los productores amplíen sus parcelas de producción y satisfagan la planta de procesamiento del grano de maíz que tienen.

Grafico N° 17.
Crecimiento de la oferta de maíz, AIGPA



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, AIGPA

Hasta el año 2025, AIGPA tiene la posibilidad de incrementar su producción hasta un volumen de 4,9 ton/año.

Los principales problemas que afectan en la planificación productiva para alcanzar las metas propuestas así no afecten en las negociaciones previamente establecidas, se enuncian a continuación:

**Cuadro N° 23.
Aspectos que incentivan a la organización**

N°	Factor de atención	Posible solución	Incidencia
1	Cambio climático (sequia)	Riego tecnificado	Evita pérdidas en la producción
2	Demanda de insumos	Apoyo institucional	Incide en el incremento de superficies de producción
3	Asistencia técnica	Apoyo institucional	Recursos humanos capacitados en la producción de maíz en grano de calidad

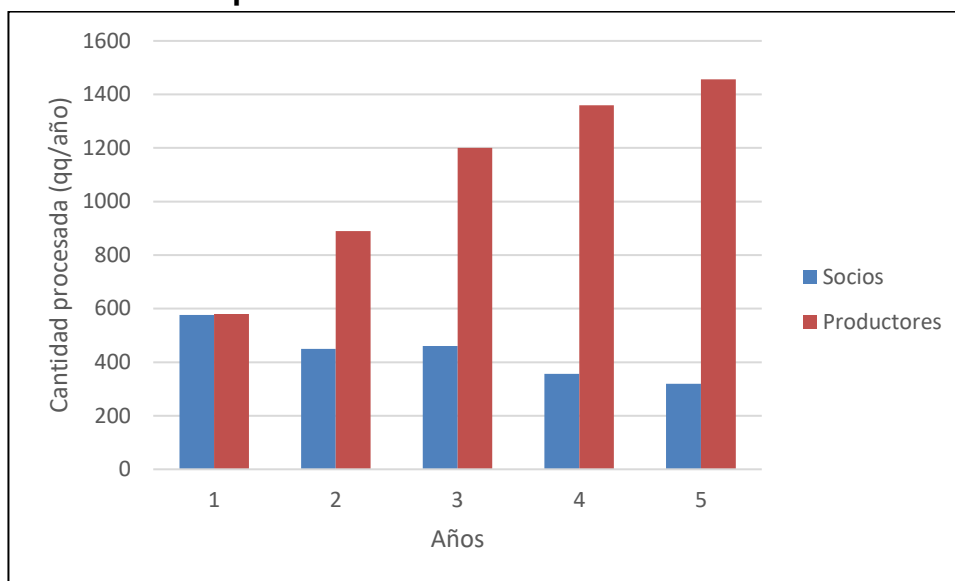
Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas, AIGPA

5.1.3 Transformación de la producción que obtienen cada organización económica en estudio.

✓ Caso APROMAJI

Los datos del diagnóstico correspondiente a esta organización económica, identifica la principal actividad de producción y transformación de maní y ají, de manera principal el ají, cuyas peculiaridades y características organolépticas, lleva a los productores de transformar el ají, en caso del maní solamente realizan la transformación básica, y el servicio de su planta de procesamiento, a los productores principalmente del cantón Sapirangui del Municipio de Villa Vaca Guzmán. Los datos respecto a la transformación corresponden desde la gestión 2012-2016.

Grafico N° 18.
Servicio de procesamiento básico de maní en APROMAJI

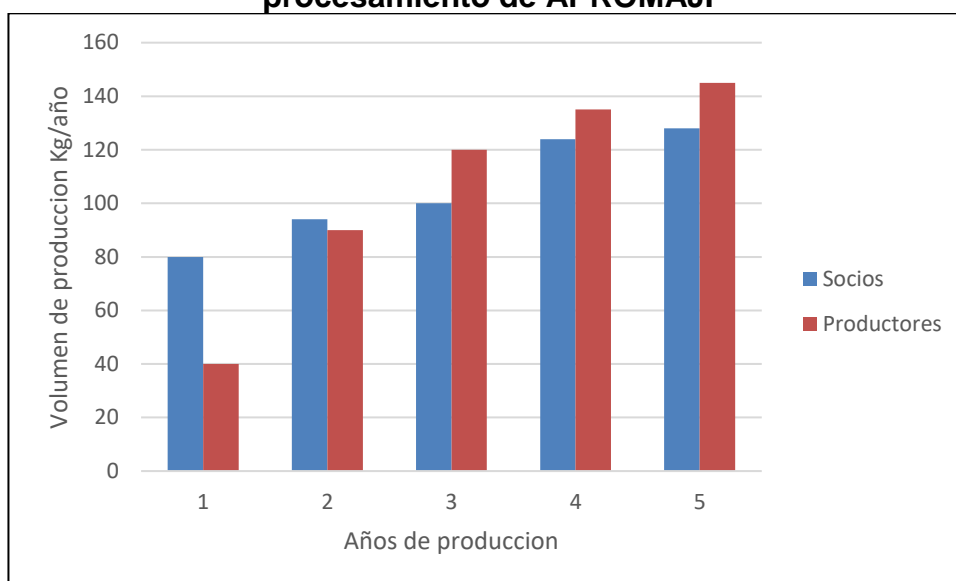


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

El grafico N° 18 muestra que el servicio de procesamiento de maní de los socios es menor con respecto a los productores, este comportamiento se manifiesta así, ya que el número de socios es menor, respecto al número de productores que acuden al servicio de pelado de maní en la planta de APROMAJI, este servicio es estratégicamente importante y es una oportunidad de la organización para el acopio y comercialización de grano de maní preclasificado.

En el caso del rubro ají, la línea de procesamiento es completo, desde el secado, sanitizado, molido y envasado, es una las plantas con mayor equipamiento en comparación a otras asociaciones del rubro. La principal debilidad para poner en funcionamiento a plenitud esta línea de procesamiento y la planta de procesamiento en general, es la falta de personal capacitado y un buen sistema de control administrativo financiero.

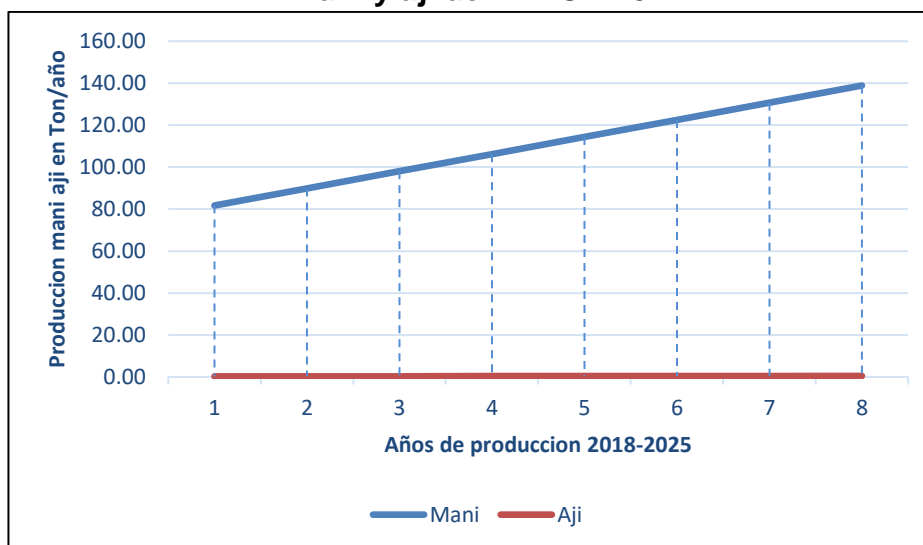
Grafico N° 19.
Producción de ají molido en la planta de procesamiento de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

El grafico N° 19, muestra claramente, que no existe diferencia significativa entre socios y productores en la transformación del ají molido, al inicio de funcionamiento de la planta (gestión 2012), solamente los socios son los principales beneficiarios, sucesivamente en función a la difusión del proyecto, otros productores acuden a este servicio, sin embargo la tendencia aun es baja respecto al gran volumen de materia prima que se obtiene en bruto (vaina) que los productores prefieren vender a intermediarios.

Grafico N° 20.
Proyección estimada para la transformación de
maní y aji de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

Existe mayor tendencia de crecimiento en el servicio de transformación de maní pelado y preclasificado, respecto al volumen de ají molido que mantendría su volumen de producción debido a los siguientes factores, que mencionan los actores clave:

- Competencia con el mercado (Ají del Perú)
- Altos costos de producción
- Falta de tecnologías para control de malezas y enfermedades
- No existen secadoras artificiales a nivel comunal peor familiar

Los costos de producción de ají en vaina actual oscilan entre 12,340 Bs a 15,000 por hectárea, la producción bruta que obtiene el productor es de 100 a 120 @/has, el precio promedio de venta en la gestión 2016 fue de 130 Bs/arroba, los ingresos serian de Bs. 13,000, cuya relación de B/C es negativo, otro aspecto de desmotivación de los productores, sin embargo, se propone la transformación (ají molido), como alternativa para la comercialización.

Los principales problemas en el proceso de transformación, se ha manifestado en factores externos que aún prevalecen en la debilidad de esta organización.

- Existe una falta de enfoque al producto que ofrece la Asociación
- Readecuación y ampliación de la planta de procesamiento
- No hay decisión para el trámite del registro sanitario

✓ **Caso AMPROM**

Esta organización económica, tiene una infraestructura destinada al procesamiento de la miel y sus derivados y la fabricación de champús con el uso de especies vegetales nativas de la zona como es la ñetira, esta planta mínimamente cuenta con los equipos para la transformación y elaboración de los productos que se comercializan posteriormente de manera local o en contratos en otros mercados.

Los productos que se obtienen a través de la transformación son:

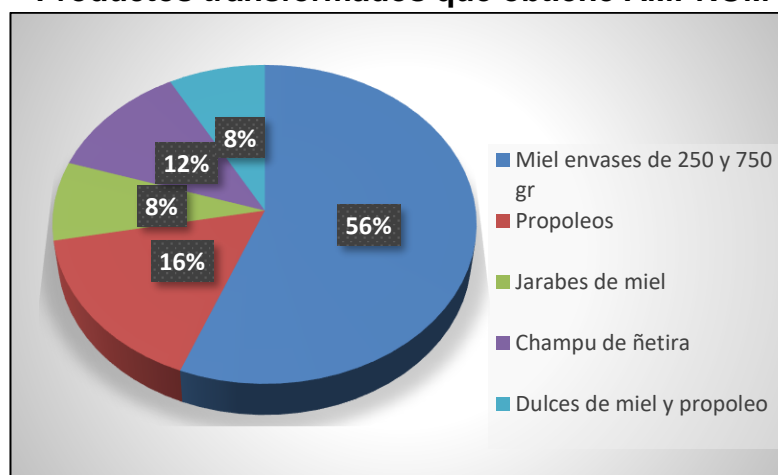
- Miel purificada en envases adecuados y sacheteados
- Propóleos
- Jarabes de miel
- Champú de ñetira y miel

El sistema de funcionamiento en la transformación de la producción en la Asociación de Mujeres Productoras de Muyupampa (AMPROM), es especial, consiste en lo siguiente:

1. La socia acopia la miel en bruto
2. Solicita a la directiva hacer uso de la planta de procesamiento
3. Debe tener los envases respectivos para la transformación de los productos
4. Debe estar al día con sus aportes en la asociación
5. Cumplir con los reglamentos internos de transformación

6. Debe informar de la cantidad de producto transformado para el registro respectivo.
7. Dejar los equipos y materiales utilizados higiénicamente limpios
8. Participar de los eventos de capacitación y promoción de los productos

Figura N° 4.
Productos transformados que obtiene AMPROM



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de AMPROM

La figura anterior nos demuestra que las socias de AMPROM, obtienen o transforman en mayor cantidad miel (56%), procesada en envases de 250 hasta 750 gr, luego la obtención de propóleos en envases de 200 ml ocupa en importancia comercial (16%), luego los productos como jarabes, champú de ñetira, dulces de miel y propóleos, son también importantes, aunque no todas las socias transforman o fabrican.

El proceso de transformación en AMPROM, requiere de atención para seguir impulsando su crecimiento, hay aspectos o factores importantes que la misma organización debe ir tomando en cuenta para su gestión de financiamiento, los principales requerimientos para mejorar la producción y presentación de los productos se enuncian en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 24.
Requerimientos para mejora de los productos
Transformados en AMPROM

N°	Insumos, materiales y otros	Producto	Proveedores
1	Envases	Miel, propóleos, champú, jarabes	Un proveedor que cumpla con la calidad y en tiempo oportuno
2	Etiquetas	Miel, propóleos, champú, jarabes,	Empresas que oferten calidad, a lo sumo una sola empresa
3	Equipos nuevos para transformación de la miel	Miel, propóleos	Una empresa que ofrezca garantía y buen funcionamiento
4	Insumos	Miel, propóleos, champú, jarabes, dulces de miel y propóleos	Un solo proveedor que cumpla especificaciones y tiempo de entrega
5	Créditos	Para transformación de todos los productos	Entidades financieras como Banco Unión que funciona en Muyupampa

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas, AMPROM

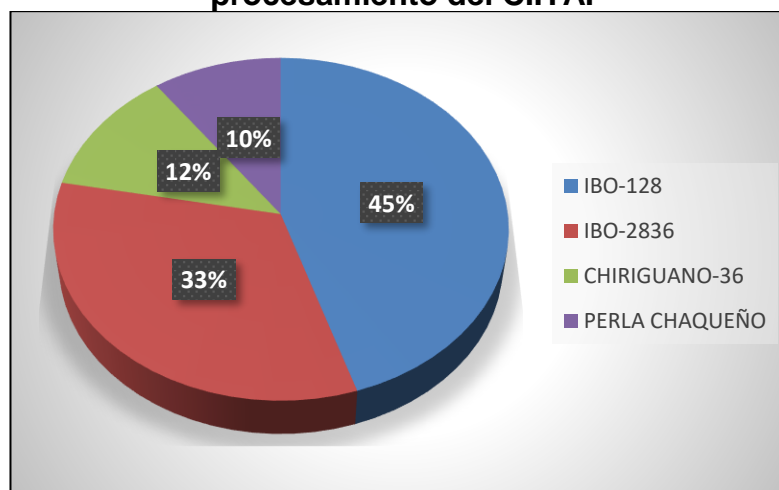
✓ **Caso AGROSEMILLAS**

Los socios de la empresa semillera, deben cumplir con las normas de certificación de semillas del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Forestal (INIAF), realizada la inspección de los lotes de producción de semilla, se otorga a cada socio la hoja de cosecha correspondiente, el cual le autoriza su ingreso a la planta de procesamiento de semillas del Centro de Investigación e Innovación de Tecnologías Agropecuarias Iboperenda (CIITAI), dependiente de la Gobernación de Chuquisaca.

El insumo importante para la producción de semilla certificada es la adquisición de semilla de categoría registrada, siendo el CIITAI la única institución encargada

de vender este insumo, se realiza el registro del semillerista para efectos de control de calidad y fines administrativos que corresponden a la unidad dependiente de la Gobernación de Chuquisaca.

Figura N° 5.
Variedades de semillas de maíces que procesan en la planta de procesamiento del CIITAI

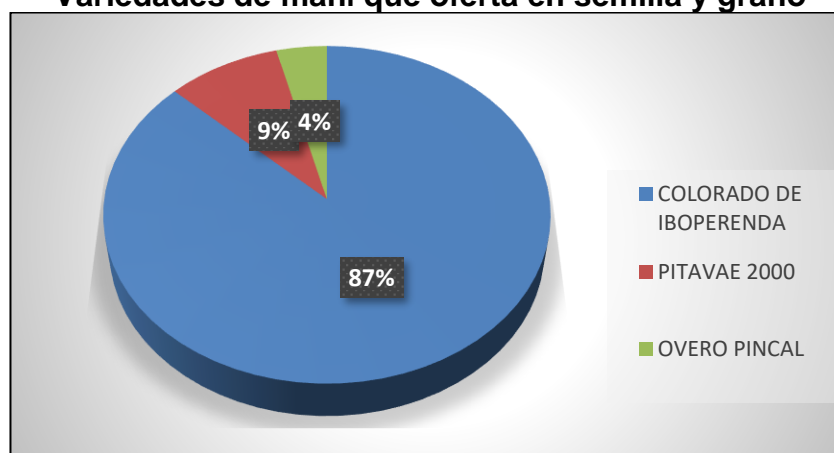


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, AGROSEMILLAS

En la figura N° 5 se puede observar que la principal variedad que se produce y procesa en la asociación AGROSEMILLAS es la variedad IBO-128, siendo la más conocida y demandada en la región, por sus atributos y cualidades de planta y grano, seguido de la variedad IBO-2836, que también presenta buenas cualidades y buen rendimiento en grano, al igual que la variedad Chiriguano 36, mientras que la semilla en la variedad Perla Chaqueño, es demandado por ser una variedad para usos especiales, como la fabricación de sopas, sémolas y harinas.

Así mismo la asociación semillera está dedicada a la producción de semilla de maní de tres variedades, algunos semilleristas, adquieren la semilla registrada del CIITAI, o prefieren hacer uso de su misma cosecha.

Figura N° 6.
Variedades de maní que oferta en semilla y grano



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas, AGROSEMILLAS

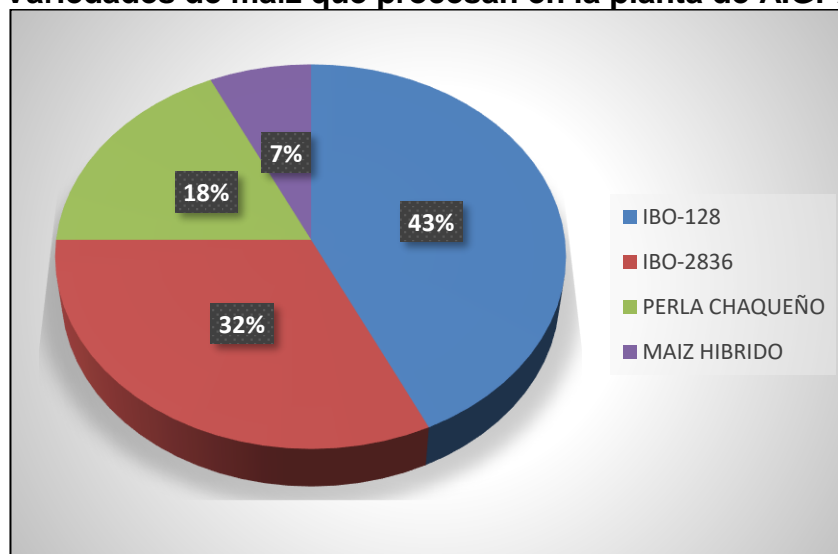
La figura N° 6 nos demuestra que la variedad de maní Colorado Iboperenda es la más preferida por su alto rendimiento y tolerancia a la sequía, del total que se observa en la figura solamente corresponde a un 10% que se oferta como semilla el resto es comercializado en vaina y/o grano comercial.

✓ **Caso AIGPA**

Las familias que forman parte esta organización indígena Guaraní, se abastecen de semilla certificada de diferentes empresas semilleras o productores individuales de semillas de categoría certificada, el apoyo institucional consiste en la asistencia técnica, provisión de insumos, seguimiento al proceso productivo y el control de calidad del grano, para ser autorizado el ingreso a la planta de procesamiento básico del grano.

La organización AIGPA cuenta en su comunidad de Aguirenda con su instalación propia en el cual, disponen de equipos para el procesamiento básico del grano de maíz, que debe ser comercializado.

Figura N° 7.
Variedades de maíz que procesan en la planta de AIGPA



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de AIGPA

En la figura N° 7 se observa que la principal variedad que se produce y procesa en AIGPA, es la variedad IBO-128, seguido de la variedad IBO-2836, variedades de buenas cualidades en grano, para la comercialización. Se suma al stock de grano para comercializar, la producción proveniente de lotes de maíces híbridos, que solamente representa el 7% del total de grano que se acopia. Así mismo es importante para esta organización la producción y procesamiento de maíz en la variedad Perla Chaqueño, que tiene una alta demanda y precio muy diferente al grano amarillo duro, que caracteriza a los maíces de las variedades antes mencionadas. La Asociación Indígena Guaraní de Productores Agropecuarios (AIGPA), cuenta con los siguientes equipos y maquinaria para la producción y procesamiento de grano:

**Cuadro N° 25.
Disponibilidad para la producción y procesamiento
de granos en AIGPA**

N°	Producción	Estado del activo	Procesamiento	Estado del activo
1	Tractor agrícola	Regular	Desgranadora de maíz	Regular
2	Sembradora	Regular	Clasificadora de granos	Regular
3	Tanque pulverizador	Regular	Balanza de plataforma	Bueno
4	Mochilas fumigadoras	Regular	Costuradora de bolsas	Bueno

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y libro de actas de AIGPA

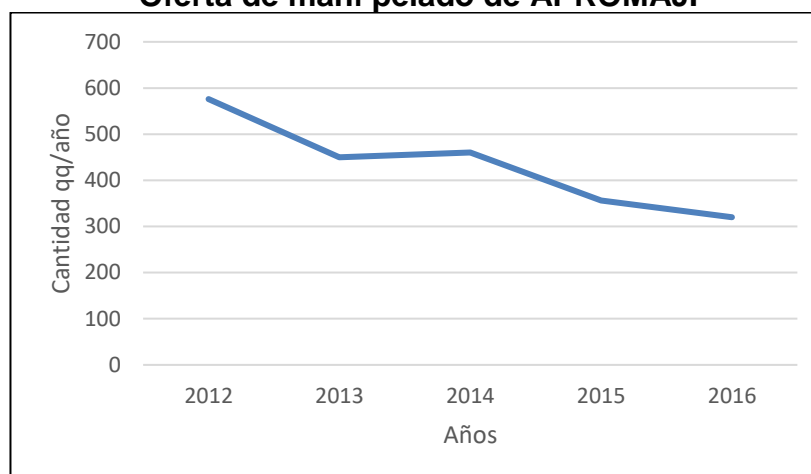
5.1.4 Comercialización actual de la producción que se obtiene

✓ Caso APROMAJI

La Asociación de Productores de Maní y Ají (APROMAJI), oferta maní en vaina y pelado; ají en vaina y ají molido, los productos son procesados en su planta de procesamiento ubicado en el campo ferial de Muyupampa.

En el rubro de maní la oferta desde al año 2012, año en el que empieza a funcionar la planta de procesamiento de APROMAJI, la cantidad de venta de maní es mínimo, respecto a las otras plantas de procesamiento, paulatinamente va bajando debido a que los socios prefieren vender su maní en perilla al intermediario.

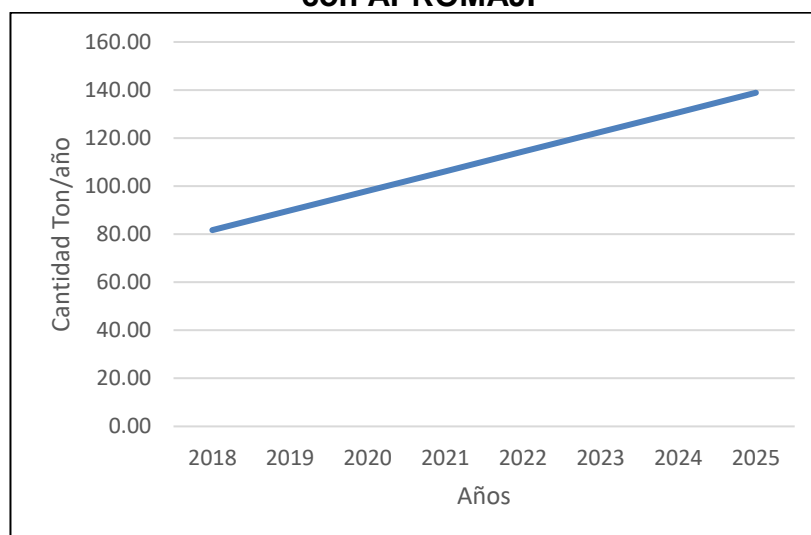
Grafico N° 21.
Oferta de maní pelado de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

Sin embargo, existe la tendencia de subir en los sucesivos años, la cantidad de maní semiprocesados (pelado), considerando que la organización hará gestiones institucionales y aporte de contrapartida para ampliar la planta de procesamiento y establecer contratos de venta.

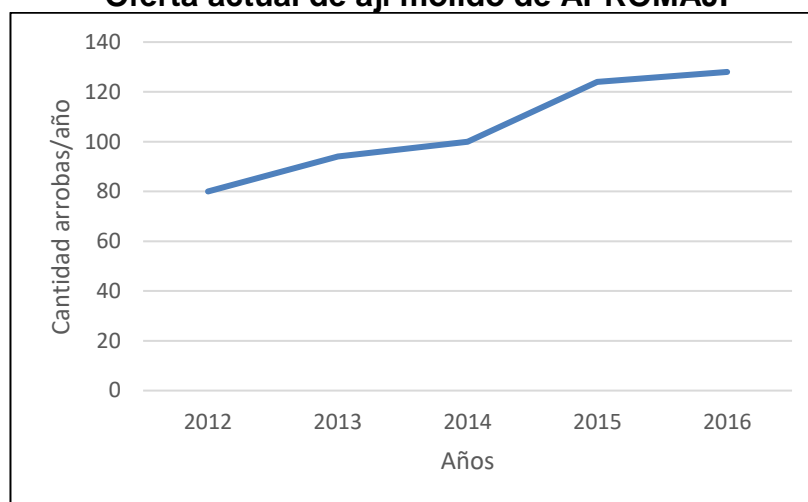
Grafico N° 22.
Oferta proyectada de maní semiprocesado con APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

En el rubro ají la comercialización actual alcanza hasta el año 2016 en una cantidad de 128 Kg, la misma fue incrementándose a partir del año 2012, debido al equipamiento de la línea de procesamiento de ají, que tiene esta organización, tal cual se observa en el grafico N° 23.

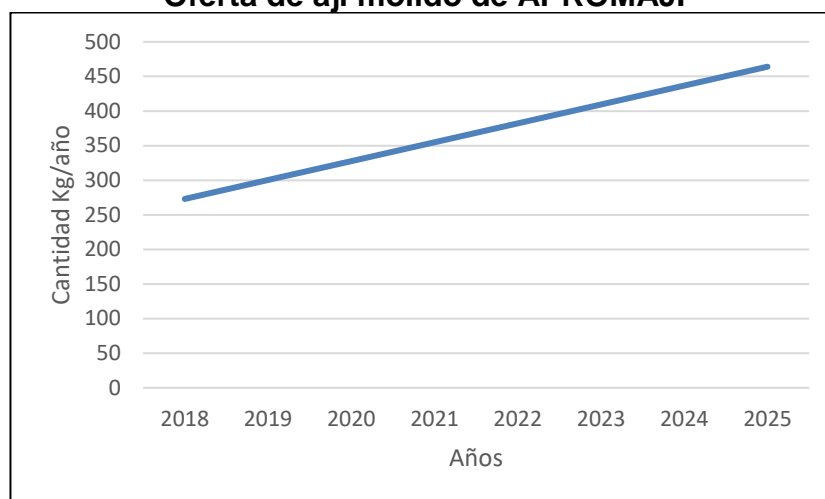
Grafico N° 23.
Oferta actual de ají molido de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

Así mismo existe una tendencia favorable de oferta en el rubro ají, considerando que los socios retomaran el rubro, ampliaran sus superficies de producción y pondrán a disposición su producto, para la transformación en su planta, una organización para la comercialización en forma conjunta, tal cual se puede observar en el grafico N° 23.

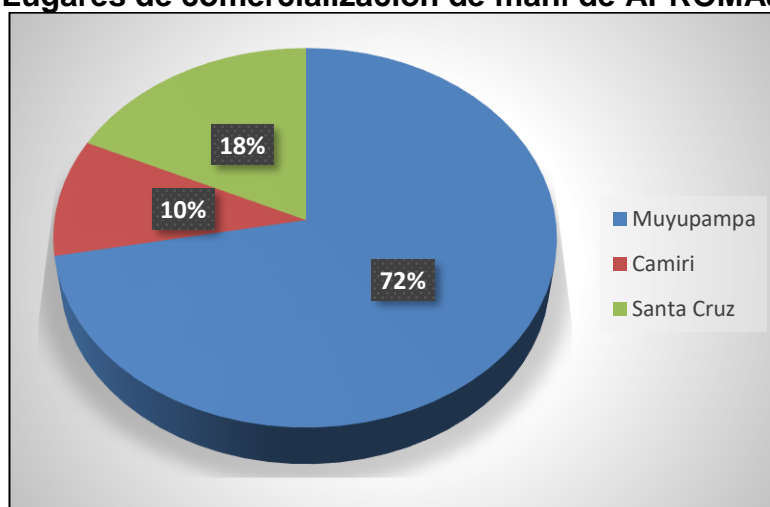
Grafico N° 24.
Oferta de aji molido de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

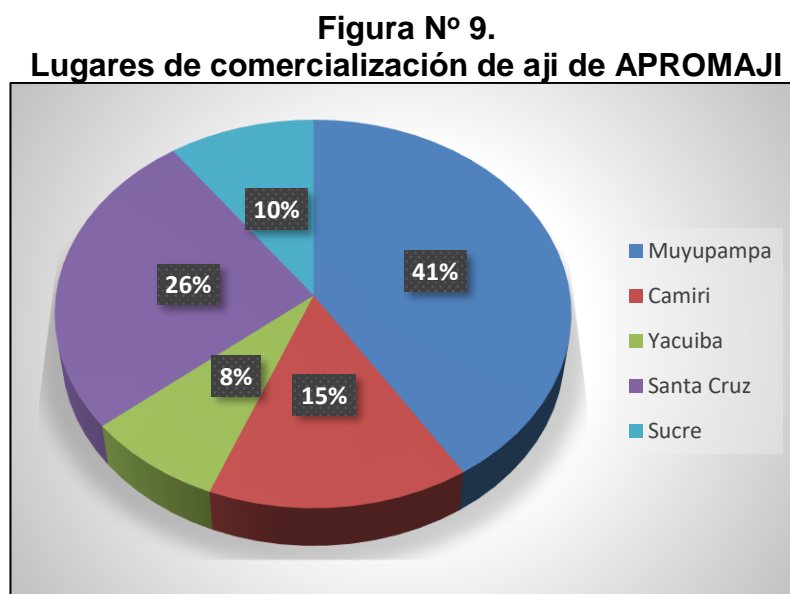
La mayoría de los socios realizan la venta del maní semiprocesado en el mercado local (72) venta a acopiadores, algunos productores prefieren llevar su producto a la ciudad de Camiri (10), otro mercado interesante para la comercialización del maní es la ciudad de Santa Cruz, se desea llegar a mercados como Santa Cruz y Sucre, no se cuenta con un mercado seguro, el precio no es competitivo para el mercado.

Figura N° 8.
Lugares de comercialización de maní de APROMAJI



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

En el caso para el producto ají Sabro Chaco, como así denominan los productores y es conocido con ese denominativo en los eventos de promoción, la comercialización tiene mercados interesantes por el sabor del ají (Dulce a semidulce), la comercialización se realiza en los siguientes lugares, según se muestra en la siguiente figura N° 9.



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de APROMAJI

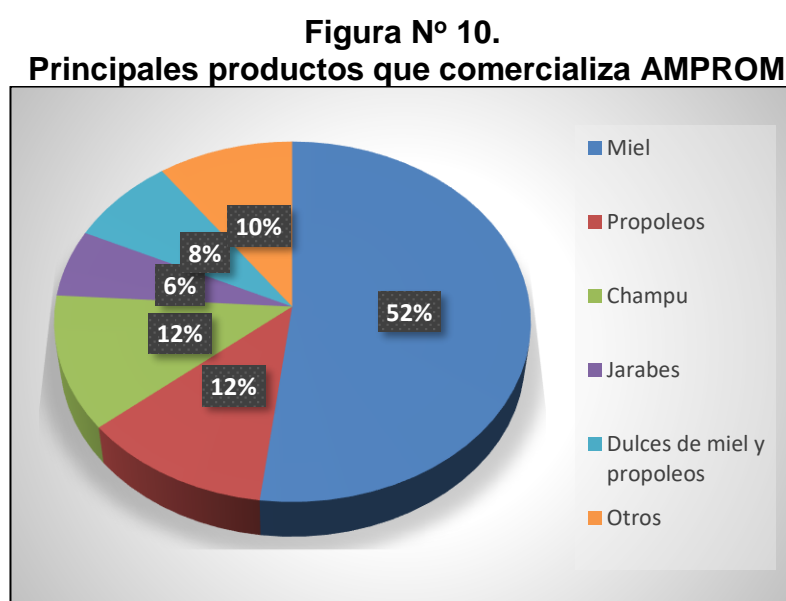
Un mayor porcentaje de la producción de ají molido se vende localmente a intermediarios, comerciantes y consumidores finales (Muyupampa), algunos productores llevan su producción a la ciudad de Santa Cruz, tienen contactos comerciales para entrega de la producción en el mercado abasto hasta en mercados más formales, un bajo porcentaje es comercializado en Sucre (10%). Los requerimientos de la Asociación de Productores de Maní y Ají (APROMAJI) para mejorar el sistema o proceso de comercialización, de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas son:

- ✓ Se requiere de apoyo técnico
- ✓ Sondeos de mercado
- ✓ Volúmenes altos de producción, comprometidos con los socios

Un aspecto relevante que debilita a la organización, es la decisión de la comercialización, tomando en cuenta solamente a los acopiadores locales, desestimando la oportunidad de otros mercados potenciales tanto para el ají y maní, es más la comercialización es de forma individual.

✓ Caso AMPROM

De acuerdo a los datos ya mencionados en aspectos de producción y transformación, siendo los principales productos que oferta: miel, sus derivados, champú, dulces de miel y propóleos, esta asociación también produce y comercializa, jabón de tocador, talco, caramelos de miel entre otros, se tiene como información de acuerdo a las entrevistas hasta 20 productos elaborados a base de miel 100% orgánicos, según se puede observar en la figura N° 10.

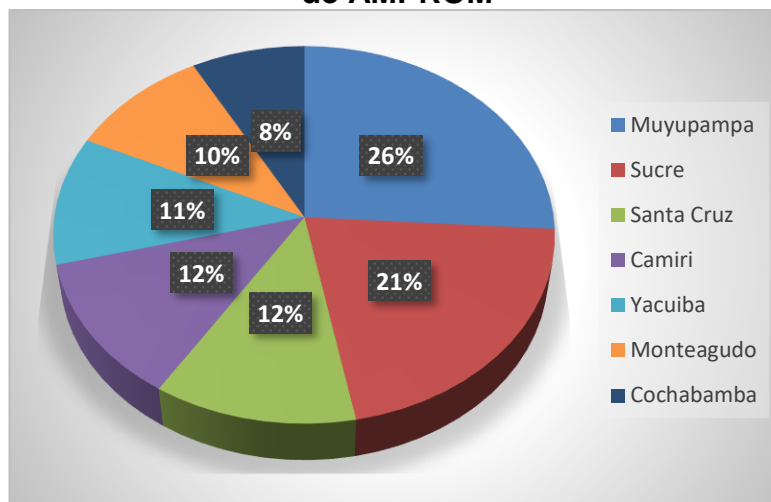


Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de AMPROM

Los mercados más importantes para los productos de AMPROM, según indican las socias, son las tiendas de naturistas en las ciudades de Sucre y Santa Cruz, la participación en las ferias regionales y nacionales les han permitido expandirse hasta la ciudad de Cochabamba, otros mercados importantes son las ferias locales, regionales que se realizan en Yacuiba, Camiri y Villamontes, en caso de

la ciudad de Sucre la venta se realiza a dos puntos fijos, el resto de los productos se realizan directamente del productor al consumidor, según se refleja en la figura N°11.

Figura N° 11.
Principales mercados de venta de productos de AMPROM



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de AMPROM

Una interesante estrategia de las socias de AMPROM es de expandirse hacia otros mercados del país, sobre todo al eje central como Santa Cruz Cochabamba y La Paz.

Algunas necesidades básicas y necesarias para la comercialización de los productos de AMPROM, se manifiestan en los siguientes acápites, reflejados en las socias que demuestran un alto grado de emprendimiento:

- El transporte es lo que más dificulta el proceso de comercialización, además de no poder cumplir con todos los requisitos para la comercialización formal en grandes cantidades.
- Se requiere de una imagen de marca, código de barra para todos sus productos.
- La renovación del registro sanitario para lo cual se requiere fuentes de financiamiento.

- Las socias que transforman el producto, hacen de forma individual, aunque las mismas se han dividido en grupos de dos para llegar a otros mercados y que no exista una competencia interna en el mercado externo, sin embargo no se tienen ventas registradas como Asociación.

✓ **Caso AGROSEMILLAS**

En el acápite de transformación, ya se mencionó las semillas que tienen el respectivo procesamiento, las semillas de diferentes especies y variedades como en las variedades de maíz IBO 2836 e IBO 128, además de semillas de maní en las variedades de Colorado Iboperenda y overo bola, son los productos con mayor porcentaje de comercialización.

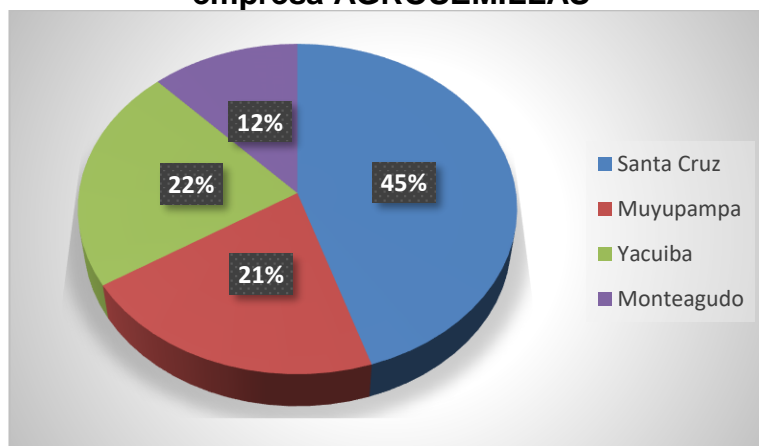
Cuadro N° 26.
Oferta de semillas de la asociación AGROSEMILLAS

N°	Rubro semilla de maíz		Rubro semilla de maní	
	Variedad	Características	Variedad	Características
1	IBO-128	Bolsas de papel capacidad de 20 Kg logo AGROSEMILLAS	Colorado Iboperenda	En perilla bolsas de 35 y 40 Kg.
2	IBO-2836	Idem	Overo bola	En perilla bolsas de 35 y 40 Kg
3	Grano comercial	Descarte que proviene del procesamiento de semilla	Producto comercial	Venta directa de maní en perilla y grano

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

La comercialización en su mayoría se realiza en la ciudad de Santa Cruz, entregan las bolsas de semillas a tiendas agropecuarias, algunos semilleristas optan en llevar su producto hasta el municipio de Yacuiba, donde tienen contactos comerciales a través de tiendas agropecuarias o productores, que migraron de esta zona hacia el Chaco Tarijeño, quienes demandan gran cantidad de bolsas de semillas debido a la tenencia grandes de superficies de terreno, este nivel de comportamiento podemos apreciar en la figura N° 12.

Figura N° 12.
Lugares de comercialización de semillas de la empresa AGROSEMILLAS



Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas de AGROSEMILLAS

La asociación semillera AGROSEMILLAS, ha logrado en las gestiones 2014 y 2015 en participar en licitaciones públicas en el rubro, que lanza la Gobernación de Chuquisaca, logrando adjudicarse una determinada cantidad de semillas que beneficia a algunos socios.

Algunos aspectos que son importantes para mejorar el sistema de comercialización, que debe ser atendido a nivel de los socios activos, para lograr acciones concretas:

- El principal problema es la oferta inoportuna, no se tienen precios competitivos; los precios de mercado no logran cubrir los costos de producción.
- Se requieren de instituciones de apoyo que ayuden a tener alianzas estratégicas, capacitación en formas adecuadas de comercialización.
- Los socios realizan la venta de sus productos de forma individual.

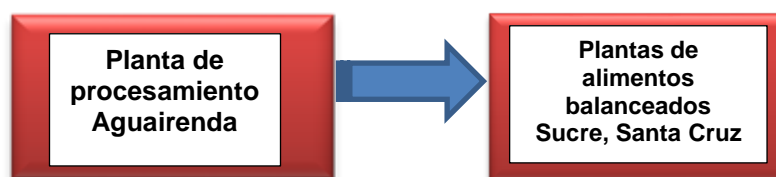
✓ Caso AIGPA

La Asociación está organizada, gracias al apoyo institucional y ha logrado alcanzar resultados favorables a nivel organizacional y la comercialización de su producto como grano comercial de maíz.

Existe cierta tendencia de incremento de la producción tal como se proyectó en el acápite de producción y transformación, la inquietud de los socios fue ofertar en la gestión 2017 hasta 7000 qq de maíz de grano duro para la elaboración de alimentos balanceados.

Actualmente no se tiene un mercado definido, la institución brinda información sobre posibles mercados, en anteriores gestiones se realizó la venta exclusivamente en la ciudad de Sucre, el mercado es menor en la ciudad de Santa Cruz, pero es considerado a futuro como el mercado potencial para el producto, en ese sentido se está impulsando a la organización mejorar en la producción y lograr efectivizar contratos.

Figura N° 13.
Sistema de comercialización de granos de AIGPA



Al igual que en las otras organizaciones económicas existen debilidades y limitaciones que deben superarse para mejorar el agronegocio, como:

- La baja en precios es lo que más dificulta puesto que el mismo no cubre los costos de producción de la Asociación.
- Renovación de contrato o nuevas firmas de contrato con empresas más grandes-

- La asociación no cuenta con el registro sanitario
- La comercialización se la realiza como asociación, en primera instancia se acopia todo el grano de los socios, para esto debe el socio cumplir con sus obligaciones.

5.1.5 Alianzas institucionales de las organizaciones económicas en estudio.

Durante los años de funcionamiento de las 4 asociaciones de productores en estudio, han recibido el apoyo institucional, en diferentes eslabones de la cadena de producción, con mayor atención en la fase productiva, recibieron asistencia técnica y capacitaciones, complementación en la transformación productiva y en menor ejecución de proyectos con actividades vinculados a la comercialización.

Cuadro N° 27.
Instituciones de apoyo a las asociaciones de productores

N°	Eslabón	Asociación	Institución	
			Público	Privado
1	Producción	APROMAJI	<ul style="list-style-type: none"> - GAM Villa Vaca Guzmán - Gobernación de Chuquisaca 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Valles - Fundación Nor Sud
	Transformación			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Empresas Rurales DER - USAID - Ayuda en acción
	Comercialización			<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Valles - Fundación Nor Sud
2	Producción	AMPROM	<ul style="list-style-type: none"> - HAM Villa Vaca Guzmán 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Chaco - Programa de Alianzas Rurales PAR
	Transformación			<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Chaco - Fundación Nor Sud - GyZ - PAR - Ayuda en acción
	Comercialización			<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Chaco - Fundación Nor Sud
3	Producción	AGROSEMILLAS		<ul style="list-style-type: none"> - CEPAC - Programa de Alianzas Rurales PAR
	Transformación			<ul style="list-style-type: none"> - PAR
	Comercialización			<ul style="list-style-type: none"> - AGRINUTS
4	Producción	AIGPA		<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Nor Sud - CIPCA
	Transformación			<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Nor Sud
	Comercialización			<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Nor Sud

Fuente: Unidad de Promoción Económica Municipal UPEM

5.2 Cadenas agroalimentarias y los procesos tecnológicos que consoliden el sistema de agronegocios

✓ Cadenas agroalimentarias del sistema de agronegocios

La vocación productiva del Municipio de Villa Vaca Guzmán, esta insertada en las necesidades de las nuevas estrategias de desarrollo social comunitario del país, el periodo que establece el estado plurinacional con la ejecución de programas y proyectos en la agenda 2025, está claramente incluido la acción de estas 4 asociaciones de productores.

La actuación de las asociaciones de productores del estudio, se vinculan en las siguientes cadenas agroalimentarias:

- Producción estratégica de semillas para la seguridad y soberanía alimentaria
- Producción de granos de maíz, maní para la seguridad y soberanía alimentaria
- Producción de ají transformado como oportunidad de comercialización que genere ingresos económicos a las familias involucradas, con posibilidades de apertura de mercados competitivos que desplacen el ají peruano.
- Producción de miel y sus derivados, para abastecer los requerimientos de las instituciones estatales y privados que atienden la lactancia pre y posnatal.

5.2.1 Procesos tecnológicos que mejoren el sistema de agronegocios

Para el caso de las asociaciones de productores APROMAJI, AGROSEMILLAS, AIGPA, deberán adoptar y aplicar nuevas tecnologías para incrementar la producción, como ser:

- Uso de semillas mejoradas y certificadas
- Nuevas tecnologías para el control de malezas en los cultivos
- Nuevas tecnologías para el control de enfermedades e insectos en los cultivos
- Otras alternativas de producción como ser cultivos orgánicos y agroecológicos
- Mecanización de la producción
- Almacenamiento óptimo y eficaz de la producción
- Sistemas de control de calidad de la producción

Para AMPROM, será importante establecer convenios con productores apícolas para el acopio de la producción de miel, previa certificación de la producción o prever la calidad del producto.

Las asociaciones APROMAJI, AIGPA tienen mínimamente sus plantas de transformación y procesamiento de productos, deberán aplicar sus reglamentos de operación, mantenimiento eficiente de la maquinaria y equipos, para garantizar su funcionamiento y años de vida. Para este propósito se plantea la conformación de la unidad de transformación de la producción, que es el brazo operativo interno de cada asociación.

Para mejorar la calidad de los productos y ampliar la oferta, conjuntamente las instituciones deberán gestionar proyectos de renovación y ampliación de las plantas de procesamiento.

El principal cuello de botella hasta ahora, ha sido la comercialización de la producción y productos transformados, siendo un factor importante en este proceso la falta de capacidad de las asociaciones para obtener los volúmenes que se demandan y el no cumplimiento de los contratos, para este propósito se plantea las siguientes estrategias básicas de acción de mercado:

- Conformación de las unidades de negocios.
- Poner en práctica los resultados sobre estudios de mercado con que ya cuenta cada asociación.
- Promoción de los productos en ferias agropecuarias claves, a nivel regional departamental y nacional como ser: FEXIMONT, EXPOSUCRE, EXPOCRUZ, FIPAZ, FERIA VIDAS, etc.
- Participación en ruedas de Agronegocios.
- Marketing clave para los productos de cada Asociación
- Elaboración de catálogo de demandantes y actores claves de los agronegocios
- Presentación de los productos en mercados de los agronegocios (Código de barras, imagen, registro sanitario).

5.3 Estrategias institucionales, vinculadas a procesos productivos de transformación y comercialización en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

El proceso investigativo pretende generar iniciativas de desarrollo para responder a problemas identificados localmente; concebidas para alcanzar objetivos locales y protagonizadas por actores locales. Se trata, entonces, de generar una dinámica que permita ir pasando de una fase a otra, a manera de avanzar en el proceso de desarrollo. Esto significa que se puede diseñar un proceso en base a una metodología genérica que parta de esas características claves para el éxito, para esto se debe planificar el desarrollo en función a los siguientes objetivos:

- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las Asociaciones de Productores y Empresas existentes en el Municipio de Villa Vaca Guzmán en actual acción y reacción.
- Mejorar las condiciones para la actividad empresarial, de modo de optimizar el aprovechamiento de las fuentes de riqueza que posee el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

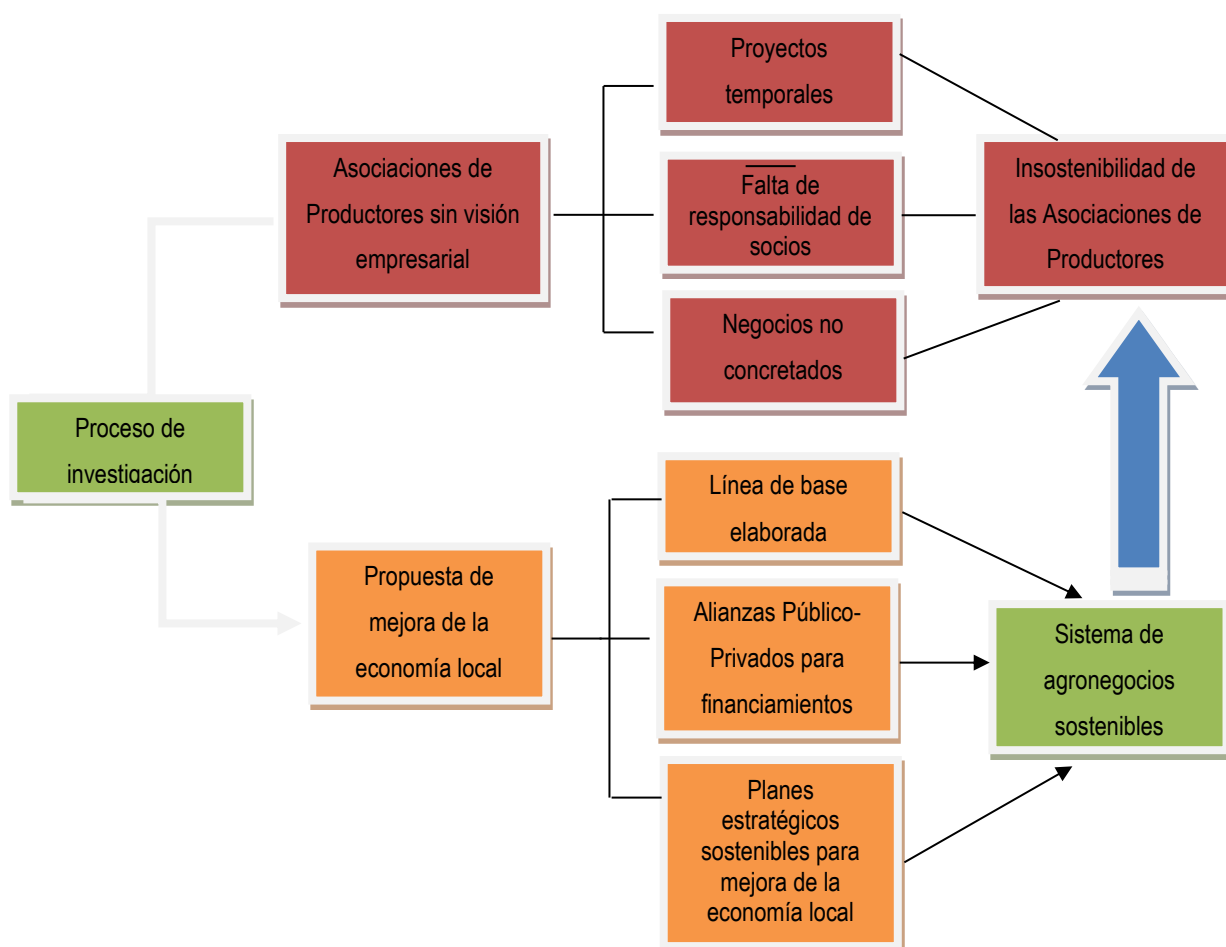
- Fomentar la integración y/o diversificación de la estructura productiva y de servicios.
- Coordinar con otras entidades territoriales (en todos los niveles), programas y proyectos con impacto potencial en la economía local.

Es importante señalar, que para alcanzar los resultados de la investigación, en función a los objetivos descritos anteriormente, se debe indagar y persuadir en el cumplimiento del Rol del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Vaca Guzmán, que es el de promover el desarrollo económico local, a fin de mejorar el empleo local y la calidad de vida de la población, en ese sentido se plantea que el Gobierno Municipal debe tomar acciones o políticas de desarrollo económico local, en función a los siguientes aspectos:

- Reorientar la inversión pública en proyectos DEL
- Generar un clima de negocio favorable para la inversión privada
- Simplificar los procedimientos administrativos a fin de facilitar la formalización de empresa
- Promover la competitividad y productividad de las actividades económicas locales
- Desarrollar capacidades empresariales

Para entender el modelo de investigación propuesto en la investigación, se esquematiza la guía o recorrido para alcanzar los hitos y/o resultado principal, el “**sistema de agronegocios**” para 4 asociaciones de productores, de acuerdo como se puede observar en la figura N° 14.

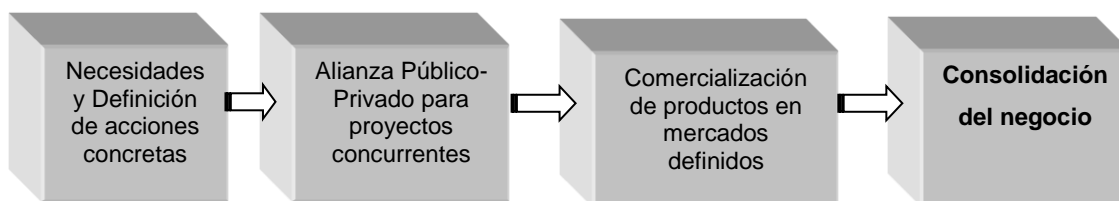
Figura N° 14.
Estructura de resultados según el sistema del agronegocio



- ✓ Línea base elaborada, que identifica los aspectos limitantes que influyen negativamente en el fortalecimiento para la consolidación de las Asociaciones de Productores en estudio. En función al apoyo del diagnóstico realizado y los resultados investigativos permite priorizar aspectos a los cuales debe atacarse con mayor objetividad y precisión.
- ✓ Identificado los financiamientos para procesos tecnológicos más modernos y adecuados con la participación de las Alianzas Público-Privado (APP). El financiamiento de proyectos para las cadenas priorizadas y en las cuales forman parte las 4 asociaciones de productores es atendido en el POA Municipal como contrapartida en la captación de más recursos económicos.

- ✓ Propuesta de estrategias institucionales, que vinculan de manera efectiva en los procesos productivos de transformación y comercialización en el Municipio de Villa Vaca Guzmán. Las instituciones de apoyo forman parte en la ejecución de programas y proyectos en las líneas estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PDEI.
- ✓ Propuesta de plan de diario en gestión municipal – empresarial. Elaborado este plan de diario para la capacitación de autoridades municipales, técnicos productores y socios activos de las Asociaciones de Productores.
- ✓ Un sistema de agronegocio elaborado para 4 asociaciones de productores, que proyecta hacia su sostenibilidad, durante su funcionamiento ofertan fuentes de empleos coadyuvando en la mejora de la calidad de vida.

Figura N° 15.
Propuesta de Modelo del sistema de agronegocio



5.4 Definición de acciones concretas

El análisis del marco contextual y del diagnóstico y en función a la aplicación de las entrevistas realizadas, el sistema de agronegocios, parte de una base fundamental que es la definición clara y concreta del agronegocio en función de las capacidades con que cuenta cada una de las 4 asociaciones, por tanto la demanda genuina o acción del agronegocio debe partir asumiendo los siguientes aspectos:

1. Análisis interno de la asociación de productores, socios activos, cumplimiento de los estatutos y reglamentos, cumplimiento de aportes, asistencia a reuniones, responsabilidad en cumplimiento de contratos, apoyo en las gestiones.

2. Depuración de socios pasivos, considerando la preparación en torno al emprendedurismo, y acceso empresarial.
3. Conformación de unidades de negocios en torno a socios activos con aportes para el funcionamiento del agronegocio.
4. Conformación de las unidades productivas con socios activos que proveen productos y servicios para el funcionamiento del agronegocio.
5. Definición de reuniones ordinarias para tratar temas decisivos y la evaluación del sistema del agronegocio.
6. Diseñar líneas de acciones reales y concretas, para la ejecución en tiempo determinado.
7. En reuniones ordinarias se determina la acción, proyecto, plan de negocios, actividades concretas, con participación de socios activos, que estén enmarcados en el plan estratégico de la asociación.
8. La acción debe también estar inserta en el PTDI del Municipio, para enlazar o involucrar la participación de otras organizaciones económicas PyMES y emprendedores.
9. Apoyo institucional y orientación para identificar líneas de acción que favorecen el fortalecimiento de la organización económica.

5.5 Concreción de Alianzas Público– Privado (APPs)

De acuerdo al análisis de las entrevistas y encuestas realizadas, se identifica que las asociaciones de productores del estudio, aun necesitan el acompañamiento institucional, según se indica al menos hasta el 2025, tiempo en el que si alcanzarían la consolidación definitiva.

Por tanto, las gestiones de las directivas de cada asociación de productores deben iniciar desde el GAM de Villa Vaca Guzmán, la instancia más próxima continuara siendo la Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM), que recibirá las demandas genuinas y acciones concretas, que en función al PTDI del Municipio programara los proyectos y actividades que necesariamente deberán estar insertas en los POAs. Es claro que el GAM de Villa Vaca Guzmán

no financiara el total de las inversiones de los proyectos, participara en concurrencia con otras instituciones, las mismas que serán gestionadas con las directivas de cada asociación de productores.

Otra forma de canalizar o realizar las gestiones para el financiamiento de los proyectos, es la participación de contrapartida de la asociación directamente con otras instituciones privadas de desarrollo, este aporte de contrapartida deberá estar desde el 20% hasta un 80%, al cual se sumara el aporte de la institución privada.

El gobierno central aún mantiene el Banco de Desarrollo Productivo, ofertando créditos para el sector productivo, es otra oportunidad de alianza institucional, para obtener financiamiento para la ejecución de proyectos que vayan a mejorar los procesos productivos, implementación de las plantas de transformación y apoyo a la comercialización de los productos.

Actualmente en el Municipio operan las siguientes instituciones de apoyo con proyectos productivos:

- Programa de Alianzas Rurales (PAR), con base en la localidad de Camiri
- Fundación Nor Sud
- Fundación Pasos

Las instituciones que ofertan créditos para el sector agropecuario:

- Banco de Desarrollo Productivo
- Banco Unión
- Banco PyME ECOFUTURO

Sera importante firmar convenios marco con la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, específicamente con la carrera de Gestión de Negocios, que tiene su base de operaciones en la localidad de Muyupampa, para que a través

de esta alianza, se presenten proyectos concursables, ante las instituciones nacionales e internacionales, que ofertan financiar proyectos productivos tal el caso de PNUD, COSUDE, CONEXIÓN, etc.

5.6 Comercialización

El último eslabón de las cadenas agroalimentarias, los últimos pasos en el agronegocio, representa la sostenibilidad y el éxito de la empresa. Si los negocios son sostenibles, repercute en la secuencia y perseverancia en los socios (as), de cada organización en estudio, sin embargo existe aún alto grado de vulnerabilidad en las familias, que forman parte del funcionamiento en las 4 asociaciones de productores reconocidas como activas en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.

Señalaremos cuales son los motivos o aspectos que aún mantienen en acción-operación a las asociaciones del estudio o investigación realizada:

- Proyectos gestionados institucionalmente (Beneficio/Asociación)
- Beneficio en equipos insumos para la transformación cuyo presupuesto corresponde a los proyectos gestionados
- Se programan algunas actividades de apoyo en el POA Municipal, en cada gestión, actividades como promoción y difusión
- Oportunidad de venta en contratos que se acopian en totalidad la producción o productos del socio(a)

La comercialización para consolidar el agronegocio, tiene que ver según el estudio realizado en los siguientes aspectos:

- Categorizar a los socios (netamente productores de materia prima) y a los responsables del agronegocio que acopian procesan y comercializan la producción.

- Cada Asociación debe consolidar su unidad de comercialización con recursos económicos para la gestión de negocios.
- Cada Asociación mínimamente ha recibido capacitación en búsqueda y penetración a mercados
- Hay experiencia sobre comercialización sino que este aspecto se toma en decisiones inmediatas, sin el análisis de firmar contratos, que sean favorables, para la sostenibilidad de la empresa o asociación.
- Si la decisión comercial es individual, no se avizora un avance más penetrante en los negocios de la producción y productos ya sea de origen vegetal y animal. Por tanto se debe consolidar la comercialización conjunta, que cumpla con los contratos de venta.

Por tanto hay acciones concretas que deben decidir las asociaciones o empresas:

- Definir el producto ideal a comercializar
- Identificar el mercado potencial o compradores potenciales
- Cumplir con los estándares de control y calidad
- La gestión de proyectos deben ser exitosos hasta su ejecución y lograr la posición de la asociación con su producto estrella y sello con marca de origen.
- Los productos de las asociaciones forman parte de la seguridad y soberanía alimentaria, por tanto, su demanda tiene mercado asegurado y en plazos largos para su gestión como agronegocio.

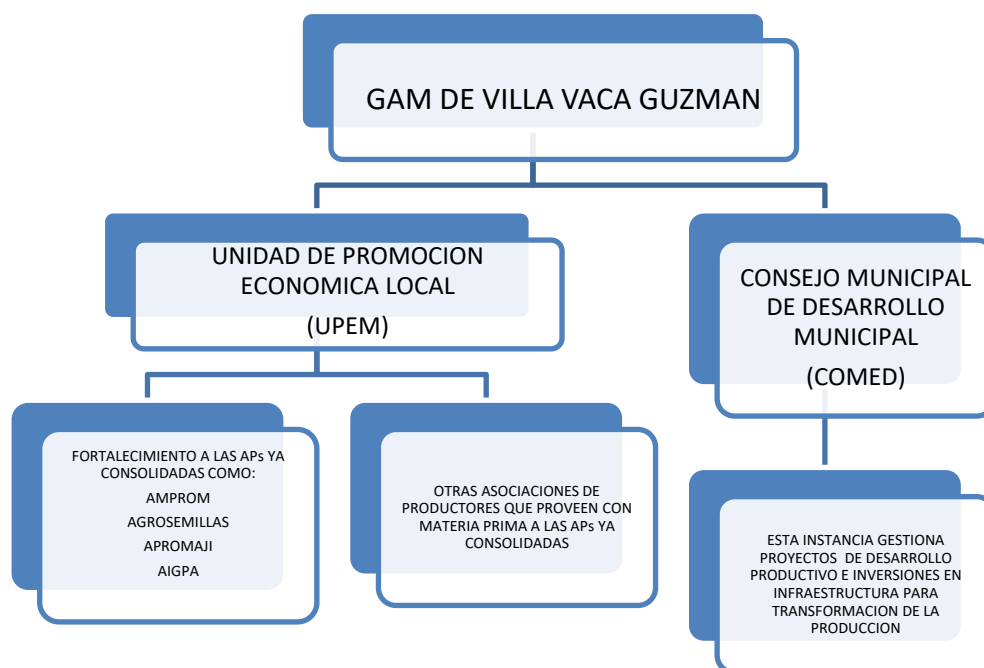
5.7 Sostenibilidad de la propuesta

Es importante para el desarrollo del Municipio de Villa Vaca Guzmán, el fortalecimiento de las asociaciones de productores que tienen definido sus acciones y objetivos concretos, además están promoviendo los rubros agropecuarios estratégicos de la zona y dinamizando la economía local, en este caso las asociaciones de productores que son parte de este trabajo de

investigación. En ese sentido se plantea el siguiente esquema que permita organizar el sector agropecuario en base a los resultados del Plan de Desarrollo Económico Local del Municipio de Villa Vaca Guzmán 2012-2015.

Figura N° 166.

Sistema de organización para fortalecer a las APs



5.8 Operacionalización de la propuesta

Para lograr la sostenibilidad de la propuesta es importante generar y/o movilizar a las instancias correspondientes del Municipio de Villa Vaca Guzmán, para que se elabore el Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local 2020-2025, con participación y acciones concretas, además se cree la instancia de seguimiento y fiscalización de cumplimiento de resultados institucionales.

El sistema de agronegocios para las 4 asociaciones de productores, debe ser operacionalizado partiendo de otros actores clave como ser otras APs del municipio que provean de la materia prima y además tengan la oportunidad de ser parte de las organizaciones sujetos del estudio.

Cuadro N° 288.
Operacionalización de la propuesta

ACTORES CLAVE APs de la propuesta consolidadas	RESPONSABLES	METAS	FINANCIAMIENTO
AMPROM	GAM Villa Vaca Guzmán Unidad de promoción Económica Municipal COMED Directiva de la AP Socios(as) activos	<ul style="list-style-type: none"> - Transformado miel en una cantidad de 40 Ton/año - Comercialización de la miel en envases de 250 a 500 ml en 4 mercados nacionales - Transformado y comercializado 6 productos que produce AMPROM en 4 mercados nacionales 	<u>Instituciones publicas</u> Gobernación de Chuquisaca GAM de Villa Vaca Guzmán Programa de Alianzas Rurales Programa ACCESOS <u>Empresas Publicas</u> EBA Banco de Desarrollo Productivo <u>Instituciones privadas</u> Fundación Nor sud Fundación pasos
APROMAJI	GAM Villa Vaca Guzmán Unidad de promoción Económica Municipal COMED Directiva de la AP Socios(as) activos	<ul style="list-style-type: none"> - Acopiado y comercializado maní en vaina 2500 Ton/año - Acopiado y comercializado maní en grano clasificado 500 Ton/año - Acopiado y comercializado ají en vaina en una cantidad de 6000 @/año - Transformado el ají molido y comercializado en una cantidad de 1000 Kg/año 	<u>Instituciones publicas</u> Gobernación de Chuquisaca GAM de Villa Vaca Guzmán Programa de Alianzas Rurales Programa ACCESOS <u>Empresas Publicas</u> Banco de Desarrollo Productivo <u>Empresas Privadas</u> AGRIMACH IPACH <u>Instituciones privadas</u> Fundación Nor sud Fundación pasos
AGROSEMILLAS	GAM Villa Vaca Guzmán Unidad de promoción Económica Municipal COMED Directiva de la AP Socios(as) activos	<ul style="list-style-type: none"> - Producido semilla certificada en 4 variedades en una cantidad de 10000 bolsas/año 	<u>Instituciones publicas</u> Gobernación de Chuquisaca GAM de Villa Vaca Guzmán Programa de Alianzas Rurales <u>Empresas Publicas</u> Banco de Desarrollo Productivo <u>Instituciones privadas</u> Fundación Nor sud Fundación pasos
AIGPA	GAM Villa Vaca Guzmán Unidad de promoción Económica Municipal COMED Directiva de la AP Socios(as) activos	<ul style="list-style-type: none"> - Acopiado y comercializado maíz de grano duro cantidad 300 Ton/año 	<u>Instituciones publicas</u> Gobernación de Chuquisaca GAM de Villa Vaca Guzmán Programa de Alianzas Rurales <u>Empresas Publicas</u> Banco de Desarrollo Productivo <u>Instituciones privadas</u> Fundación Nor sud Fundación pasos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha identificado 4 aspectos limitantes que identifican el proceso del fortalecimiento organizacional:

a) Aspectos internos

Los socios (as) que aun forman parte de estas asociaciones, han ido disminuyendo sustancialmente, algunos participan desde su fundación, solamente en el caso de AMPROM, se ha visto un incremento sustancial en el número de socias.

La constancia a pesar de los altibajos que se han tenido, ha fortalecido de cierta manera a las asociaciones sin embargo no se han tomado acciones en post de la mejora continua de su organización.

La participación no es activa por la totalidad de los socios en las distintas asociaciones, salvo en el caso de AIGPA; que por el hecho de ser miembros de la misma comunidad, realizan trabajos en conjunto efectivo.

En los cuatro casos de estudio la participación es variable, sin embargo a pesar de que dos de las asociaciones como ser AGROSEMILLAS y APROMAJI; cuentan con un número de socios reducido, no se ha logrado tener una participación realmente optima, por parte de todos los socios vigentes. Se puede ver una contraposición en el caso de las socias de AMPROM y los socios de AIGPA; quienes impulsan realmente a una participación más activa y constante de sus socios

Los aspectos internos más incidentes, son la falta de una mesa directiva que trabaje de manera óptima y la falta de socialización de los aspectos organizacionales, se debería trabajar en conjunto, en las exigencias del trabajo en el campo y las condiciones de mercado.

Los socios buscan que los problemas sean resueltos exclusivamente por la mesa directiva, en tanto que las mismas, no han sabido dirigir un trabajo conjunto entre la mesa directiva y las bases de las asociaciones, los factores de mercado señalados pueden ser tratados de manera factible en cuanto se comience a trabajar en metas y objetivos claramente establecidos.

b) Aspectos productivos

En los casos de AIGPA y AMPROM los datos relacionados a aspectos productivos, son elaborados de manera conjunta; debido a que las mismas tuvieron capacitaciones con distintas instituciones en este aspecto; lo cual facilita la fijación de un precio, que se ajuste a cubrir todos los costos de producción y funcionamiento para obtener un margen de utilidad.

En el caso de APROMAJI, el estudio de costos, es realizado de manera individual por cada socio, en ocasiones el precio de venta, no cubre realmente los costos de producción, por tanto el margen de utilidad ha sido realmente baja y poco atractivo para los socios.

En el caso particular de AGROSEMILLAS se ha detectado un serio problema en el tema de costos, debido a que la mayoría de los socios no realiza un estudio adecuado o simplemente no realizan ningún tipo de estudio relacionados a costos, se puede mencionar que la directiva no ha gestionado este apoyo a instancias correspondientes.

Tanto AMPROM como AIGPA han demostrado un trabajo en conjunto entre los miembros de su Asociación, lo cual facilita la toma de decisiones y la fijación de precios que pueden ajustarse de acuerdo a la demanda existente, lo que les permite enfocarse en la consecución de sus objetivos y plantearse nuevas metas o incursionar en nuevos productos o llevar un paso más adelante en los productos que se ofertan.

En los casos particulares de APROMAJI Y AGROSEMILLAS no se tienen en su mayoría un estudio de costos asociados a la actividad que desempeñan, afectando así a la toma de decisiones en su actividad agrícola y provocando que el cumplimiento de los objetivos no pueda ser realizado, siendo también este, un factor desfavorable en temas de competitividad.

El principal factor que afecta a la producción es el cambio climático; factores que incide en periodos agrícolas negativamente bajando la producción (Materia prima para la transformación), son más afectados los socios Y/o productores que aún mantienen la forma tradicional, si tecnología de riego tecnificado.

Las Asociaciones como APROMAJI, AGROSEMILLAS y AIGPA, con actividades productivas en campo abierto, sin riego tecnificado, que coadyuve a obtener una producción en mayor volumen, manteniendo el ritmo de producción. Los requerimientos de mano de obra, afecta a la producción, sobre todo en tiempo de cosecha, esto debido a la falta de la aplicación de tecnología, que si bien se ha implementado en las asociaciones, la misma no abastece a los requerimientos de cada socio.

En el caso de la miel con las socias de AMPROM, se ha identificado también el factor climático como factor negativo en la producción de miel, al no tener una floración adecuada o que abastezca a los apiarios, ello provoca que la producción disminuya; sin embargo para ello, las socias han optado, en ese caso en particular, por alimentar a las abejas, aunque la producción de miel del Municipio se caracteriza por ser natural y pura.

Las asociaciones tienen una dependencia natural al apoyo de las organizaciones e instituciones de apoyo a la producción, se puede observar, que si no son encaminadas por agentes externos, las mismas no son capaces de avanzar en la mejora de su producción, aunque existe una salvedad en el caso de las socias de AMPROM, quienes han sido capaces de poner contrapartes mayores con las instituciones que los otros casos de estudio, sin embargo las cuatro asociaciones

demuestran dependencia de estas instituciones, provocando un estancamiento en la mejora productiva y de negocio como tal.

c) Comercialización

La gran variedad de productos que ofrece AMPROM representa una ventaja importante para la asociación ya que se ha pensado en la diversificación y el aprovechamiento de la materia prima como asociación.

AGROSEMILLAS ofrece dos variedades de semillas de cada uno de sus productos, no todos los socios producen las mismas variedades, no existe la especialización por parte de los socios. El caso de APROMAJI es similar ya que algunos socios producen solamente ají o maní, de acuerdo a las condiciones de mercado que existen. En el caso de AIGPA todos los socios producen maíz comercial para su posterior acopio y venta.

Los mercados más importantes para las asociaciones son Santa Cruz, la ciudad de Sucre, Camiri y Yacuiba. Los mercados actuales para estas asociaciones no son mercados seguros, debido a que no se tienen contratos establecidos, salvo el caso de AMPROM que cuenta con un contrato con el Supermercado Líder (Sucre) y con pequeñas tiendas naturistas en la ciudad de Sucre, otro caso fue el de AIGPA que hasta hace un año tenía un contrato firmado en la ciudad de Sucre con otra Asociación. En los casos de APROMAJI y AGROSEMILLAS los productos no tienen un mercado seguro.

El interés por la apertura de nuevos mercados por parte de los miembros de las asociaciones es latente y para muchos necesaria, no solo para la mejora en los ingresos sino por el deseo de expandirse y llevar sus productos hacia otros mercados, así darse a conocer y generar nuevas alianzas.

Los problemas detectados por las Asociaciones en cuanto a la comercialización son referidos a: mercados estacionales, transporte, precios poco competitivos y

la falta de cumplimiento en los requisitos de salubridad para estos productos. Se detectó además que AGROSEMILLAS tiene un problema con la cosecha, que no siempre atiende la demanda a tiempo.

Los problemas en la comercialización pueden ser subsanados en el mediano plazo, sin embargo hay algunos problemas detectados, como la falta de competitividad en los precios que se presentan, el mismo podría ser solucionado por un control de costos realmente atendido con precisión. Las dificultades por la inestabilidad en los tramos carreteros a los principales mercados son un punto en contra que tanto el gobierno municipal como el gobierno nacional, ha comenzado a tratar en los últimos años, debido a que el costo de transporte es uno de los que más incurre a la hora de fijar los precios.

Las principales necesidades para la comercialización son: mayores volúmenes de producción, apoyo técnico en comercialización, alianzas estratégicas y el cumplimiento de las normas de salubridad para la comercialización en masa.

La venta individual, es un punto en contra para las asociaciones, debido a que los socios crean una competencia interna en cuanto a precios, lo cual dificulta la venta de sus productos, además se evita tener mayores volúmenes para la comercialización, otro factor desfavorable para obtener contratos a futuro y una baja competitividad en el mercado.

d) Cadenas agroalimentarias

De acuerdo al diagnóstico realizado, y en correspondencia a la línea base actual de las 4 asociaciones de productores estudiadas, se plantea las siguientes cadenas agroalimentarias visibles que forma parte del sistema de agronegocio que se propone:

- Producción de miel y sus derivados, para abastecer los requerimientos de las instituciones estatales y privados, y penetrar en los mercados potenciales en la ciudad de Santa Cruz.
- La Producción de granos de maíz de calidad, para abastecer los requerimientos de las empresas que transforman alimentos balanceados para la industria avícola.
- La producción de maní tanto en su presentación en vaina y grano de variedades conocidas, por su alto contenido de aceite, con amplio mercado para su transformación y exportación.
- Producción de ají en vaina principalmente del ají dulce, que por su presentación (tamaño y color), tienen gran demanda en los mercados de Sucre, Santa Cruz, y otras de la región occidental, ají transformado como oportunidad de comercialización que genere ingresos económicos, con posibilidades de apertura de mercados competitivos que desplacen el ají peruano.
- Las asociaciones de productores estudiadas, deben adoptar nuevas tecnologías, para mejorar los rendimientos de sus cultivos, deberán incorporar nuevas líneas de procesamiento para sus productos más eficaces y de mayor rendimiento, que permitan obtener el producto en la cantidad y calidad que requiere el mercado en el agronegocio.

Respecto al **sistema de agronegocios** para las 4 asociaciones de productores, las asociaciones de productores deberán mejorar los procesos tecnológicos, para continuar y consolidar sus actividades de producción, transformación y comercialización, en ese sentido el estudio determina los siguientes aspectos:

- ✓ Mejorar el sistema de organización de cada asociación y su relacionamiento con el entorno donde existen capacidades que les permitan mejorar los eslabones en sus cadenas productivas e incrementar su producción.
- ✓ Poner en acción los conocimientos que les fueron transferidos con anteriores proyectos relacionados a la transformación, control de calidad, búsqueda de mercados, comercialización.
- ✓ Es importante generar plataformas de comercialización y otros mecanismos para la promoción de sus productos, como la participación en ruedas de agronegocios, ferias productivas, intercambios comerciales de los rubros específicos que identifica a cada organización.
- ✓ El sistema de agronegocios para las asociaciones de productores dependen directamente de las alianzas institucionales publico privadas (APPs), o en su caso la conformación y funcionamiento de clousters funcionales como otra alternativa o estrategias, para la vinculación participativa y efectiva en los procesos productivos de transformación y comercialización en el Municipio de Villa Vaca Guzmán.
- ✓ Definitivamente en estos tiempos del siglo 21 y hasta la agenda 2025 las asociaciones de productores en el Municipio de Villa Vaca Guzmán, seguirán dependiendo del apoyo institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bachenheimer, H. (12 de Marzo de 2014). Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas. Obtenido de www.buenastareas.com: herman@puj.edu.co.
- Behar, R. D. S. (2008). Metodologia de la Investigacion. Shalom 2008.
- Blanco, P. E. J. (15 de Octubre de 2016). Los sistemas de produccion agricola y la produccion de alimentos. (H. Reynoso Montes, Entrevistador)
- Bourgeois, R. ; Herrera, D. (2005). Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. San Jose - Costa Rica: Serie Cadenas y Dialogo Para la Accion CADIAC.
- Burbano, V. E.L.; Gonzales, C. V.; Moreno, E. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Caso una mirada al Valle de Cauca. Gestion y Desarrollo, 51-78.
- Carr, E. R. (2006). Postmodern conceptualizations, modernista pplications: Rethinking the role of society in food security. El Sevier, 14-29.
- Centy Villafuerte, D. (2006). Manual metodologico para el investigador cientifico. Arequipa - Peru: Facultad de Economia de la U.N.S.A.
- Cheesman de Rueda, S. (Mayo de 2010). [wordpress.com](http://www.deperu.com/diccionario/?pal=cientifico). Obtenido de <http://www.deperu.com/diccionario/?pal=cientifico>
- FAO. (2011). Foodsecg.org. Obtenido de [w.w.w.foodsecg.org](http://www.foodsecg.org): <http://www.fao.org/docrep>
- FAO. (2013). Alianzas Publico-Privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe pais el Ecuador. Estudios de casos de paises de-America Latina. Roma : FAO.
- Fundacion Valles. (2011). Memoria institucional. Innovando el campo, mejorando vidas. Cochabamba - Bolivia: Fundacion Valles.
- GAM de Villa Vaca Guzman. (2012). Diagnostico y Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Villa Vaca Guzman. Muyupampa-Bolivia.
- GAM del Municipio de Villa Vaca Guzman. (2011). Plan de Desarrollo Economico Local del Municio de Villa Vaca Guzman (2012-2015). Muyupampa, Chuquisaca, Bolivia.

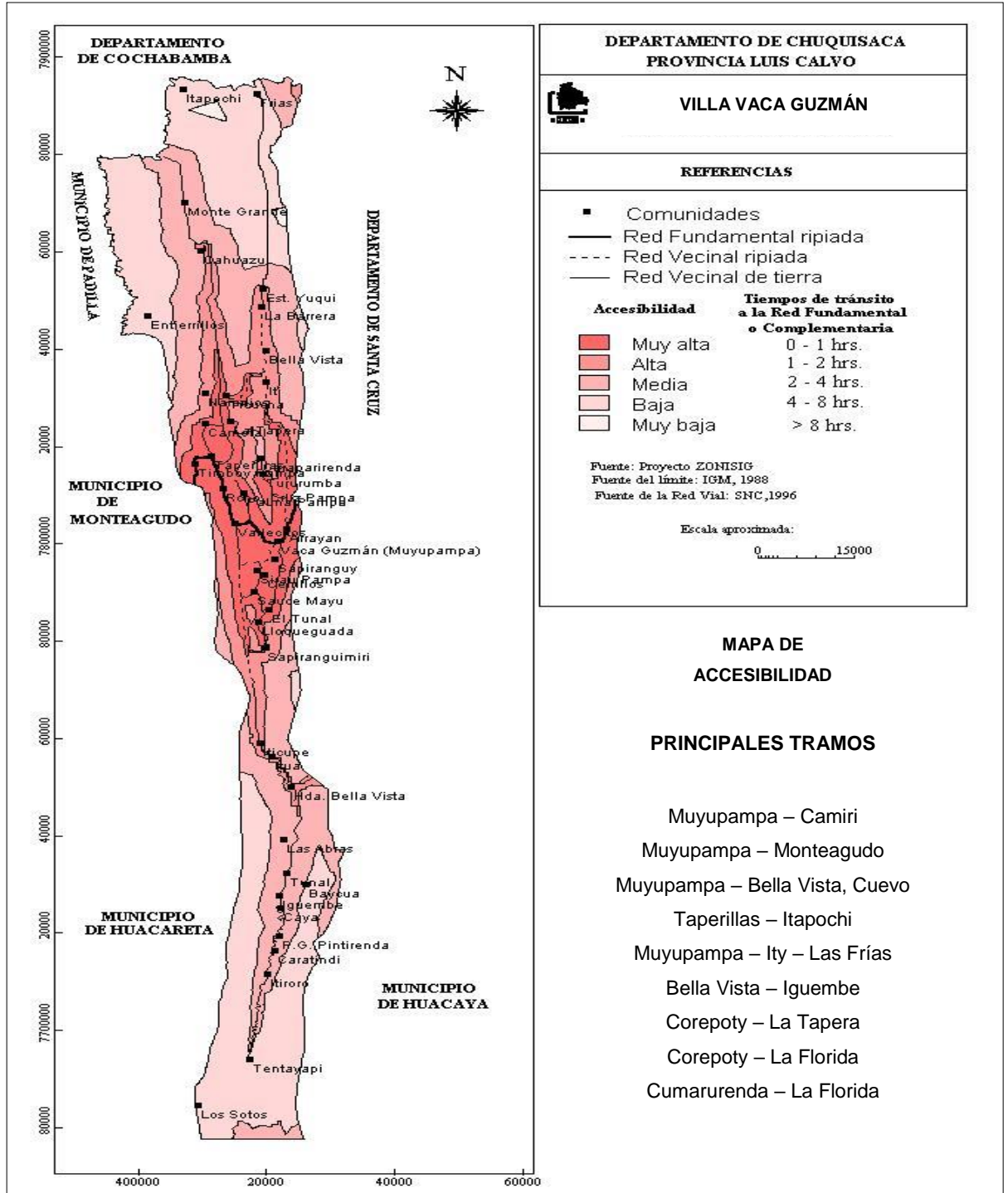
- Garcia, W. M; Rodriguez, S. D.; Lam, F.; Herrera, D.; Sanchez, M. (2010). Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en America Latina . Costa Rica: IICA.
- Gordillo, G. (2013). Seguridad y Soberania Alimentaria (Documento base para discusion). FAO.
- Gras, C.; Hernandez V. (Octubre de 2013). La expansion del agronegocio en Bolivia. Nueva Cronica y Buen Gobierno, pág. 1.
- Guimaraes, A. C. (2012). El agronegocio se abre como oportunidad en Bolivia. Quinto Foro Internacional de Crop Life Latin America, (pág. 1). Pubta del Este - Uruguay.
- Guzman, G. d. (2012). Plan de Desarrollo del Municioio de Villa Vaca Guzman. PDM 2012. Muyupampa, Luis Calvo, Bolivia.
- IICA/PRODAR. (2012). Curso de gestion de agronegocios en empresas asociativas rurales en America Latina y el Caribe. San Jose - Costa Rica: IICA.
- Instituto Nacional de Estadistica. (2012). Principales resultados. Censo Poblacion y Vivienda. La Paz - Bolivia.
- Iñiguez, L. (15 de junio de 2008). Universidad Autonoma de Barcelona. Obtenido de <http://antalia.uab.es/liniguez/>
- Davis, J. H.; Goldderg, R.A. (1957). A Concept of agribusiness. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957.
- La torre, A; Del Rincon D.; Arnal, J. (2003). Bases metodologicas de la investigacion cientifica. Barcelona: Ediciones EE Experiencia.
- Limachi, P. C. (14 de Abril de 2017). Aprovechamiento de oportunidades de mercados con productos organicos y ecologicos. (H. Reynoso Montes, Entrevistador)
- Garcia, W. M; Rodriguez, S. D.; Lam, F.; Herrera, D.; Sanchez; M. (2010). Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano. Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en America Latina y el Caribe . Costa Rica: IICA.

- Ormachea S., E. (2009). Soberanía y Seguridad Alimentaria en Bolivia. Políticas y estado de la situación. La Paz - Bolivia: CEDLA.
- PADER-COSUDE. (2004). Municipio Productivo y Promoción Económica, lecciones aprendidas en su aplicación. La Paz: Plural editores.
- PDES. (2016). Plan de Desarrollo Económico Social. En el Marco del Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016-2020. La Paz: Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- PDES 2016-2020. (2016). Plan de Desarrollo Económico y Social. La Paz: Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- PDM. (2012). Plan de Desarrollo del Municipio de Villa Vaca Guzmán. Muyupampa, Luis Calvo, Bolivia.
- Perrez, P. J; Gardey, A. (2012). Obtenido de <https://definicion.de/seguridad>
- Piñero, D. (29 de Octubre de 2013). La expansión del agronegocio en Bolivia. Nueva Crónica y Buen Gobierno, pág. 1.
- PPD Programa de Pequeñas Donaciones. (2006). Programa de Pequeñas Donaciones PPD. Memoria de proyectos Año 5 Fase operacional II. La Paz: Plural editores.
- Profesores.fisb.unam.mx. (abril de 2016). Metodología de la Investigación. México. Obtenido de <http://profesores.fib.unam.mx/jflf>
- Programa Especial Para la Seguridad Alimentaria - PESA. (30 de Octubre de 2001). PESA - Centro América Proyecto Food Facility Honduras. Obtenido de www.scribd.com/document:
<https://www.scribd.com/document/194151826/FAO>
- Roberi, A. (Agosto de 2010). Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de www.agro.unc.edu.ar:[https://rdu.unc.edu.ar/.../Jornadas%20Integradas%20de%20Investigación](https://rdu.unc.edu.ar/.../Jornadas%20Integradas%20de%20Investigaci3n)
- Rondot, P. ; Collion, M.H. (2001). Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Washington: Departamento de desarrollo rural, Banco Mundial.

- SCRIBD. (6 de Marzo de 2015). Chaski klandestinx. Obtenido de observatoriosoja.org/wp-content/uploads/2015/03/Cumbre-sembrando-Bolivia
- Scribd. (12 de abril de 2016). scribd.com. Obtenido de <https://www.scribd.com/document/314537735>
- Thomas, K. (2016). Scribd.com. Obtenido de <https://es.scribd.com/.../136808104-Thomas-S-Khun-La-Estructura-de-La-Revolucion-cientifica>
- Urioste, F, de C. M.(Jueves de Abril de 2015). La expansion del agronegocio en Bolivia. Nueva Cronica y Buen Gobierno, pág. 1.
- Urioste F. de C. M. (Jueves de Abril de 2015). Cumbre " Sembrando Bolivia, objetivos alcanzados y no alcanzados". Fundacion Tierra.
- Urioste, F. de C. M. (2013). La expansion del agronegocio en Bolivia . Nueva Cronica y Buen Gobierno, 1.
- Fundacion Valles. (2011). Memoria institucional. Innovando el Campo, mejorando vidas. Cochabamba, Cercado, Bolivia: Fundacion Valles.
- Villacis, M. L. A. (28 de Noviembre de 2016). Proyecto integrador de carrera - Administracion de Empresas. Propuesta para la expansion de lubrirepuestos como empresa internacional. Quito, Ecuador: Universidad Tecnologica Israel.
- Wolf, M. (1994). Sociologias de la vida cotidiana. Madrid - España: L. Expreso. Ciencias Economicas.

ANEXOS

Anexo N° 1. Mapa localización del estudio



Anexo N° 2. Planta de procesamiento de AMPROM



Ingreso a la planta de procesamiento de AMPROM en Muyupampa



Planta de procesamiento de miel AMPROM en Muyupampa

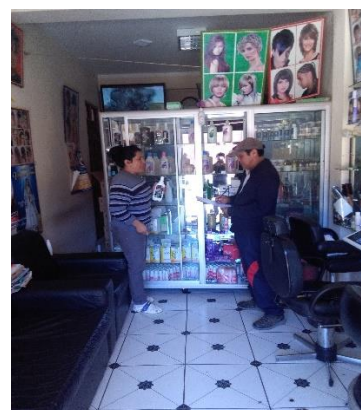


Instalaciones Planta de procesamientos AMPROM en Muyupampa

Anexo N° 3. Entrevista a productoras de AMPROM



Entrevista a la Sra. Iveth Real
AMPROM en Muyupampa



Entrevista a la Sra. Teresa Real
AMPROM en Muyupampa



Entrevista a la Sra. Paulina Padilla
AMPROM en Muyupampa

Anexo N° 4. Planta de procesamiento de APROMAJI



Ingreso a la planta de procesamiento de APROMAJI en Muyupampa



Procesamiento de maní en la planta de APROMAJI Muyupampa



Planta de procesamiento de maní y ají de APROMAJI Muyupampa

Anexo N° 5. Aplicación de encuestas a productores de APROMAJI



Entrevista al Prod. José Salazar
APROMAJI- Muyupampa



Entrevista al Prod. Miguel Rivera
APROMAJI- Muyupampa



Entrevista al Prod. Orlando Salazar
APROMAJI- Muyupampa

Anexo N° 6. Aplicación de entrevistas a productores de AIGPA



Entrevista al presidente de AIGPA- Aguayrenda



Entrevista al Strio. actas AIGPA- Aguayrenda



Planta seleccionadora de semillas de la Asociación AIGPA Comunidad Aguayrenda

Anexo N° 7. Aplicación de entrevistas a productores de AGROSEMILLAS



Entrevista al presidente de
AGROSEMILLAS- Muyupampa



Participación en cosecha lote semillero de maíz
AGROSEMILLAS- Muyupampa

Anexo N° 8. Comercialización de productos de AMPROM



Tienda de productos de AMPROM
Muyupampa



Tienda de productos de AMPROM
Socia Teresa Real

Anexo N° 9. Comercialización de productos de APROMAJI



Demostración de productos
APROMAJI- Muyupampa



Participación en Feria Productiva
APROMAJI- Muyupampa



Participación de socios en Rueda de Agronegocios
APROMAJI- Muyupampa

Anexo N° 10. Modelo de entrevista aplicado

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

1. Fecha de entrevista:	2. Comunidad:		
2. Nombre del informante		Edad:	Sexo:
3. Pertenece a una Asociación de productores?	Si	No	Cual es?:
5. Como es la participación de los socios en relación a su organización y comercialización?			1 Muy buena
			2. Regular
			3. Mala
6. Que aspectos desmotivan la participación de los socios en su organización?			Porque?:
			1. Falta de financiamientos para proyectos
			2. Falta de asistencia técnica
			3. Bajos precios de los productos
			4. Ausencia de socios en las reuniones de la organización
			5. Otros

SECCIÓN 2: DEMANDA DE INSUMOS Y OFERTA DE PRODUCTOS

7. Demanda de insumos:							
Especie	Código o nombre del insumo	Lugar de compra 1. Local 2. Nacional 3. Importada 4. Otros (indicar)	Unidad	Cantidad que demanda			Mes de requerimiento
				Mínimo	Promedio	Máximo	
1. Semillas 2. Herbicidas 3. Insecticidas 4. Fungicidas 5. Otros	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
8. Mencione el nombre y ubicación de sus principales proveedores de insumos		1.					
		2.					
		3.					

9. ¿Cuál es el producto que actualmente oferta la asociación?		
Producto	Priorización de productos	Características de oferta y presentación del producto en el mercado
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají 5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maiz transformado 9. Miel 10. Miel y sus derivados 11. Otros	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
10. ¿Cuál es el principal producto que debería ofertar su asociación?		
Producto	Priorización de productos	Cuales deberían ser las características del producto a ofertar en los mercados
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají 5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maiz transformado 9. Miel 10. Miel y sus derivados 11. Otros	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
11. ¿Cuál es el mercado actual para el principal producto que oferta su asociación?		
Producto	Priorice el o los productos	Mercado
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají 5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maiz transformado 9. Miel 10. Miel y sus derivados 11. Otros	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
12. ¿Cuál debería ser el principal mercado para la comercialización de productos que ofertaría su asociación?		
Producto	Priorice el o los productos	Mercado
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají	1.	
	2.	

5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maíz transformado 9. Miel 10 Miel y sus derivados 11. Otros	3.	
	4.	
13. ¿Cuál es la cantidad de productos que oferta su asociación anualmente?		
Producto	Producto priorizado	Cantidad que oferta (Kg/qq/Ton/bolsas)
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají 5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maíz transformado 9. Miel 10 Miel y sus derivados 11. Otros	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
14. ¿Cuál es el ingreso económico por la venta de sus productos para su asociación anualmente?		
Producto	Producto priorizado	Ingresos económicos Bs.
1. Semilla de Maíz 2. Semilla de Maní 3. Semilla de Frejol 4. Semilla de Ají 5. Otras semillas 6. Aji transformado 7. Maní transformado 8. Maíz transformado 9. Miel 10 Miel y sus derivados 11. Otros	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

SECCION 3: IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y NECESIDADES EN SU ASOCIACION

15. Cuáles son las principales problemas que tiene en la producción?

1. Sequia
2. Heladas
3. Ataque de insectos
4. Ataque de enfermedades
5. Malezas
6. Otros.....

16. Cuáles son las principales necesidades para mejorar su producción?

1. Créditos agrícolas
2. Asistencia técnica
3. Mercados para sus productos
4. Riego
5. Otros.....

17. Cuáles son los principales problemas en el proceso de transformación de la producción

1. Falta y mala calidad de materia prima
2. Equipos y maquinaria obsoletos
3. Falta de Capacitaciones
4. Interrupción de los servicios básicos
5. Otros.....

18. Cuáles son las principales necesidades para mejorar la transformación?

1. Créditos
2. Ampliación de la infraestructura
3. Renovación de maquinaria y equipos
4. Información de mercados para sus productos
5. Sistemas óptimos para almacenamiento de los productos
6. Otros.....

19. Cuáles son los principales problemas en el proceso de la comercialización?

1. Falta de información de mercados
 2. Falta de organización de los socios
 3. Falta de promoción de los productos
 4. Desconfianza de los clientes
 5. Otros.....
- ...

19. Cuáles son las principales necesidades para mejorar el proceso de comercialización?

1. Capital para la comercialización
2. Contacto permanente con clientes potenciales
3. Productos con buena presentación
4. Equipo logístico y tiendas comerciales en mercados potenciales
5. Sistemas óptimos para almacenamiento de los productos
6. Otros.....

SECCION 4: IDENTIFIQUE LAS INSTITUCIONES DE APOYO A SU ASOCIACION

20. Que instituciones de apoyo han trabajado o trabajan con su Asociación?.

Nº	Institución	Rubro	Proyecto	Nivel de satisfacción	Porque el nivel de satisfacción determinado?
1		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
2		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
3		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
4		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
5		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
6		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	
7		1. Producción agrícola 2. Producción apícola 3. Transformación 4. Comercialización 5. Fortalecimiento 6. Otro.....	1. 2. 3.	1. Alto 2. Regular 3. Malo	

SECCION 5: COMERCIALIZACION

21. Donde comercializa su producción y/o productos?

1. Localmente
2. Monteagudo
3. Santa Cruz
4. Otros lugares.....

22. A quienes generalmente vende su producción?

1. Intermediarios
2. Detallistas
3. Acopiadores mayoristas
4. Consumidores finales
5. Otros.....