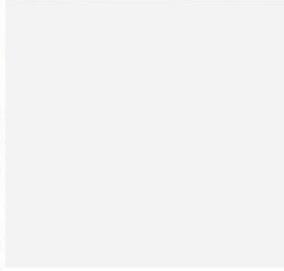
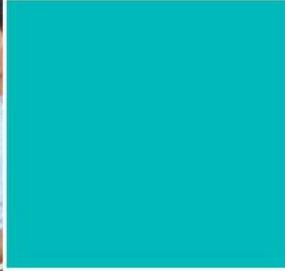


LÍNEA DE BASE



gtz

ded
Deutscher
Entwicklungsdienst



ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
RURALES Y COMPLEJOS PRODUCTIVOS
EN EL CHACO BOLIVIANO

La investigación y publicación de este documento fue financiada por:



La información, análisis y opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen necesariamente la posición de la Cooperación internacional

Estudio elaborado por:



Centro de Información Empresarial y

Planificación Estratégica – CIEPLANE

Campus Universitario – Bloque 16 – 2º piso

Telefax: 4 6640042 – Int. 143

cieplane@uajms.edu.bo

Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras



M.Sc. Carlos Cabrera Iñiguez

Rector Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

M.Sc. Bernardo Muñoz V.

Decano Facultad Ciencias Económicas y Financieras

Lic. Mary Llanos Pereira

Coordinadora a.i. CIEPLANE

Profesionales responsables:

Lic. Mary Llanos Pereira

Lic. Fernando Reynaga Batallanos

Lic. Karina C. Cárdenas Betanzos

Asesor:

Sr. Jaime Gumiel V.

LÍNEA DE BASE SOBRE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES Y COMPLEJOS PRODUCTIVOS EN EL CHACO BOLIVIANO

1	INTRODUCCIÓN	7
2	OBJETIVO DEL ESTUDIO	8
2.1	Objetivo General.....	8
2.2	Objetivos Específicos	8
3	ALCANCE GEOGRÁFICO	8
4	METODOLOGÍA	9
5	LÍNEA DE BASE DEL CHACO BOLIVIANO.....	11
5.1	Perfil Empresarial Actual de las Organizaciones Económicas Rurales del Chaco Boliviano	11
5.1.1	Organizaciones Económicas Rurales del Chaco Boliviano con Aplicación de Escala Continua	13
a)	OER´s CHACO CHUQUISAQUEÑO	19
b)	OER´s CHACO TARIJEÑO	37
6	LÍNEA DE BASE DE Y ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA	49
6.1	CAPITANÍA MACHARETI.....	49
6.1.1	Características Generales	49
6.1.2	Organización	50
6.1.3	Diagnóstico de la Capitanía	51
6.1.4	Producción y Comercialización.....	56
6.1.5	Problemas a Nivel de la Comunidad.....	57
6.1.6	Ingresos Promedio por Familia	58
6.1.7	Plan de Gestión Territorial Indígena (PGTI)	58
6.1.8	Programas del PGTI	59
6.1.9	Relacionamiento Organizacional	63
6.1.10	Identificación de Problemas.....	64
6.1.11	Análisis FODA.....	64
6.2	ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE MONTEAGUDO	67
6.2.1	Características Generales	67
6.2.2	Organización	67
6.2.3	Gestión Empresarial	73
6.2.4	Ingresos Propios	74
6.2.5	Producción	75

6.2.6	Mercado /Comercialización.....	76
6.2.7	Relacionamiento de la Asociación	78
6.2.8	Principales Problemas.....	78
6.2.9	Análisis FODA.....	80
6.3	ASOCIACIÓN DE MUJERES TRANSFORMADORAS DE FRUTAS Y OTROS	81
6.3.1	Características Generales	81
6.3.2	Organización	81
6.3.3	Gestión Empresarial	84
6.3.4	Ingresos Propios	85
6.3.5	Producción	86
6.3.6	Comercialización	87
6.3.7	Relacionamiento de la Asociación	89
6.3.8	Principales Problemas.....	90
6.3.9	Matriz FODA	91
6.4	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORAS DE MERMELADAS Y LICORES “APROMEL”	92
6.4.1	Características Generales	92
6.4.2	Organización	92
6.4.3	Gestión Empresarial.....	95
6.4.4	Ingresos Propios	96
6.4.5	Producción	97
6.4.6	Comercialización	98
6.4.7	Relacionamiento de la Asociación	98
6.4.8	Principales Problemas.....	99
6.4.9	Análisis FODA.....	101
6.5	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLA ARTESANAL MONTEAGUDO.....	102
6.5.1	Características Generales	102
6.5.2	Organización	103
6.5.3	Gestión Empresarial	106
6.5.4	Ingresos Propios	107
6.5.5	Producción	108
6.5.6	Comercialización	109
6.5.7	Relacionamiento de la Asociación	109
6.5.8	Principales problemas.....	110
6.5.9	Análisis FODA.....	111
6.6	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AJÍ Y MANÍ DE MUYUPAMPA	112
6.6.1	Características Generales	112

6.6.2	Gestión Organizativa	112
6.6.3	Gestión Empresarial	115
6.6.4	Ingresos Propios	116
6.6.5	Producción	116
6.6.6	Comercialización	118
6.6.7	Relacionamiento Organizacional y Alianzas	119
6.6.8	Principales Problemas.....	120
6.6.9	Análisis Foda	120
6.7	ASOCIACIÓN DE REGANTES DEL ZAPALLAR	121
6.7.1	Características Generales	121
6.7.2	Organización	121
6.7.3	Gestión Empresarial	125
6.7.4	Ingresos Propios	125
6.7.5	Producción	125
6.7.6	Comercialización	125
6.7.7	Relacionamiento de la Asociación	126
6.7.8	Principales Problemas.....	127
6.7.9	Análisis FODA.....	128
6.8	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ Y AJÍ – SAUCES	129
6.8.1	Características Generales	129
6.8.2	Organización	129
6.8.3	Gestión Empresarial	134
6.8.4	Ingresos Propios	135
6.8.5	Producción	135
6.8.6	Comercialización	137
6.8.7	Relacionamiento de la Asociación	137
6.8.8	Principales Problemas.....	139
6.8.9	Análisis FODA.....	140
6.9	PLANTA AGRÍCOLA INDUSTRIAL MONTEAGUDO S.A	142
6.9.1	Organización	142
6.9.2	Identificación de Problemas.....	146
6.9.3	Gestión Empresarial	147
6.9.4	Ingresos Propios	148
6.9.5	Producción	150
6.9.6	Comercialización	151
6.9.7	Relacionamiento Organizacional	152

6.9.8	Análisis FODA.....	154
7	LÍNEA DE BASE DE Y ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA.....	155
7.1	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ.....	155
7.1.1	Características Generales	155
7.1.2	Organización	156
7.1.3	Gestión Empresarial.....	160
7.1.4	Ingresos Propios	161
7.1.5	Producción	161
7.1.6	Comercialización	165
7.1.7	Relacionamiento Organizacional y Alianzas	166
7.1.8	Principales Problemas.....	166
7.1.9	Análisis FODA.....	168
7.2	ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS AGROPECUARIAS	169
7.2.1	Características Generales	169
7.2.2	Organización	169
7.2.3	Gestión Empresarial.....	172
7.2.4	Ingresos Propios	173
7.2.5	Producción Y Comercialización	173
7.2.6	Relacionamiento de la Asociación	173
7.2.7	Principales Problemas.....	174
7.2.8	Matriz Foda.....	175
7.3	ASOCIACIÓN DE PORCINO CULTORES DE LA PRIMERA SECCIÓN DEL CHACO.....	176
7.3.1	Características Generales	176
7.3.2	Organización	176
7.3.3	Gestión Empresarial.....	179
7.3.4	Producción, Comercialización e Ingresos Propios	180
7.3.5	Relacionamiento de la Asociación	181
7.3.6	Matriz FODA	183
7.4	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL AGUARAGÜE	184
7.4.1	Características Generales	184
7.4.2	Gestión Organizacional.....	185
7.4.3	Gestión Empresarial.....	188
7.4.4	Ingresos Propios	189
7.4.5	Producción y Comercialización.....	189
7.4.6	Relacionamiento de la Asociación	194

7.4.7	Matriz FODA	196
8	ASOCIACIONES DE REGANTES DE CAIGUA.....	197
8.1	COMITÉ DE RIEGO “ASEQUIA GRANDE” – REGANTES MARGEN IZQUIERDO.....	197
8.1.1	Características Generales	197
8.1.2	Organización	198
8.1.3	Gestión Empresarial	203
8.1.4	Ingresos Propios	205
8.1.5	Producción	205
8.1.6	Comercialización	206
8.1.7	Relacionamiento de la Asociación	207
8.1.8	Principales Problemas.....	207
8.1.9	Análisis FODA.....	208
8.2	COMITÉ DE RIEGO – REGANTES DEL MARGEN DERECHO	209
8.2.1	Características Generales	209
8.2.2	Organización	209
8.2.3	Gestión Empresarial.....	213
8.2.4	Ingresos Propios	214
8.2.5	Producción	214
8.2.6	Comercialización	215
8.2.7	Relacionamiento de la Asociación	216
8.2.8	Análisis FODA.....	216
8.3	INFORMACIÓN A NIVEL GLOBAL DE LOS REGANTES DE CAIGUA.....	218
8.3.1	Producción y Comercialización.....	218
8.3.2	Producción de Tomate.....	219
8.3.3	Principales Productos que se Sembrarían Cuando la Represa de Caigua esté Concluida	220
8.3.4	Organización de los Comunarios para la producción y para la comercialización	220
8.3.5	Principales Problemas de Los Regantes de Caigua.....	221
9	ANEXOS	224

1 INTRODUCCIÓN

En el mes de diciembre del año 2008 se firmó un convenio entre la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO de TARIJA Y LA COOPERACIÓN TÉCNICA DE ALEMANA, GTZ Y DED, con el fin de levantar una LÍNEA DE BASE DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES Y COMPLEJOS PRODUCTIVOS EN EL CHACO BOLIVIANO en la gestión 2009, en el marco de una consultoría a ser realizada por el CENTRO DE INFORMACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA unidad dependiente de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.

La ejecución de la consultoría tenía como propósito principal contar con un estudio que permita al SUBPROGRAMA DELFO CHACO a partir de la gestión 2009, realizar el monitoreo de los efectos e impactos de su intervención en las unidades productivas en el CHACO BOLIVIANO; para el efecto se estableció un proceso metodológico basado en una escala de evaluación continua, que permitirá ubicar a las OERs estudiadas dentro de tres fases de desarrollo empresarial: Fase 1 INICIAL, Fase 2 de CONSOLIDACIÓN y Fase 3 de FORTALECIMIENTO, en base al análisis de variables (indicadores) y macro variables, estas ubicaciones permitirán a DELFO CHACO decidir el área de intervención.

El presente trabajo de investigación ha consistido en realizar un levantamiento de información por medio de talleres participativos de trece organizaciones económicas rurales, ocho ubicadas en tres municipios del departamento de Chuquisaca y cinco en dos municipios del departamento de Tarija, no habiéndose realizado el levantamiento información en un municipio del departamento de Santa Cruz, tal como se tenía planificado.

El documento presenta la situación real en cuanto a desarrollo empresarial de las trece OERs en base a información principalmente primaria y secundaria (de la Capitanía de Machareí y SEGRAM S.A) de variables relativas a Organización, a Gestión Empresarial, a Producción, Mercado y Comercialización así como a su Relacionamento Institucional y Alianzas, además de la identificación por los propios socios de los principales problemas que afrontan las OERS y que impiden su progreso.

Con la conclusión y presentación final de este documento a LA COOPERACIÓN TÉCNICA DE ALEMANA, GTZ Y DED la UAJMS pretende contribuir al desarrollo empresarial a nivel departamental y nacional para que mediante el mismo se puedan definir políticas y tomar decisiones que contribuyan sobre todo al mejoramiento del nivel de vida de quienes conforman las llamadas Organizaciones Económicas Rurales.

2 OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.1 Objetivo General

Contar con un estudio de línea base de organizaciones económicas rurales y complejos productivos que permita al Subprograma¹ DELFO² Chaco, realizar el monitoreo de los efectos e impactos de su intervención en el Chaco Boliviano.

2.2 Objetivos Específicos

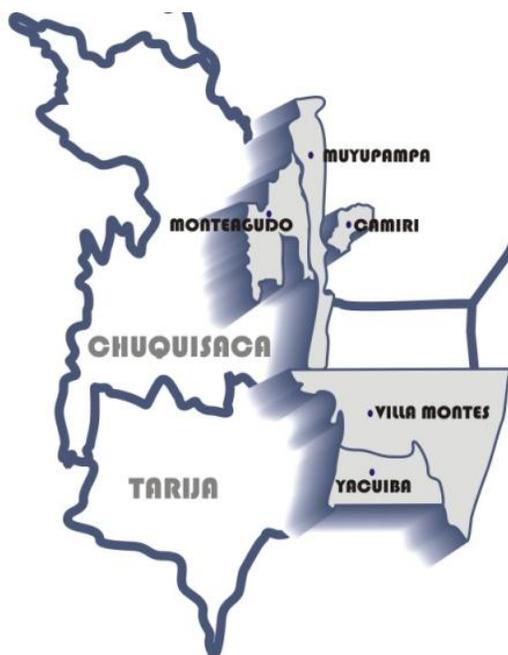
Determinar indicadores para las siguientes variables:

- ✓ Perfil de la asociación
- ✓ Gestión organizativa
- ✓ Gestión empresarial
- ✓ Ingresos propios
- ✓ Relacionamiento institucional
- ✓ Comercialización
- ✓ Producción

3 ALCANCE GEOGRÁFICO

El estudio incluye a organizaciones económicas rurales de los municipios de Yacuiba y Villa Montes en el departamento de Tarija y de los municipios de Monteagudo, Muyupampa y Macharefí en el departamento de Chuquisaca, tal como se aprecia en el siguiente mapa:

Gráfico N° 1: Alcance Geográfico



Cuadro N° 1: Asociaciones Analizadas según Departamento y Municipio

Depto.	Municipio	Asociación
CHUQUISACA	Monteagudo	- APIMONT
		- ASTFRUM
		- APROMEL
CHUQUISACA	Muyupamapa	- APROSAM
		- Regantes del Zapallar
		- APROMAJI
TARIJA	Yacuiba	- Capitanía Macharefí
		- ASOPROMANI "12 de Agosto"
		- ASMUPROA
TARIJA	Villa Montes	- ASOPORCHACO
		- APA
		- Regantes del Margen Derecho e Izquierdo de Caigua

¹ El subprograma DELFO Chaco, está conformado por técnicos de la GTZ y la DED

² DELFO: Desarrollo Económico Local de Fortalecimiento Organizacional.

4 METODOLOGÍA

La elaboración de la Línea de Base de Organizaciones Económicas Rurales (OERs) del Chaco Boliviano se ha desarrollado en varias fases:

1ra. Fase Jornada de reflexión y comprensión de los propósitos del estudio

Reunión realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la “UAJMS” de Tarija, en oficinas del CIEPLANE, promovida por personal del subprograma DELFO Chaco el día 4 de diciembre de 2008, con la participación del equipo técnico encargado de la ejecución de la consultoría.

Esta jornada se llevó adelante en torno a cuatro temáticas principales, la primera para comprender de manera precisa los objetivos del estudio, la segunda en relación a la reflexión de las características de las OERs y su nivel de fortalecimiento, la tercera para conocer los indicadores establecidos por el programa DELFO, finalmente la cuarta para identificar y precisar las variables que faciliten la medición de los indicadores seleccionados.

2da. Fase Reuniones con el equipo DELFO Chaco para construir la metodología de los eventos grupales

Realizadas en la ciudad de Camiri del departamento de Santa Cruz, en las oficinas del Subprograma DELFO, con la participación del personal técnico de CIEPLANE-UAJMS, DED³ y GTZ⁴, estas reuniones, llevadas adelante los días 8 y 9 de enero del 2009, han permitido definir la metodología a aplicar en los talleres participativos con las OERs. Se han construido las diferentes matrices que recojan la información necesaria para la Línea de Base, como así también el proceso grupal que se aplicaría, teniendo como premisa que deben ser los y las participantes quienes determinen la información y las características de la OER.

En esta instancia se ha definido el programa de los talleres como la técnica a aplicar, en función a la información requerida y las características de los grupos. Posteriormente, se han introducido modificaciones en base a la experiencia de cada uno de los talleres y el comportamiento de los y las participantes.

3ra. Fase Talleres con las OERs.

Los eventos grupales se han realizado en la sede de cada una de las OERs; en la medida de lo posible se ha tratado de aplicar técnicas que motiven a la participación y garanticen la reflexión y construcción de la información por el grupo.

Algunos aspectos han permitido generar el ambiente grupal adecuado para el trabajo en grupo, la relación y confianza entre los y las participantes, la motivación permanente que técnicos y técnicas han generado, la visualización de los trabajos que se realizaron, la combinación entre sesiones de grupo y plenaria, el uso de

³ DED: Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (siglas en alemán)

⁴ GTZ: Agencia Alemana de Cooperación Técnica (siglas en alemán)

tarjetas, papelógrafos y paneles. Todo ello ha contribuido a una elevada participación, motivación y entrega del grupo en torno a cada una de las tareas asignadas.

4ta. Fase Análisis de la Información y Redacción del Estudio

Con toda los datos y la información recogida, se ha sistematizado la misma en función a los objetivos y propósitos del estudio, trabajo realizado en gabinete en oficinas del CIEPLANE⁵, lo que ha permitido generar los diferentes indicadores y cuadros que faciliten la caracterización de cada una de las OERs, como del conjunto de las mismas.

Posteriormente para identificar el nivel de desarrollo de cada una de las OERs: En FASE INICIAL, FASE DE FORTALECIMIENTO y FASE DE CONSOLIDACIÓN en comparación con el conjunto se aplicó una escala de clasificación continua que va de 0 a 8 para realizar la *calificación o puntuación*. Esta escala permite discriminar de manera objetiva el nivel de desarrollo alcanzado por la OER, en cada una de las variables y generar su “Perfil gráfico”.

Inmediatamente después, se ha procedido a la redacción del estudio en base a una estructura previamente definida, la misma que subyace de los términos de referencia para la investigación.

6ta. Fase Presentación Documento al equipo DELFO Chaco

Finalmente, se hace entrega y presentación del estudio en documento al equipo DELFO Chaco a fines del mes de marzo del año 2009.

⁵ CIEPLANE: Centro información Empresarial y Planificación Estratégica

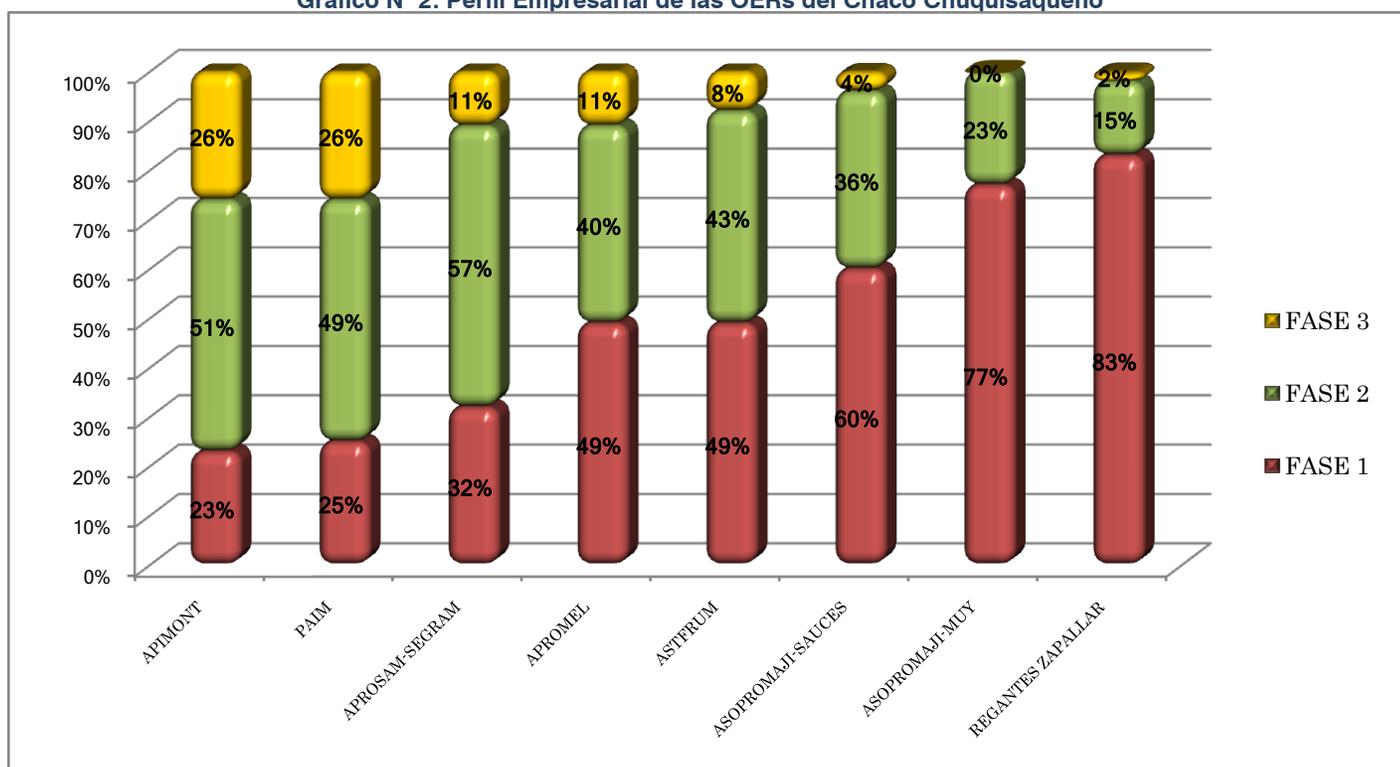
5 LÍNEA DE BASE DEL CHACO BOLIVIANO

5.1 Perfil Empresarial Actual de las Organizaciones Económicas Rurales del Chaco Boliviano⁶

El gráfico 2 muestra la situación del conjunto de las ocho asociaciones del chaco chuquisaqueño que se incluyen en el estudio éste permite advertir de manera clara que se puede sub dividir en tres grupos, cada uno de ellos con características relativamente similares respecto a su ubicación en las tres fases de desarrollo empresarial analizadas: Fase1 Inicial, Fase 2 de Fortalecimiento y Fase 3 de Consolidación.

Es así que un primer grupo conformado por APIMONT, PAIM y APROSAM se caracteriza por haber desarrollado un conjunto de variables de modo que se ubican principalmente en la segunda fase, de fortalecimiento, habiendo superado varias variables que corresponden a la fase inicial aunque las barras de color rojo están indicando que todavía existen algunas variables sobre las que deben trabajar estas organizaciones de manera que puedan superar en su totalidad la primera fase.

Gráfico N° 2: Perfil Empresarial de las OERs del Chaco Chuquisaqueño



Estas tres organizaciones presentan varias características que corresponden a la fase de consolidación. Estas son precisamente las tres organizaciones del total de las incluidas en la investigación que habrían logrado desarrollar características que corresponden a la fase de consolidación, por lo que se las podría considerar entre las más avanzadas en el conjunto de las organizaciones económicas rurales, incluidas en la presente línea base.

⁶ El análisis no incluye la comparación de la Capitanía de Machareti ya que no se trata de una OER

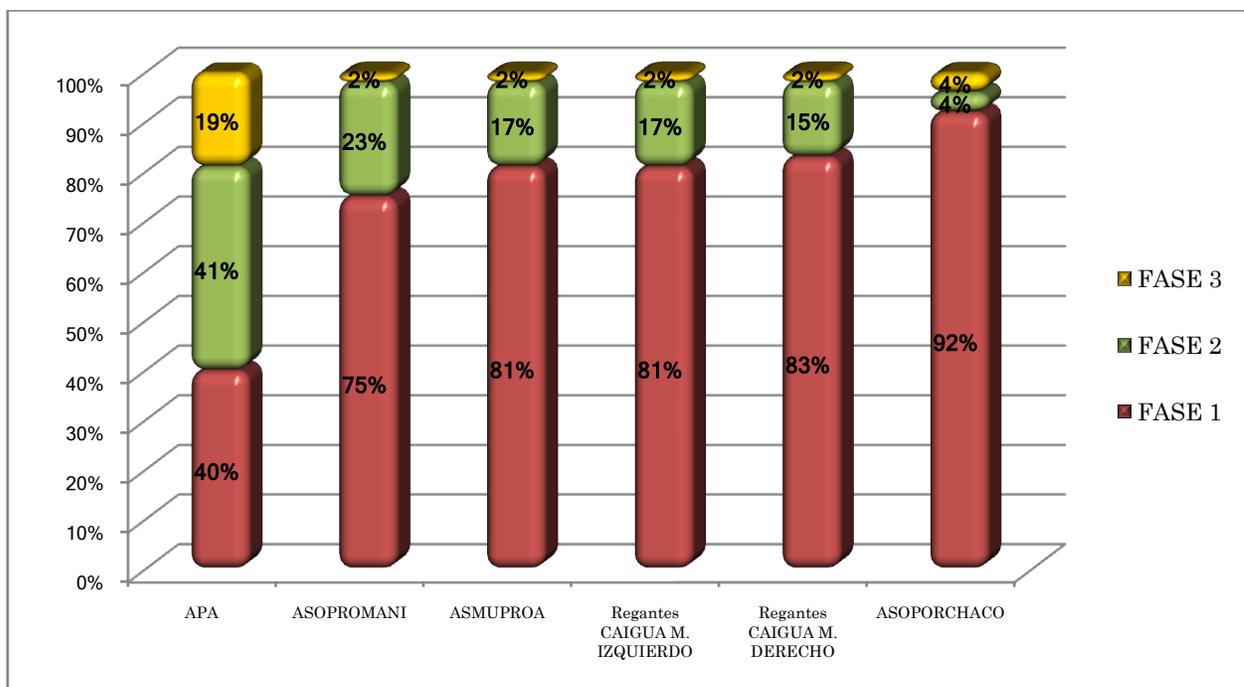
Por su parte se puede identificar un segundo grupo compuesto por APROMEL, y ASTFRUM que si bien presentan avances importantes respecto a características de la fase de fortalecimiento, es decir, a la segunda fase, a su vez todavía presentan una serie de variables sobre las que se deberán trabajar debido a que las mismas corresponden a la fase inicial, de ahí que en el 49% de las variables consideradas para el conjunto de las macro variables, estas dos organizaciones no habrían logrado desarrollos significativos que les permiten ubicarse en la fase de fortalecimiento. A su vez no cuentan con algunas variables las mismas que se desmenuzará en el análisis individual de cada organización, que corresponden a la fase dos siendo APROMEL la que tiene mayores avances con respecto a ASTFRUM en cuanto a cantidad de variables que corresponderían a la fase de fortalecimiento.

Finalmente, el tercer grupo conformado por ASOPROMAJI MUYUPAMPA, ASOPROMAJI SAUCES y REGANTES DEL ZAPALLAR se puede caracterizar como organizaciones que, están en la fase inicial pues hay un dominio casi absoluto del número de variables en las que estas organizaciones siguen con características de esta fase. Esto quiere decir que estas tres organizaciones demandan una estrategia más agresiva y un nivel de acompañamiento mucho mayor para su desarrollo que el resto de las organizaciones, además para que alcancen una etapa de consolidación requerirán algunos años más de apoyo, en relación al resto de las organizaciones, especialmente respecto a APIMONT y PAIM.

El lo que respecta a las organizaciones económicas del Chaco tarijeño incluidas en la investigación, resalta claramente la organización APA como la más fuerte en virtud a que cerca del 60% de las variables, que permiten ubicar a las organizaciones en cada una de las fases, hayan superado la fase inicial. Podemos decir, por lo tanto, que APA es una organización muy interesante en la medida que con un acompañamiento poco intensivo, ha podido lograr avances sustantivos que la ubican en la fase de fortalecimiento y consolidación.

Mientras que las otras cinco organizaciones ASOPROMAJI “12 de Agosto”, ASMUPROA, ASOPORCHACO, Regantes de Caigua del Margen Izquierdo y Derecho presentan todavía una cantidad elevada de variables que se sitúan en la fase inicial por lo tanto se trata de organizaciones que se ubican predominantemente en la fase inicial demandando un trabajo más intensivo en cada una de las macro variables para lograr que puedan alcanzar el nivel de fortalecimiento y más intensivo aún para alcanzar la etapa de consolidación.

Gráfico N° 3: Perfil Empresarial de de las OERs del Chaco Tarijeño



En el conjunto de ambos chacos al menos diez de las OERs requieren que se desarrolle un trabajo altamente intensivo, de manera que se pudiera lograr que superen la fase inicial y puedan ubicarse por lo menos en la etapa de fortalecimiento. Este trabajo intensivo implica diseñar estrategias para el conjunto de las macrovariables que además deben estar adecuadas a las características de cada una de las organizaciones

A su vez 4 organizaciones demandan un trabajo menos intensivo para las cuales se puede diseñar estrategias que permitan privilegiar el trabajo en términos de fortalecimiento y su eslabonamiento hacia la fase de consolidación. En concreto estas 4 organizaciones son APA, APIMONT, APROSAM-SEGRAM y PAIM, pueden con mayor prontitud ubicarse en una etapa de consolidación en un menor tiempo, todo dependerá de las estrategias que se puedan desarrollar y la intensidad del trabajo que se pueda asumir.

5.1.1 Organizaciones Económicas Rurales del Chaco Boliviano con Aplicación de Escala Continua

Para poder determinar la etapa de desarrollo en la que se ubica cada una de las mismas se ha aplicado una escala no comparativa concretamente una escala de clasificación continua que consta de 9 puntos. En base a las características generales analizadas en cada una de las OERs, se ha establecido una medición que califique cada una de las variables estableciendo una marca en la posición apropiada de acuerdo a lo explicado en la metodología.

En forma específica, cuando alguna de las organizaciones como APA en el caso de gestión empresarial y políticas de medio ambiente ha alcanzado el puntaje de 8 en la tercera fase de consolidación significa, respecto a ese indicador, que ha obtenido el máximo puntaje posible esto significa que requiere acompañamiento para proceder a mejoras continuas sabiendo de antemano que APA ha alcanzado un nivel óptimo respecto a esa variable.

Los gráficos mencionados en el análisis siguiente; tanto de OERs del Chaco Tarijeño como del Chaco Chuquisaqueño, se presentan al final de la descripción de las mismas.

El análisis del conjunto de OERs incluidas en la investigación correspondiente al Chaco Boliviano, siguiendo los resultados de la aplicación de escala continua, nos muestra de manera gráfica las características generales, como también particulares respecto al avance de cada una de la OERs entorno a las tres fases de desarrollo que se han definido en el estudio para caracterizar a las mismas.

Este gráfico permite observar la elevada concentración de las OERs en la fase inicial en gran parte de las variables consideradas en cada una de las macrovariables. Esta concentración corrobora lo que se dijo anteriormente respecto a la necesidad de trabajar, diseñar estrategias y programas, que faciliten el fortalecimiento de las organizaciones para vencer o pasar de la fase inicial hacia la fase de fortalecimiento; por otra parte corrobora también los avances que ha tenido APA que es la organización que se ha ubicado o que ha logrado en varios de los indicadores alcanzar la etapa tercera o de consolidación.

Cuando realizamos el análisis por cada uno de los componentes se puede observar que respecto a la gestión organizacional la concentración es un tanto mayor en la fase inicial, aunque a su vez se trata de un componente en el que las organizaciones han desarrollado varios de los indicadores o han trabajado varios de los indicadores, ya que se muestra buenos puntajes en los indicadores ubicándose en los puntajes de 3 a 4, sin embargo podría decirse que los temas que requieren mayor atención por que estarían mostrando menores avances en este componente son: el enfoque de género generacional en el que prácticamente la totalidad de las organizaciones no ha pasado la fase inicial, por otra parte elaborar, formular planes estratégicos que definan el futuro deseado por cada una de las organizaciones.

También el contar con equipo técnico, aunque no es necesariamente una condición para el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones tener equipos externos; se ha comprobado que en la medida que las organizaciones van alcanzando su fortalecimiento cuentan con equipos técnicos que ayudan a lograr una gestión mucho más profesional, una gestión en la cual los asociados se ubican en los niveles de decisión y no se distraen con los aspectos técnicos.

Salvo algún avance en APA, el resto de las organizaciones se ubican también en esta fase inicial; APA presenta mejoras sustantivas entorno a la elaboración y presentación de informes de directorio y la evaluación a la directiva, el resto de las organizaciones todavía se encuentran en la fase inicial, estos son aspectos o indicadores sobre los que se deben trabajar en el corto plazo ya que tienen que ver con la democratización de la organización y el logro de confianzas internas que permitan fortalecer la misma y facilitar su tránsito hacia las fases siguientes.

En el componente de gestión empresarial se observa que se presentan mayores avances ya que al menos dos de las organizaciones han trabajado en algunos indicadores que las ubican en la fase de fortalecimiento, en el caso de APA con tres de los indicadores inclusive en la fase de consolidación.

En el componente de producción existen varios elementos que resaltan como absolutamente urgentes para trabajar y tienen que ver con los costos de producción, ya que todas las organizaciones se ubican en la fase inicial, esto está mostrando que la toma de decisiones respecto a precios y márgenes de ganancia son débiles, basados en la intuición.

Las OERs presentan una fuerte debilidad porque no manejan ni han construido estructuras de costos que les permita tomar decisiones de una manera rápida y acertada, respecto a los canales de distribución más convenientes por ejemplo. Ellos manejan al precio como un elemento para desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia; alternatively se debe analizar la posibilidad de establecer una estrategia de liderazgo en base a costos, en la medida que el volumen y el costo de producción les permitan.

En la medida que cuenten con estructuras de costos, al darse cuenta que no pueden asumir, o que no es conveniente asumir esta estrategia, estarán con necesidades mayores de desarrollar estrategias de diferenciación que les permitan, lograr diferenciar sustantivamente a los productos de las OERS frente a la competencia y de ese modo mejorar su posicionamiento.

En lo que corresponde al mercado y la comercialización, siempre es la OER APA, la que presenta diferencias en relación al resto, ya que, salvo tres indicadores en el resto estaría ubicándose en un nivel de fortalecimiento, aunque para alcanzar la etapa de consolidación igualmente requiere trabajar fuerte este aspecto.

Es importante trabajar a nivel de las OERS, el enfoque de marketing, entendido el mismo no como la publicidad, la comunicación o la promoción, sino mas bien, entendiendo el marketing como la comprensión de las necesidades, deseos y demandas del mercado y la adecuación absoluta del conjunto de los componentes y áreas de la organización respecto a estas necesidades, deseos y al comportamiento de los clientes o del consumidor.

En la medida que las OERs, no adopten un enfoque de marketing sus posibilidades serán siempre menores frente a aquellos que si lo hagan, de ahí que es importante impulsar la adopción de este enfoque en el que todavía se presentan debilidades. También es necesario que investiguen de manera permanente el mercado para lo cual será preciso transmitir o desarrollar metodologías sencillas, simples, de rápido y fácil manejo, pero que a su vez genere en forma ágil información que permita tomar decisiones y readecuar los diferentes procesos de la empresa a las emisiones que el mercado va estableciendo.

La distribución y los canales de venta también son una debilidad permanente en este grupo de organizaciones, por lo que deberán trabajarse planes de marketing en los que la estrategia de distribución pudiera ser profundizada para seleccionar los mejores o los más convenientes canales de distribución. Entre otros aspectos el desarrollo de marca también debe ser importante, pero el desarrollo de marca ligado a la comunicación que ayude a un posicionamiento ventajoso, los mismos que deben realizarse desde un enfoque de marketing y con una aplicación técnica bastante rigurosa para no desarrollar nombres o marcas de productos o de familia que de partida generen desventajas competitivas.

Finalmente, el último componente está mostrando que las organizaciones del Chaco tarijeño todavía se encuentran en su generalidad en la fase inicial, presentando mayores debilidades en los indicadores que tienen que ver con el relacionamiento con el sector público y con las ONG's, las membrecías o estrategias con organizaciones de grado superior, llámese CIOEC⁷ o por ejemplo las organizaciones del Mercosur para los mercados solidarios, etc., esto significa que no hay avances sustantivos, de ahí que, debe ser preocupación inmediata de las OERS trabajar las alianzas estratégicas tanto a nivel local, departamental, nacional e internacional, para eso es necesario contar con un plan estratégico que se constituya en la base para establecer los

⁷ Comité Integrador de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia.

relacionamientos, pudiendo inclusive influenciar en el sector público local, departamental, para que se incorpore en los planes de desarrollo municipal como en los planes departamentales las demandas o el financiamiento necesario para apoyar el desarrollo de las estrategias plasmadas por las OERS en sus planes estratégicos.

Cuando se analiza la situación de las OERS de Chuquisaca se puede corroborar el análisis anterior ya que algunas organizaciones del chaco chuquisaqueño presentan avances mucho más significativos que las OERS de Tarija.

En general, se puede decir que es preciso trabajar de manera concreta el fortalecimiento de las organizaciones para su tránsito rápido de la primera a la segunda fase, ya que también muchas variables e indicadores nos muestran que hay una alta concentración en la fase inicial respecto a las características aunque estas organizaciones muestran una mayor concentración en la fase de fortalecimiento que las organizaciones de Tarija.

Cuando desmenuzamos el análisis por componentes se puede advertir que en términos de gestión organizativa, los logros alcanzados por las organizaciones de Chuquisaca permiten ubicarlas entre la fase de fortalecimiento e inclusive algunas en la fase de consolidación. Las debilidades mayores están en la ausencia de planes de estratégicos, la carencia de estructura organizativas concretas, los informes y las evaluaciones al directorio, al igual que en el caso de Tarija estas organizaciones carecen de una visión de futuro, es decir, no han construido el futuro deseado para cuyo logro deben establecer las estrategias o caminos que les permitan alcanzarlo caso contrario se estaría trabajando de manera más reactiva que proactiva, en función a como se presenta la coyuntura o las posibilidades de mercado y las dinámicas externas, cuando es mucho más importante que las organizaciones pudieran constituirse en organizaciones proactivas que inclusive generen cambios y no se conformen con adecuarse a cambios en el entorno.

Aquellos aspectos en los que más han avanzado las organizaciones tienen que ver con la legalidad de las mismas, en la etapa de consolidación hay al menos 3 organizaciones que cuentan con estatutos, reglamentos y las inscripciones correspondientes. Resalta el enfoque de género como elementos que ya son parte de la vida de la organización, mostrando avances más relevantes que las organizaciones de Tarija.

La renovación del directorio que tiene que está en relación con la democracia interna de la asociación, lo que a su vez favorece en términos de identificación, motivación e involucramiento de las bases con su organización, está bastante trabajado ya que las organizaciones en su mayoría se encuentran entre fortalecimiento y consolidación lo que requiere un acompañamiento adecuado para fortalecer estos indicadores.

En el componente gestión empresarial, la concentración mayor se encuentra en la fase inicial, siendo los aspectos que requiere mayor atención y esfuerzo lo que se refiere a comprobantes de ingreso, egreso, mostrando que los avances en las OER del Chaco Chuquisaqueño son mayores en términos de planes de negocios, créditos y generación de ingresos; debido a que se encuentran en una fase fortalecimiento o consolidación lo que no significa que se tratan de indicadores acabados sobre los que no hay que trabajar más por el contrario se deben fortalecer los mismo para alcanzar la excelencia.

El desarrollo de capacidades con las características mencionadas anteriormente, debe ser encarado con la misma seriedad y profundidad que en el caso de Tarija, como ya se expresó se trata de establecer una plataforma adecuada que incremente las posibilidades de alcanzar la fase

de consolidación en cada una de las organizaciones, pues en el desarrollo de capacidades empresarial se estará trabajando temáticas fundamentales que hacen a la vida empresarial propiamente.

En cuanto a producción, se puede advertir avances importantes en términos de manejo de los volúmenes de producción, acopio, control de calidad, aunque se no se ha podido constatar si el control de calidad se lo realiza bajo un enfoque de calidad total, aseguramiento de la calidad, la construcción de sistemas de calidad total enmarcados en un manual de calidad que se garanticen de manera permanente.

Tampoco se ha podido constatar si los criterios de calidad surgen desde un enfoque de mercado o son criterios establecidos por las organizaciones o dirigencia lo que a su vez igualmente estaría mostrando debilidades. De ahí, es necesario profundizar el análisis y trabajar de manera concretar el enfoque de calidad total, aunque el mismo deberá estar absolutamente condicionado al enfoque de marketing para evitar sobresaltos futuros a las organizaciones.

Pasando al componente de mercado y comercialización, el tema del enfoque de marketing y la investigación de mercado como un apoyo fundamental para evidenciar este enfoque son una debilidad del conjunto de las organizaciones. Es fundamental que las empresas entiendan que el marketing no es sinónimo de publicidad, comunicación, o de ventas, sino no más bien el marketing implica la comprensión de las necesidades, deseos y demandas del mercado, como el conocimiento profundo del comportamiento del consumidor, en términos de sus actividades, preferencias, deseos, intereses, “caprichos”; de manera que esta comprensión multiplique y potencie las posibilidades de establecer ventajas competitivas que las diferencie del resto de las organizaciones que ofrecen productos o servicios similares.

Otro elemento importante que debe ser trabajado es la estrategia de distribución, si bien se presentan avances importantes que ubican a algunas organizaciones en la etapa de fortalecimiento, todavía la mayor parte de las organizaciones se ubican en la fase inicial.

Ahora bien, la posibilidad de desarrollar una estrategia de distribución adecuada y ventajosa está condicionada al enfoque de marketing y a la elaboración de planes de marketing, siendo uno de sus componentes la estrategia de distribución ligada a los canales de comercialización. Sin embargo, en la medida que en el área de producción se presenten debilidades, las decisiones sobre los canales más ventajosos estarán sujetas a un mayor riesgo.

Un elemento importante que resalta, es establecer una estrategia de desarrollo de marca; en el mundo actual empresarial, la marca es un elemento fundamental para la vida de la organización, por lo tanto, se debe superar la costumbre de desarrollar una marca de manera simple, a gusto de los productores, o de la directiva. En el mundo actual, la marca es la que vende, posiciona e identifica a la organización y transmite las cualidades distintivas de la misma.

También, suele ser una costumbre apostar el desarrollo de marca a los publicistas, partiendo con series debilidades en este arduo camino de posicionar las marcas. Por ello, se sugiere que el desarrollo de marca, para lograr que las organizaciones alcancen la etapa de consolidación, debe realizarse con la participación de personas expertas en marketing. Lo mismo se puede decir respecto al mecanismo de comunicación con los clientes, las organizaciones en el país han gastado, más que invertido, recursos importantes en el desarrollo de productos comunicacionales que no han tenido los efectos necesarios, la comunicación es un elemento fundamental para el posicionamiento ventajoso de la organización y sus productos, lo que debe permitir incrementar

las ganancias a partir de incrementar los volúmenes de venta, caso contrario se trata de una comunicación innecesaria.

Finalmente, en el componente de relacionamiento y alianzas, al menos 3 organizaciones presentan avances importantes ubicándose en la etapa de fortalecimiento y consolidación. APIMONT en términos de financiamiento para maquinaria y equipo esta ubica en el nivel más alto de la fase de consolidación, aunque al igual que en muchas de ellas presenta las mayores debilidades, que las ubican en la fase inicial, en términos de membresía con otras organizaciones.

Este es un elemento descuidado por las organizaciones ya que no han sabido establecer vínculos que les permitan ampliar sus posibilidades de éxito con organizaciones del nivel departamental y nacional.

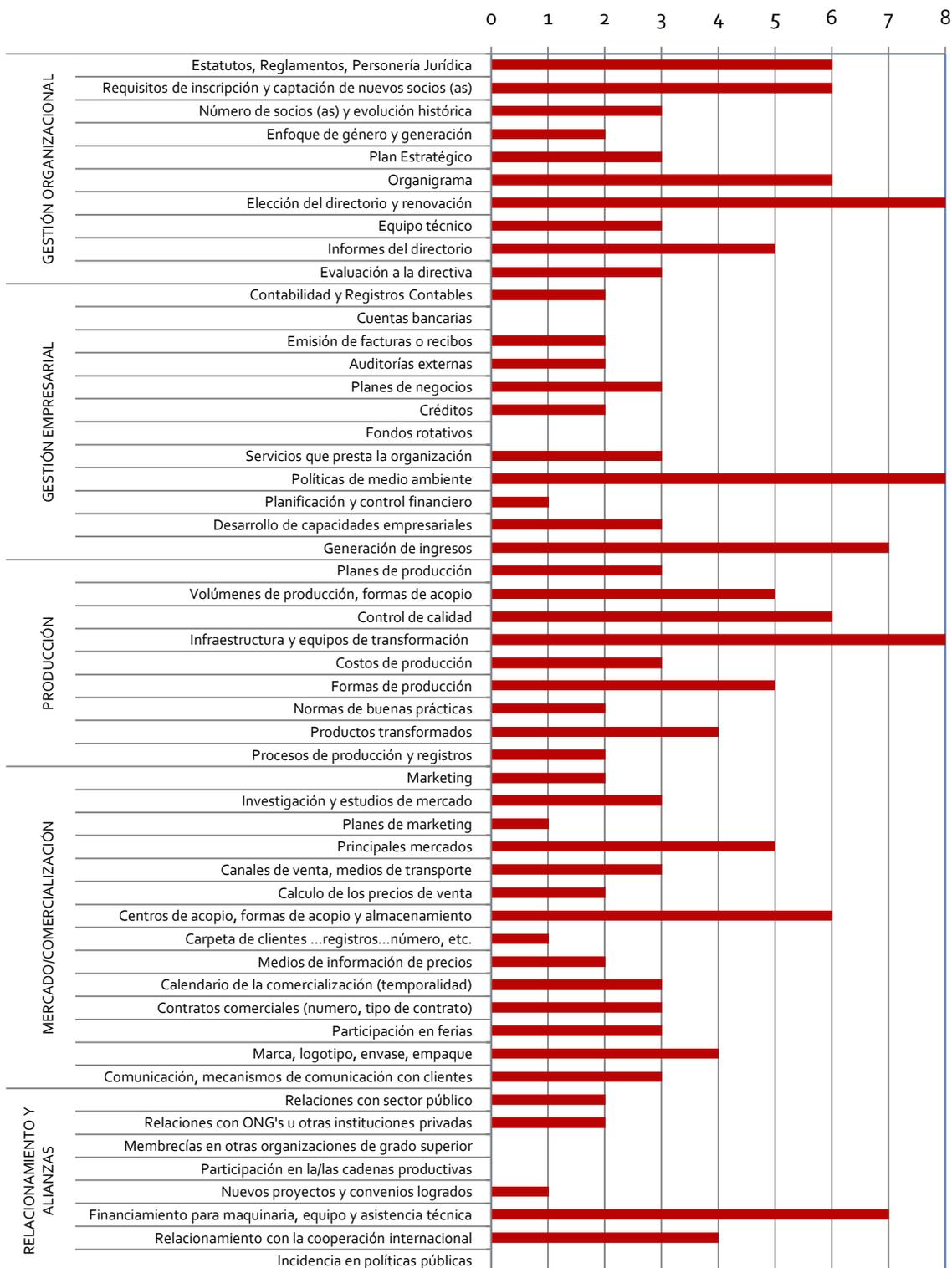
Es importante que las organizaciones puedan formar parte del CIOEC-BOLIVIA lo que les permitiría la apertura de canales para el relacionamiento con la cooperación internacional. Otro vinculo, rápido inmediato y que sería fácil de establecerlo es con la red de organizaciones económicas del MERCOSUR, la misma que viene desarrollando estrategias para la apertura de mercados solidarios, pudiendo traducirse en oportunidades importantes para varias de las organizaciones económicas rurales.

a) OER´s CHACO CHUQUISQUEÑO

PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE MONTEAGUDO (APIMONT)

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica							X		
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)					X			X	
	Número de socios (as) y evolución histórica					X				
	Enfoque de género y generación			X						
	Plan Estratégico					X				
	Organigrama							X		
	Elección del directorio y renovación								X	
	Equipo técnico					X				
	Informes del directorio					X				
Evaluación a la directiva					X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables						X			
	Cuentas bancarias								X	
	Emisión de facturas o recibos			X						
	Auditorías externas				X					
	Planes de negocios					X				
	Créditos			X						
	Fondos rotativos									X
	Servicios que presta la organización						X			
	Políticas de medio ambiente									X
	Planificación y control financiero					X				
Desarrollo de capacidades empresariales						X				
Generación de ingresos								X		
PRODUCCIÓN	Planes de producción							X		
	Volúmenes de producción, formas de acopio								X	
	Control de calidad							X		
	Infraestructura y equipos de transformación									X
	Costos de producción				X					
	Formas de producción					X				
	Normas de buenas prácticas			X						
Productos transformados								X		
Procesos de producción y registros						X				
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing			X						
	Investigación y estudios de mercado				X					
	Planes de marketing					X				
	Principales mercados				X					
	Canales de venta, medios de transporte			X						
	Calculo de los precios de venta			X						
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento				X					
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.				X					
	Medios de información de precios			X						
	Calendario de la comercialización (temporalidad)						X			
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)								X	
Participación en ferias						X				
Marca, logotipo, envase, empaque								X		
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes						X				
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público						X			
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas						X			
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas		X							
	Nuevos proyectos y convenios logrados	X								
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica						X			
	Relacionamiento con la cooperación internacional						X			
Incidencia en políticas públicas			X							

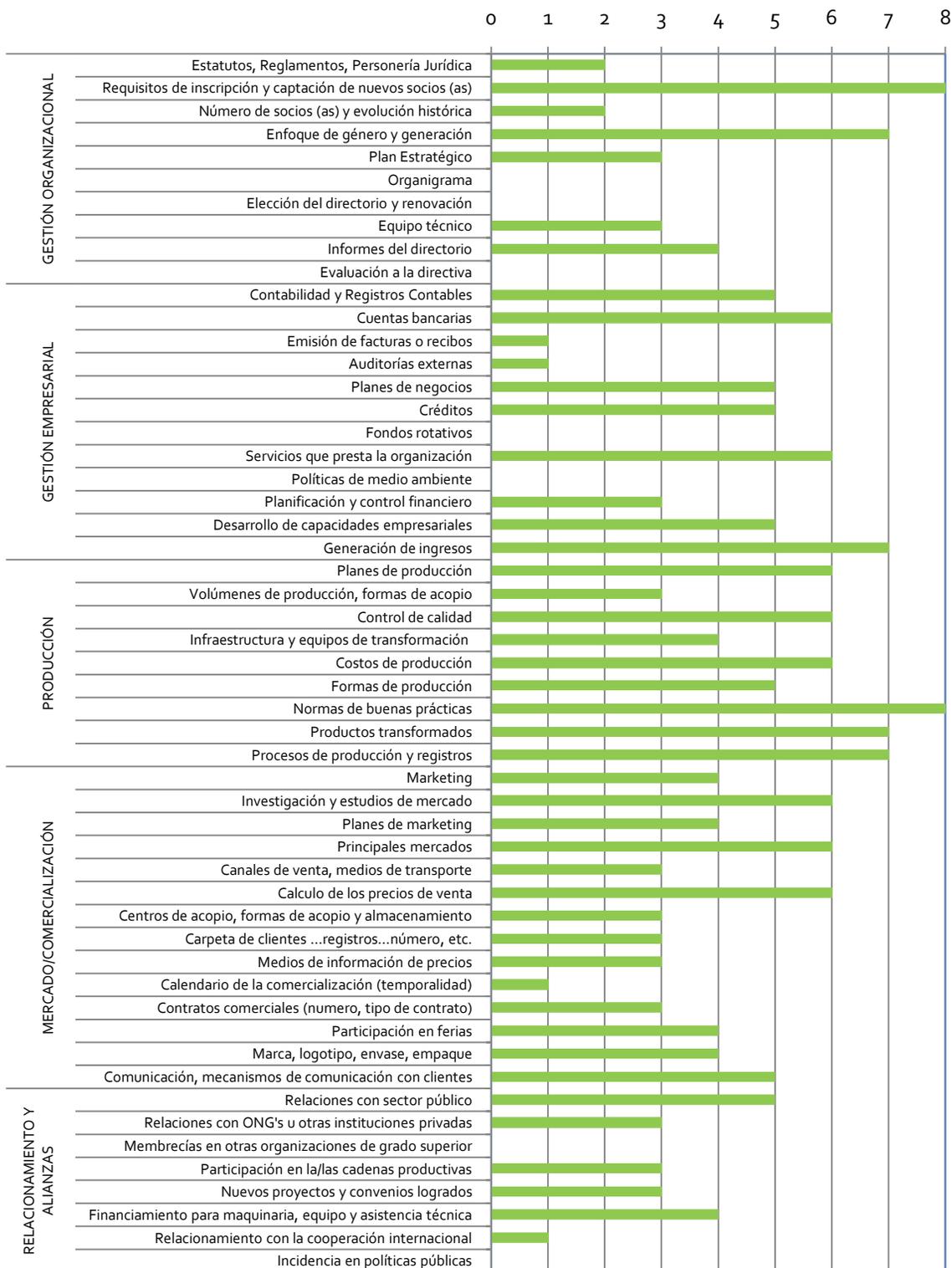
Gráfico N° 4: Perfil Empresarial Gráfico, Asociación de Apicultores de Monteagudo (APIMONT)



**PERFIL EMPRESARIAL PLANTA AGRÍCOLA INDUSTRIAL
PAIM S.A.**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica			X						
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)									X
	Número de socios (as) y evolución histórica			X						
	Enfoque de género y generación								X	
	Plan Estratégico				X					
	Organigrama	X								
	Elección del directorio y renovación	X								
	Equipo técnico				X					
	Informes del directorio						X			
Evaluación a la directiva	X									
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables						X			
	Cuentas bancarias								X	
	Emisión de facturas o recibos		X							
	Auditorías externas		X							
	Planes de negocios						X			
	Créditos						X			
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización								X	
	Políticas de medio ambiente	X								
	Planificación y control financiero				X					
	Desarrollo de capacidades empresariales						X			
Generación de ingresos									X	
PRODUCCIÓN	Planes de producción								X	
	Volúmenes de producción, formas de acopio				X					
	Control de calidad								X	
	Infraestructura y equipos de transformación					X				
	Costos de producción								X	
	Formas de producción						X			
	Normas de buenas prácticas									X
Productos transformados								X		
Procesos de producción y registros								X		
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing					X				
	Investigación y estudios de mercado								X	
	Planes de marketing					X				
	Principales mercados								X	
	Canales de venta, medios de transporte				X					
	Calculo de los precios de venta								X	
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento				X					
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.				X					
	Medios de información de precios				X					
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)				X					
	Participación en ferias					X				
Marca, logotipo, envase, empaque					X					
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes							X			
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público						X			
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas				X					
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X				X				
	Participación en la/las cadenas productivas				X					
	Nuevos proyectos y convenios logrados				X					
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica					X				
	Relacionamiento con la cooperación internacional		X							
Incidencia en políticas públicas	X									

Gráfico N° 5: Perfil Empresarial Gráfico Planta Agrícola Industrial PAIM S.A



PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLA ARTESANAL MONTEAGUDO - SEMILLAS Y GRANOS DE MONTEAGUDO (APROSAM - SEGRAM)

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica					X				
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)						X			
	Número de socios (as) y evolución histórica				X					
	Enfoque de género y generación			X						
	Plan Estratégico					X				
	Organigrama					X				
	Elección del directorio y renovación								X	
	Equipo técnico							X		
	Informes del directorio							X		
	Evaluación a la directiva				X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables							X		
	Cuentas bancarias					X				
	Emisión de facturas o recibos				X					
	Auditorías externas		X							
	Planes de negocios							X		
	Créditos						X			
	Fondos rotativos						X			
	Servicios que presta la organización						X			
	Políticas de medio ambiente			X						
	Planificación y control financiero		X							
	Desarrollo de capacidades empresariales		X							
	Generación de ingresos									X
PRODUCCIÓN	Planes de producción					X				
	Volúmenes de producción, formas de acopio		X							
	Control de calidad				X					
	Infraestructura y equipos de transformación								X	
	Costos de producción					X				
	Formas de producción							X		
	Normas de buenas prácticas			X						
	Productos transformados			X						
Procesos de producción y registros					X					
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing			X						
	Investigación y estudios de mercado					X				
	Planes de marketing					X				
	Principales mercados			X						
	Canales de venta, medios de transporte			X						
	Calculo de los precios de venta								X	
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento								X	
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.				X					
	Medios de información de precios						X			
	Calendario de la comercialización (temporalidad)						X			
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)			X						
	Participación en ferias					X				
Marca, logotipo, envase, empaque							X			
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes					X					
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público			X						
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas			X						
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados					X				
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica								X	
	Relacionamiento con la cooperación internacional					X				
	Incidencia en políticas públicas		X							

Gráfico N° 6: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de Productores de Semilla Artesanal Monteagudo - Semillas y Granos de Monteagudo (APROSAM - SEGRAM)

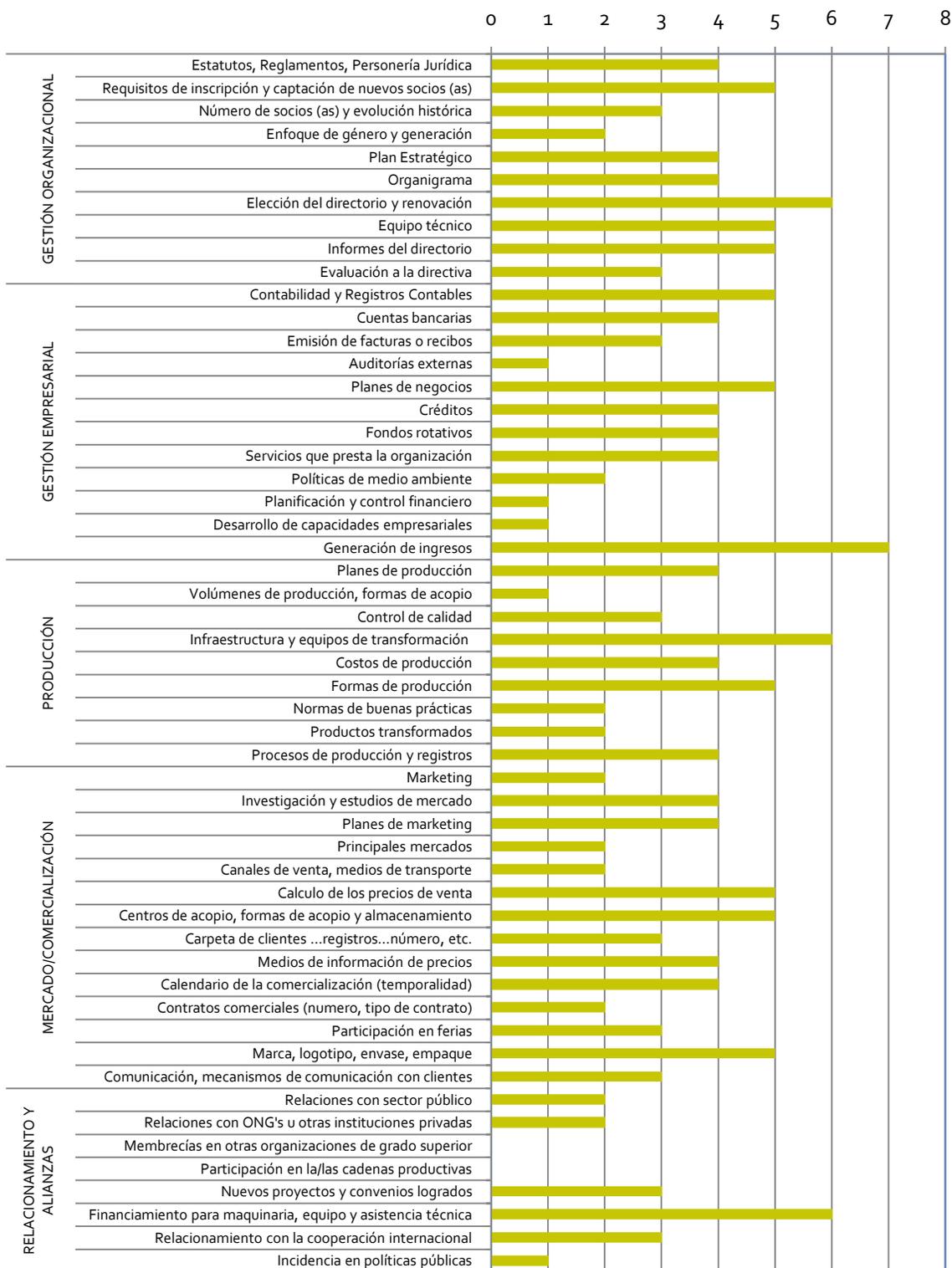
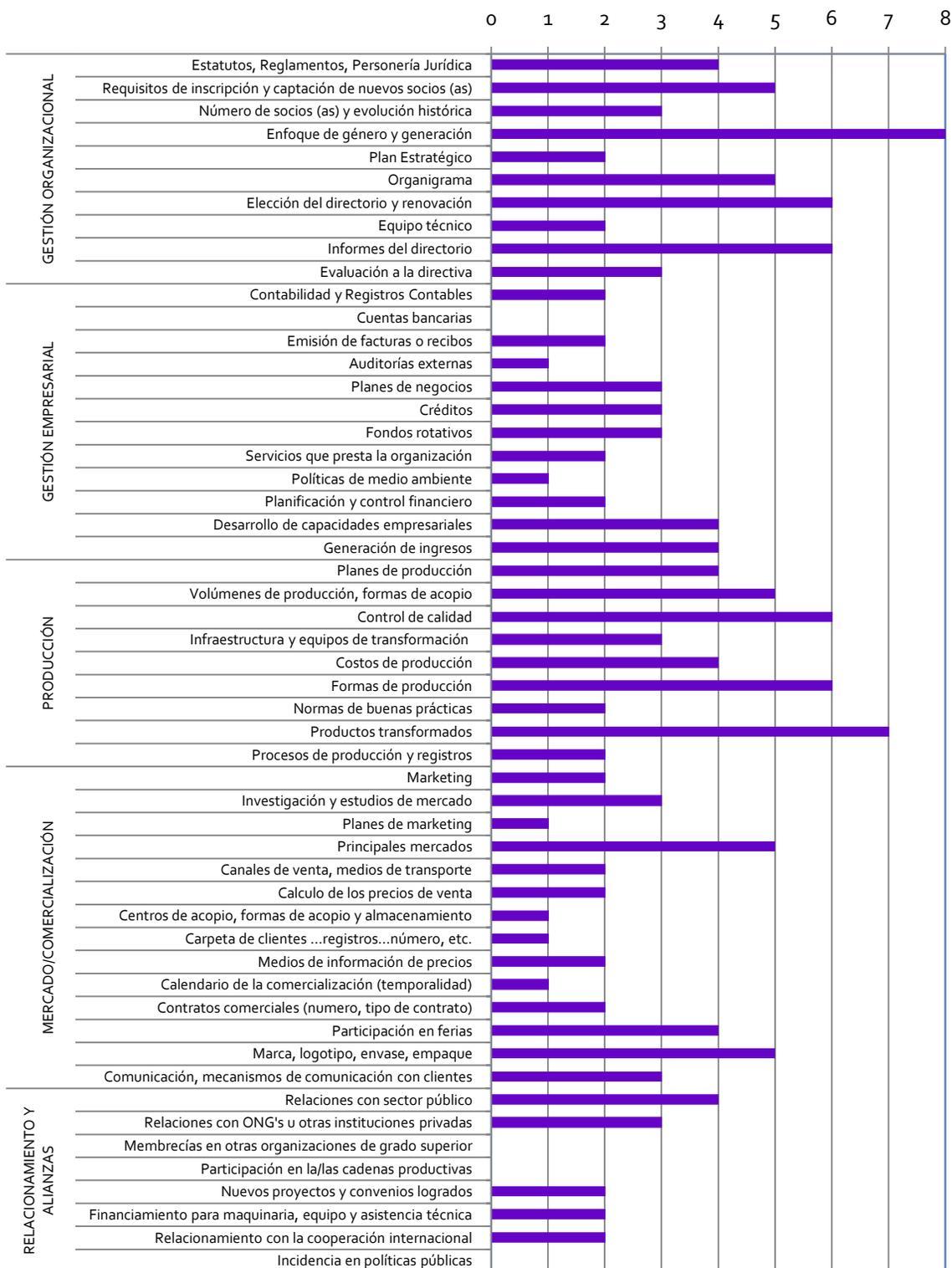


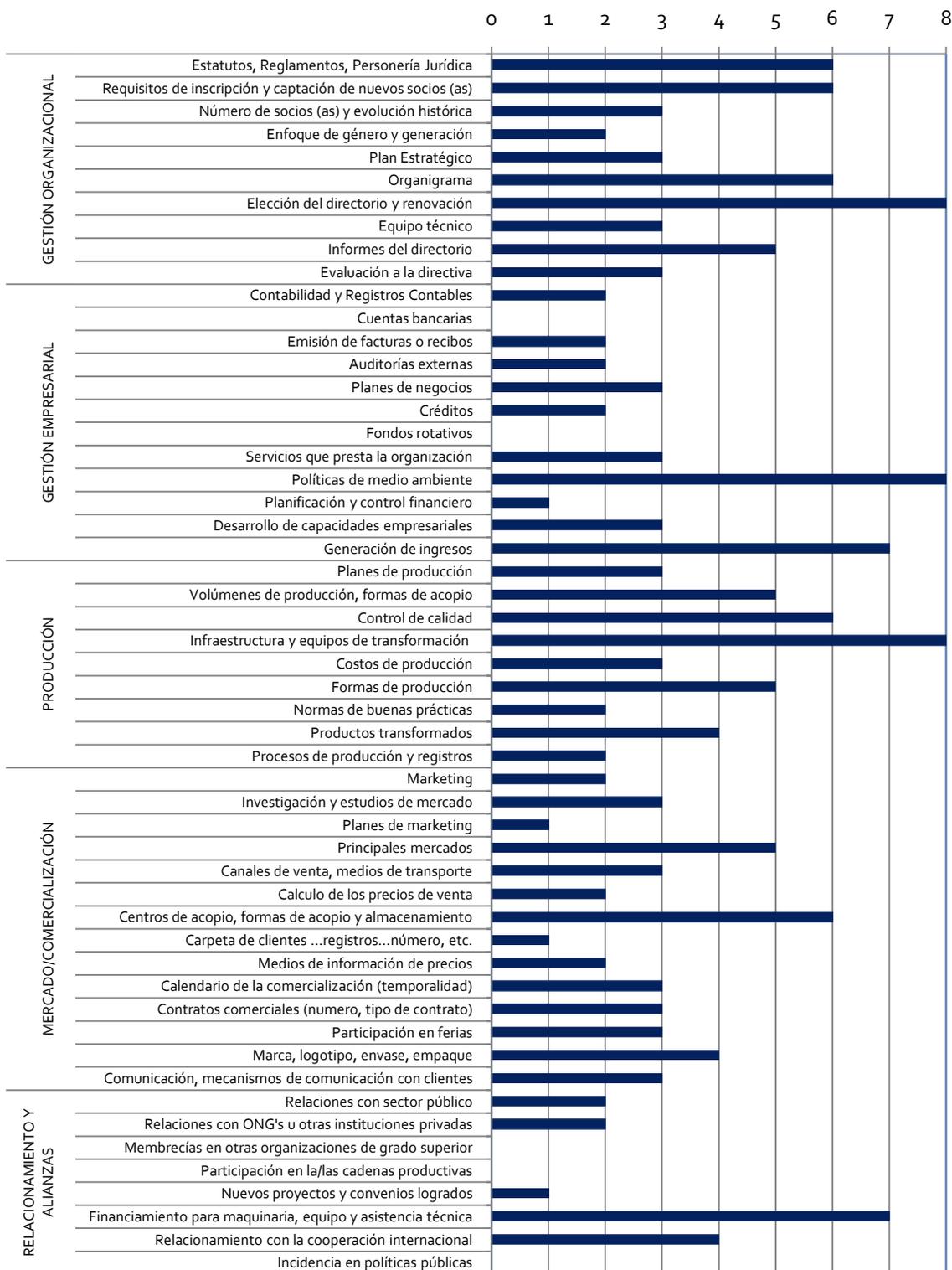
Gráfico N° 7: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de Productoras de Mermeladas y Licores (APROMEL)



PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE MUJERES TRANSFORMADORES DE FRUTAS Y OTROS (ASTFRUM)

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica		X							
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)				X					
	Número de socios (as) y evolución histórica						X			
	Enfoque de género y generación					X				
	Plan Estratégico				X					
	Organigrama							X		
	Elección del directorio y renovación					X				
	Equipo técnico					X				
	Informes del directorio				X					
	Evaluación a la directiva				X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables				X					
	Cuentas bancarias			X						
	Emisión de facturas o recibos			X						
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios				X					
	Créditos			X						
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización					X				
	Políticas de medio ambiente		X							
	Planificación y control financiero			X						
	Desarrollo de capacidades empresariales				X					
Generación de ingresos								X		
PRODUCCIÓN	Planes de producción				X					
	Volúmenes de producción, formas de acopio						X			
	Control de calidad							X		
	Infraestructura y equipos de transformación	X								
	Costos de producción				X					
	Formas de producción						X			
	Normas de buenas prácticas		X							
Productos transformados								X		
Procesos de producción y registros			X							
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing				X					
	Investigación y estudios de mercado			X						
	Planes de marketing				X					
	Principales mercados				X					
	Canales de venta, medios de transporte	X								
	Calculo de los precios de venta			X						
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento				X					
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.					X				
	Medios de información de precios			X						
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)				X					
	Participación en ferias					X				
Marca, logotipo, envase, empaque			X							
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes			X							
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público		X							
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas			X						
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados	X								
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica	X								
	Relacionamiento con la cooperación internacional			X						
	Incidencia en políticas públicas	X								

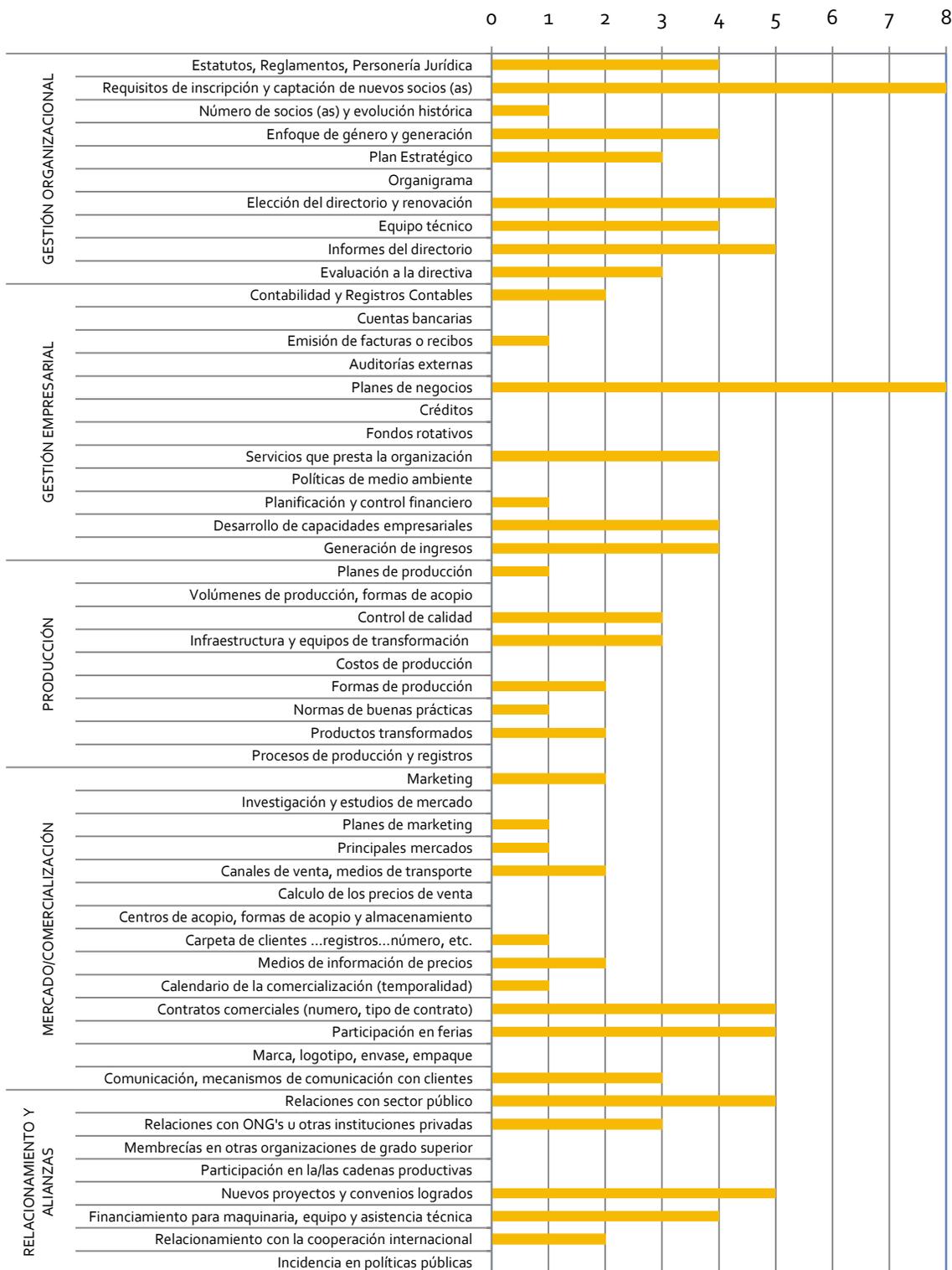
Gráfico N° 8: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de Mujeres Transformadoras de Frutas y Otros (ASTFRUM)



**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ Y AJÍ - SAUCES
ASOPROMAJI - SAUCES**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica					X				
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)									X
	Número de socios (as) y evolución histórica		X							
	Enfoque de género y generación					X				
	Plan Estratégico				X					
	Organigrama	X								
	Elección del directorio y renovación							X		
	Equipo técnico					X				
	Informes del directorio							X		
Evaluación a la directiva					X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos		X							
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios									X
	Créditos	X								
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización					X				
	Políticas de medio ambiente	X								
	Planificación y control financiero		X							
Desarrollo de capacidades empresariales						X				
Generación de ingresos						X				
PRODUCCIÓN	Planes de producción		X							
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad					X				
	Infraestructura y equipos de transformación					X				
	Costos de producción	X								
	Formas de producción			X						
	Normas de buenas prácticas	X								
Productos transformados			X							
Procesos de producción y registros	X									
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing			X						
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing		X							
	Principales mercados		X							
	Canales de venta, medios de transporte			X						
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.		X							
	Medios de información de precios			X						
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)							X		
	Participación en ferias							X		
Marca, logotipo, envase, empaque	X									
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes					X					
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público						X			
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas					X				
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados							X		
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica						X			
	Relacionamiento con la cooperación internacional			X						
Incidencia en políticas públicas	X									

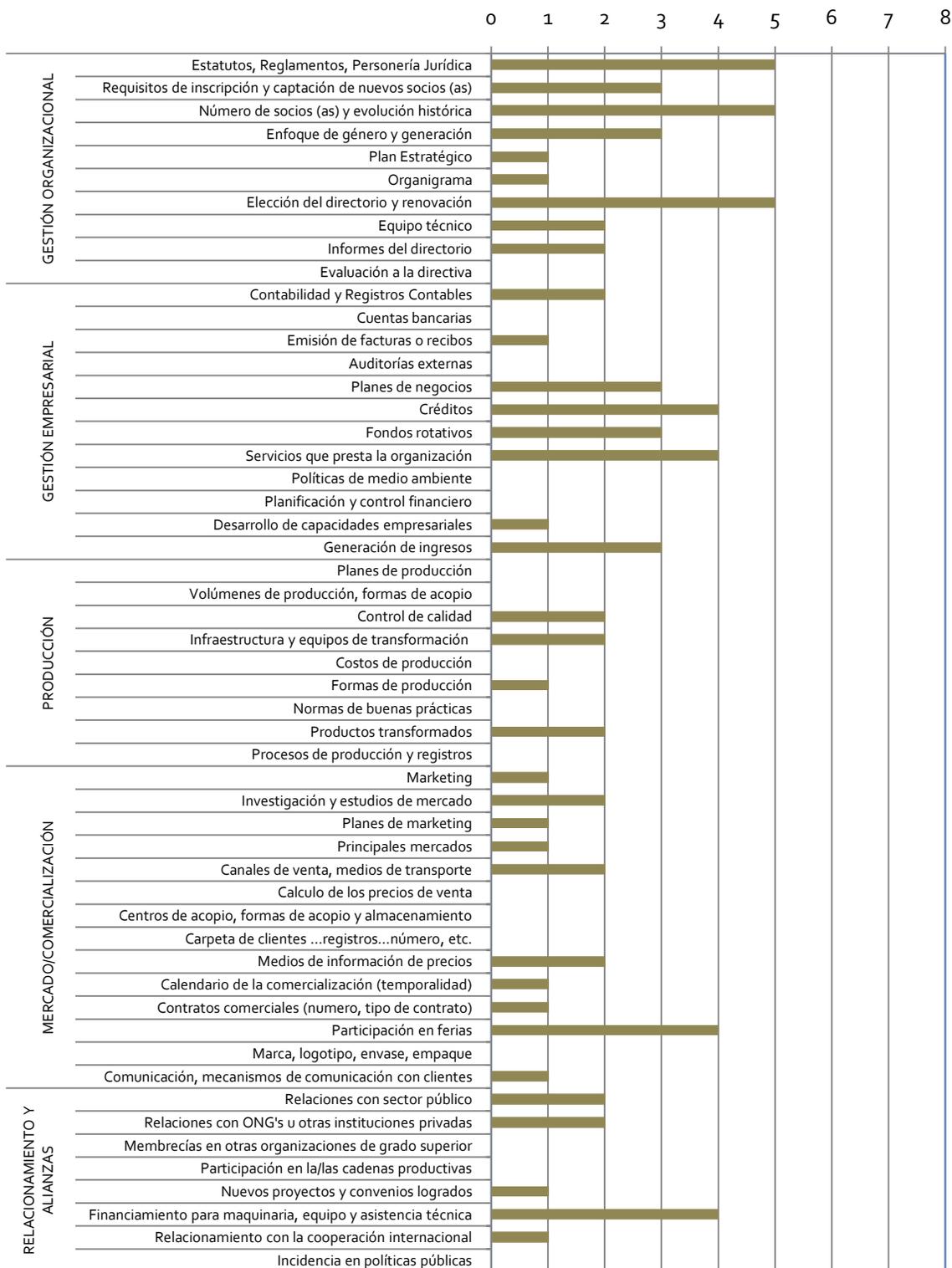
Gráfico N° 9: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de Productores de Maní y Ají – Sauces (APROMAJI-SAUCES)



**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ Y AJÍ - MUYUPAMPA
ASOPROMAJI -MUYUPAMPA**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica						X			
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)				X					
	Número de socios (as) y evolución histórica						X			
	Enfoque de género y generación				X					
	Plan Estratégico		X							
	Organigrama		X							
	Elección del directorio y renovación						X			
	Equipo técnico				X					
	Informes del directorio				X					
Evaluación a la directiva	X									
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos		X							
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios			X						
	Créditos					X				
	Fondos rotativos			X						
	Servicios que presta la organización					X				
	Políticas de medio ambiente	X								
	Planificación y control financiero	X								
	Desarrollo de capacidades empresariales		X							
Generación de ingresos					X					
PRODUCCIÓN	Planes de producción	X								
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad					X				
	Infraestructura y equipos de transformación					X				
	Costos de producción	X								
	Formas de producción		X							
	Normas de buenas prácticas	X								
	Productos transformados						X			
Procesos de producción y registros	X									
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing		X							
	Investigación y estudios de mercado			X						
	Planes de marketing		X							
	Principales mercados		X							
	Canales de venta, medios de transporte				X					
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.	X								
	Medios de información de precios				X					
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)		X							
	Participación en ferias						X			
Marca, logotipo, envase, empaque	X									
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes		X								
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público			X						
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas			X						
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados		X							
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica						X			
	Relacionamiento con la cooperación internacional		X							
	Incidencia en políticas públicas	X								

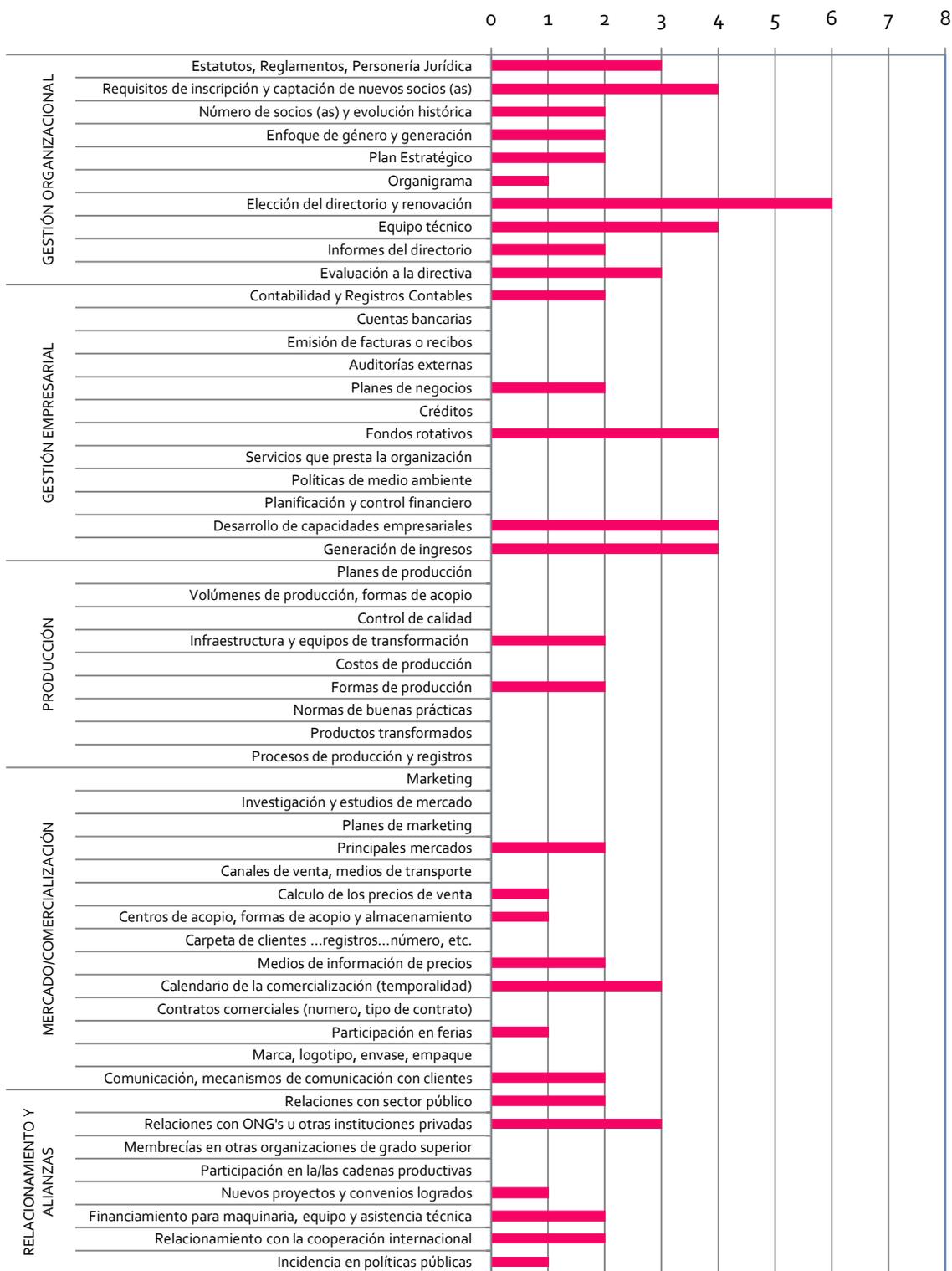
Gráfico N° 10: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de Productores de Maní y Ají – Muyupampa (APROMAJI-Muyupamapa)



ASOCIACIÓN DE REGANTES EL ZAPALLAR

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica				X					
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)					X				
	Número de socios (as) y evolución histórica			X						
	Enfoque de género y generación			X						
	Plan Estratégico			X						
	Organigrama		X							
	Elección del directorio y renovación							X		
	Equipo técnico						X			
	Informes del directorio			X						
Evaluación a la directiva					X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos	X								
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios			X						
	Créditos	X								
	Fondos rotativos					X				
	Servicios que presta la organización	X								
	Políticas de medio ambiente	X								
	Planificación y control financiero	X								
	Desarrollo de capacidades empresariales						X			
Generación de ingresos						X				
PRODUCCIÓN	Planes de producción	X								
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad	X								
	Infraestructura y equipos de transformación			X						
	Costos de producción	X								
	Formas de producción			X						
	Normas de buenas prácticas	X								
	Productos transformados	X								
Procesos de producción y registros	X									
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing	X								
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing	X								
	Principales mercados			X						
	Canales de venta, medios de transporte	X								
	Calculo de los precios de venta		X							
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento		X							
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.	X								
	Medios de información de precios		X							
	Calendario de la comercialización (temporalidad)			X						
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)	X								
	Participación en ferias		X							
Marca, logotipo, envase, empaque	X									
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes			X							
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público			X						
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas				X					
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados		X							
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica			X						
	Relacionamiento con la cooperación internacional			X						
	Incidencia en políticas públicas		X							

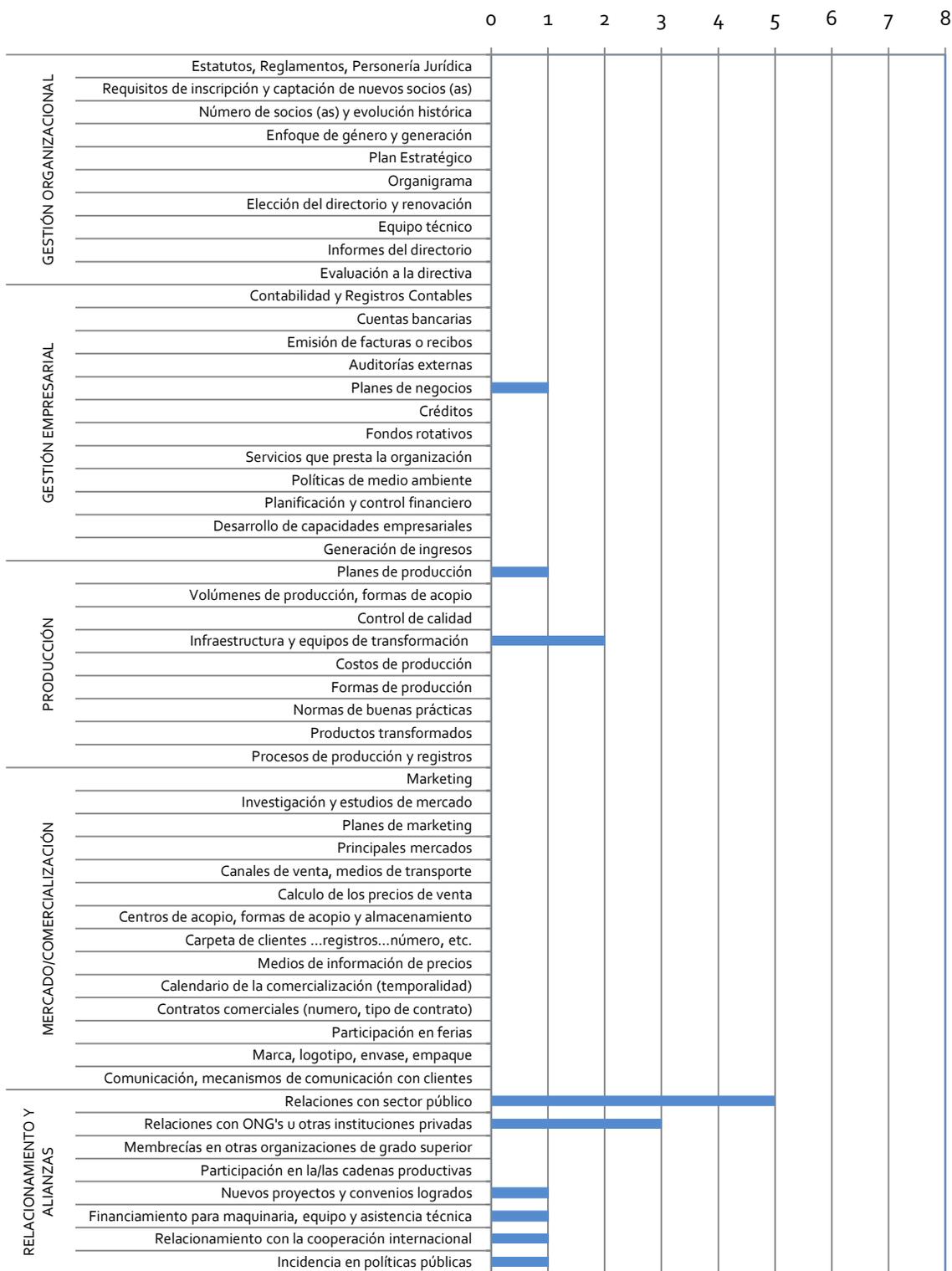
Gráfico N° 11: Perfil Empresarial Gráfico Asociación de regantes el Zapallar



PERFIL CAPITANÍA DE MACHARETI

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as) Número de socios (as) y evolución histórica Enfoque de género y generación Plan Estratégico Organigrama Elección del directorio y renovación Equipo técnico Informes del directorio Evaluación a la directiva									
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables Cuentas bancarias Emisión de facturas o recibos Auditorías externas Planes de negocios Créditos Fondos rotativos Servicios que presta la organización Políticas de medio ambiente Planificación y control financiero Desarrollo de capacidades empresariales Generación de ingresos		X							
PRODUCCIÓN	Planes de producción Volúmenes de producción, formas de acopio Control de calidad Infraestructura y equipos de transformación Costos de producción Formas de producción Normas de buenas prácticas Productos transformados Procesos de producción y registros	X		X						
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing Investigación y estudios de mercado Planes de marketing Principales mercados Canales de venta, medios de transporte Calculo de los precios de venta Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento Carpeta de clientes ...registros...número, etc. Medios de información de precios Calendario de la comercialización (temporalidad) Contratos comerciales (numero, tipo de contrato) Participación en ferias Marca, logotipo, envase, empaque Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes	X								
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas Membrecías en otras organizaciones de grado superior Participación en la/las cadenas productivas Nuevos proyectos y convenios logrados Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica Relacionamiento con la cooperación internacional Incidencia en políticas públicas		X				X			

Gráfico N° 12: Perfil Capitanía Machareti

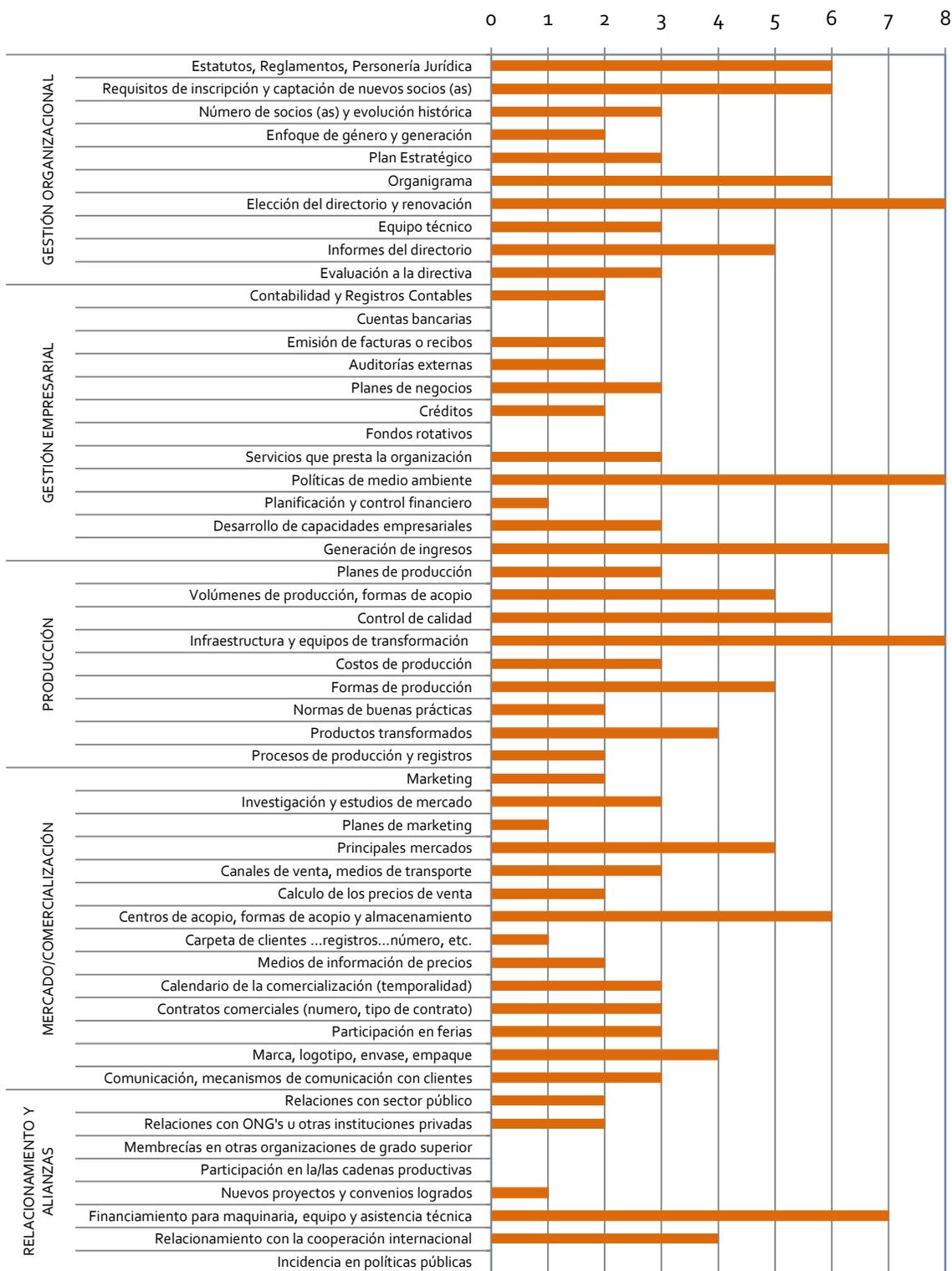


b) OER´s CHACO TARIJEÑO

PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL AGUARAGÜE
(APA)

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica							X		
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)							X		
	Número de socios (as) y evolución histórica				X					
	Enfoque de género y generación			X						
	Plan Estratégico				X					
	Organigrama							X		
	Elección del directorio y renovación									X
	Equipo técnico				X					
	Informes del directorio						X			
Evaluación a la directiva				X						
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos			X						
	Auditorías externas			X						
	Planes de negocios				X					
	Créditos			X						
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización				X					
	Políticas de medio ambiente									X
	Planificación y control financiero		X							
Desarrollo de capacidades empresariales				X						
Generación de ingresos								X		
PRODUCCIÓN	Planes de producción				X					
	Volúmenes de producción, formas de acopio						X			
	Control de calidad							X		
	Infraestructura y equipos de transformación				X					X
	Costos de producción						X			
	Formas de producción						X			
	Normas de buenas prácticas			X						
	Productos transformados					X				
Procesos de producción y registros			X							
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing			X						
	Investigación y estudios de mercado				X					
	Planes de marketing		X							
	Principales mercados						X			
	Canales de venta, medios de transporte				X					
	Calculo de los precios de venta			X						
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento							X		
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.		X							
	Medios de información de precios			X						
	Calendario de la comercialización (temporalidad)				X					
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)				X					
	Participación en ferias				X					
Marca, logotipo, envase, empaque					X					
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes				X						
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público			X						
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas			X						
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados		X							
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica								X	
	Relacionamiento con la cooperación internacional					X				
Incidencia en políticas públicas	X									

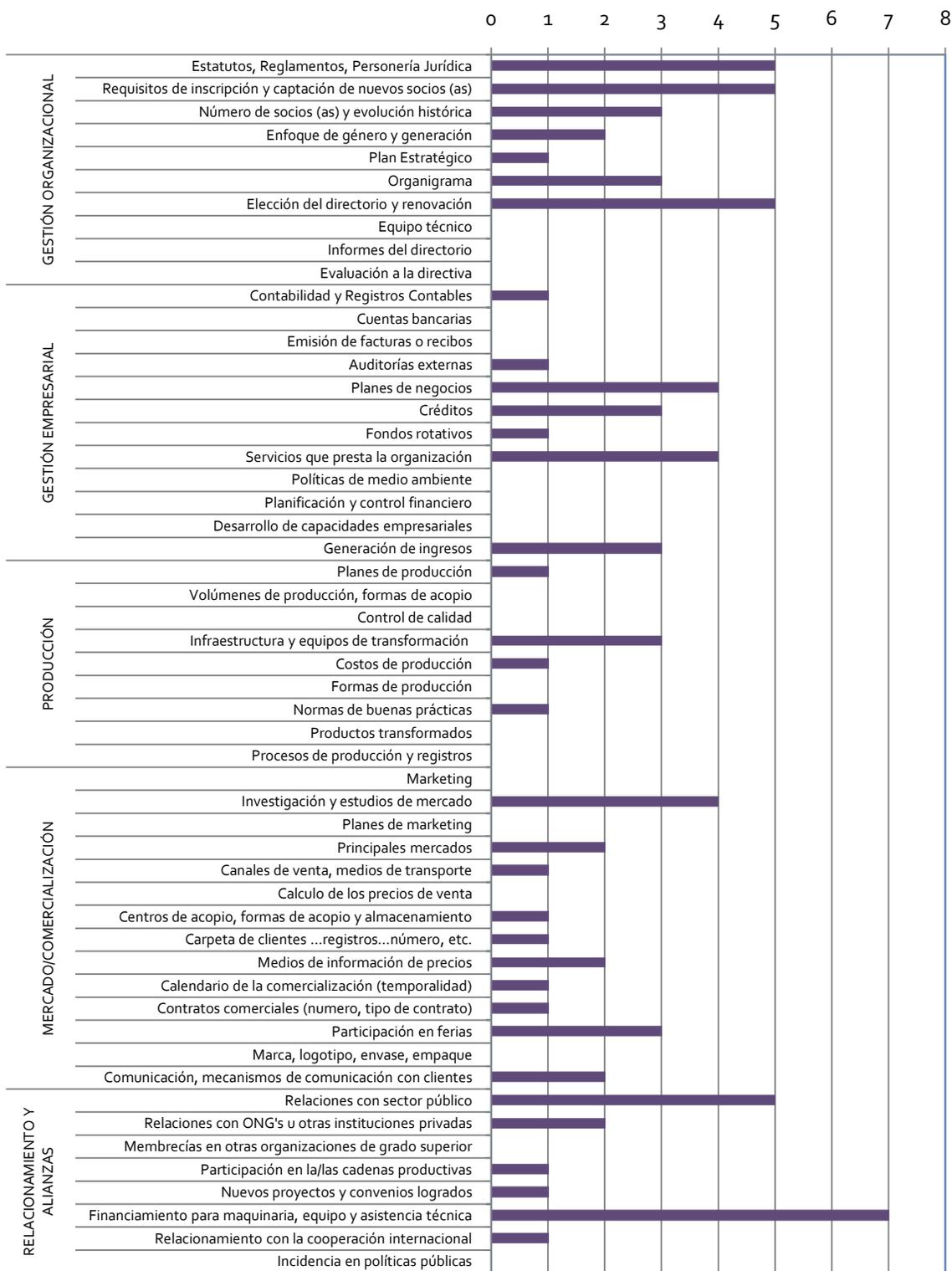
Gráfico N° 13: Perfil Empresarial Asociación de Productores del Aguarañe (APA)



**PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ "12 DE AGOSTO"
ASOPROMANI "12 DE AGOSTO"**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as) Número de socios (as) y evolución histórica Enfoque de género y generación Plan Estratégico Organigrama Elección del directorio y renovación Equipo técnico Informes del directorio Evaluación a la directiva			X			X X			
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables Cuentas bancarias Emisión de facturas o recibos Auditorías externas Planes de negocios Créditos Fondos rotativos Servicios que presta la organización Políticas de medio ambiente Planificación y control financiero Desarrollo de capacidades empresariales Generación de ingresos	X X	X X			X X	X X			
PRODUCCIÓN	Planes de producción Volúmenes de producción, formas de acopio Control de calidad Infraestructura y equipos de transformación Costos de producción Formas de producción Normas de buenas prácticas Productos transformados Procesos de producción y registros	X X	X X			X				
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing Investigación y estudios de mercado Planes de marketing Principales mercados Canales de venta, medios de transporte Calculo de los precios de venta Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento Carpeta de clientes ...registros...número, etc. Medios de información de precios Calendario de la comercialización (temporalidad) Contratos comerciales (numero, tipo de contrato) Participación en ferias Marca, logotipo, envase, empaque Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes	X X	X X	X		X				
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas Membrecías en otras organizaciones de grado superior Participación en la/las cadenas productivas Nuevos proyectos y convenios logrados Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica Relacionamiento con la cooperación internacional Incidencia en políticas públicas	X	X	X			X			X

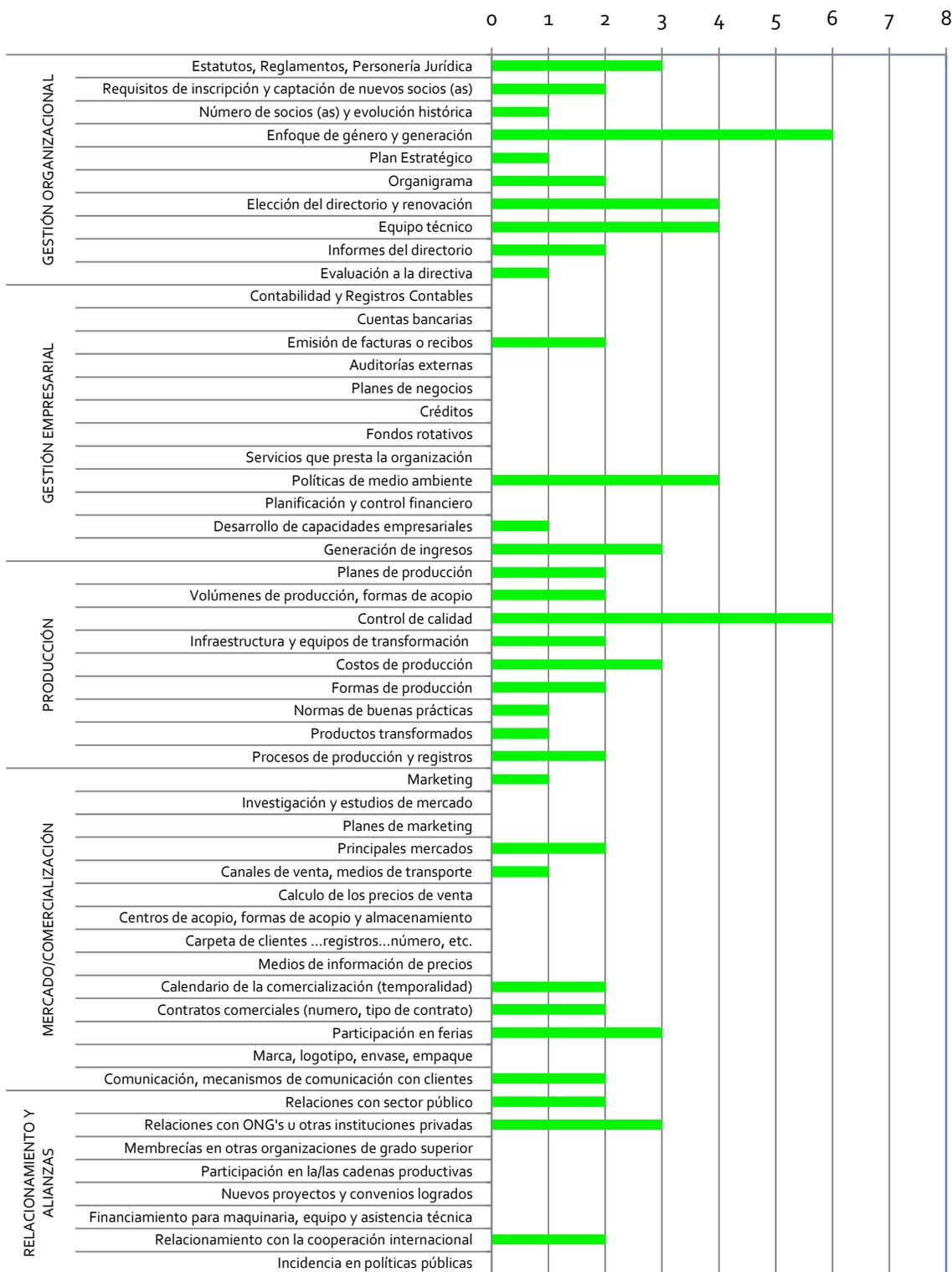
Gráfico N° 14: Perfil Empresarial Asociación de Productores de Maní 12 de Agosto (ASOPROMANI)



**PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS AGROPECUARIA
(ASMUPROA)**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica				X					
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)			X						
	Número de socios (as) y evolución histórica		X							
	Enfoque de género y generación								X	
	Plan Estratégico		X							
	Organigrama			X						
	Elección del directorio y renovación					X				
	Equipo técnico					X				
	Informes del directorio			X						
Evaluación a la directiva		X								
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables	X								
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos			X						
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios	X								
	Créditos	X								
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización	X								
	Políticas de medio ambiente					X				
	Planificación y control financiero	X								
	Desarrollo de capacidades empresariales		X							
Generación de ingresos					X					
PRODUCCIÓN	Planes de producción			X						
	Volúmenes de producción, formas de acopio			X						
	Control de calidad								X	
	Infraestructura y equipos de transformación			X						
	Costos de producción				X					
	Formas de producción			X						
	Normas de buenas prácticas		X							
	Productos transformados		X							
Procesos de producción y registros			X							
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing		X							
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing	X								
	Principales mercados			X						
	Canales de venta, medios de transporte		X							
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.	X								
	Medios de información de precios	X								
	Calendario de la comercialización (temporalidad)			X						
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)			X						
	Participación en ferias				X					
	Marca, logotipo, envase, empaque	X								
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes			X							
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público			X						
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas				X					
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados	X								
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica	X								
	Relacionamiento con la cooperación internacional			X						
Incidencia en políticas públicas	X									

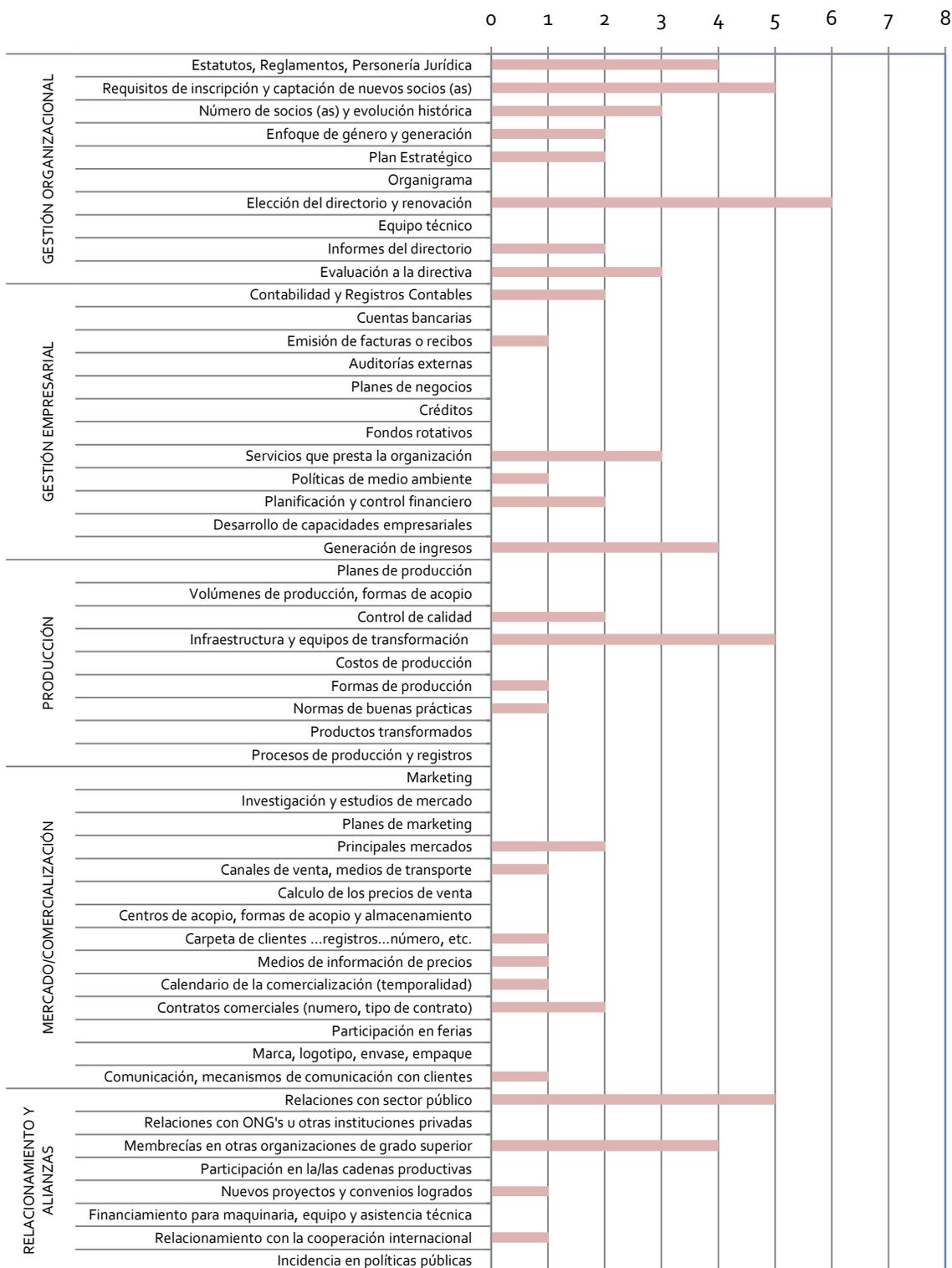
Gráfico N° 15: Perfil Empresarial Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias (ASMUPROA)



**PERFIL EMPRESARIAL CAIGUA - COMITÉ DE RIEGO "ACEQUIA GRANDE"
REGANTES DEL MARGEN IZQUIERDO**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica					X				
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)						X			
	Número de socios (as) y evolución histórica				X					
	Enfoque de género y generación			X						
	Plan Estratégico			X						
	Organigrama	X								
	Elección del directorio y renovación								X	
	Equipo técnico	X								
	Informes del directorio			X						
Evaluación a la directiva					X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos		X							
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios	X								
	Créditos	X								
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización					X				
	Políticas de medio ambiente		X							
	Planificación y control financiero			X						
	Desarrollo de capacidades empresariales	X								
	Generación de ingresos						X			
PRODUCCIÓN	Planes de producción	X								
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad			X						
	Infraestructura y equipos de transformación						X			
	Costos de producción	X								
	Formas de producción		X							
	Normas de buenas prácticas		X							
	Productos transformados	X								
	Procesos de producción y registros	X								
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing	X								
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing	X								
	Principales mercados			X						
	Canales de venta, medios de transporte		X							
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.		X							
	Medios de información de precios		X							
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)			X						
	Participación en ferias	X								
Marca, logotipo, envase, empaque	X									
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes		X								
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público						X			
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas	X								
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior				X					
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados		X							
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica	X								
	Relacionamiento con la cooperación internacional		X							
Incidencia en políticas públicas	X									

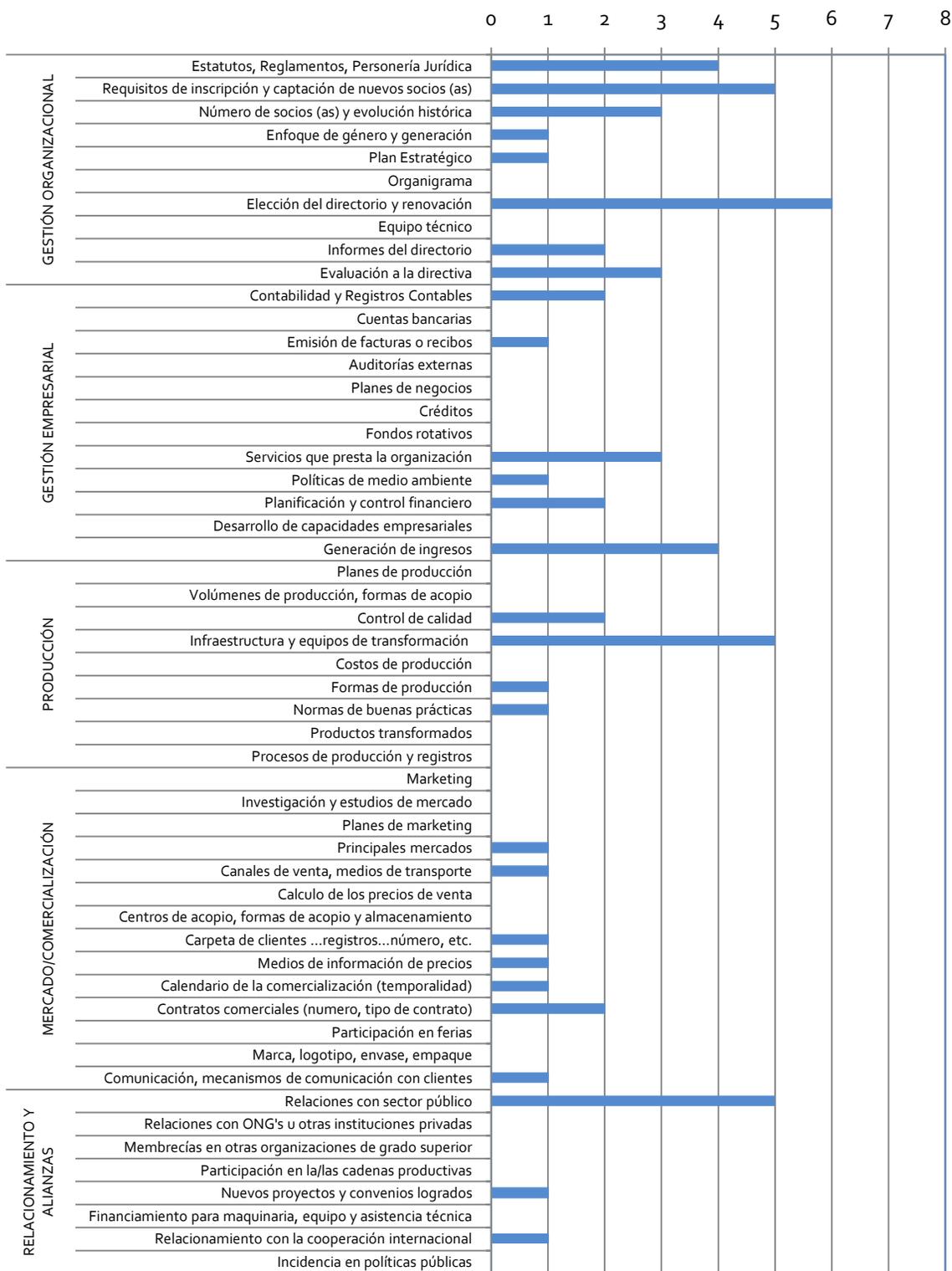
Gráfico N° 16: Perfil Empresarial Caigua – Comité de Riego “Acequia Grande”, Regantes del Margen Izquierdo



**PERFIL EMPRESARIAL CAIGUA - COMITÉ DE RIEGO
REGANTES DEL MARGEN DERECHO**

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica					X				
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)						X			
	Número de socios (as) y evolución histórica				X					
	Enfoque de género y generación		X							
	Plan Estratégico		X							
	Organigrama	X								
	Elección del directorio y renovación								X	
	Equipo técnico	X								
	Informes del directorio			X						
Evaluación a la directiva					X					
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables			X						
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos		X							
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios	X								
	Créditos	X								
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización					X				
	Políticas de medio ambiente		X							
	Planificación y control financiero			X						
	Desarrollo de capacidades empresariales	X								
Generación de ingresos						X				
PRODUCCIÓN	Planes de producción	X								
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad			X						
	Infraestructura y equipos de transformación						X			
	Costos de producción	X								
	Formas de producción		X							
	Normas de buenas prácticas		X							
	Productos transformados	X								
	Procesos de producción y registros	X								
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing	X								
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing	X								
	Principales mercados		X							
	Canales de venta, medios de transporte		X							
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.		X							
	Medios de información de precios		X							
	Calendario de la comercialización (temporalidad)		X							
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)			X						
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Participación en ferias	X								
	Marca, logotipo, envase, empaque	X								
	Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes		X							
	Relaciones con sector público						X			
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas	X								
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados		X							
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica	X								
Relacionamiento con la cooperación internacional		X								
Incidencia en políticas públicas	X									

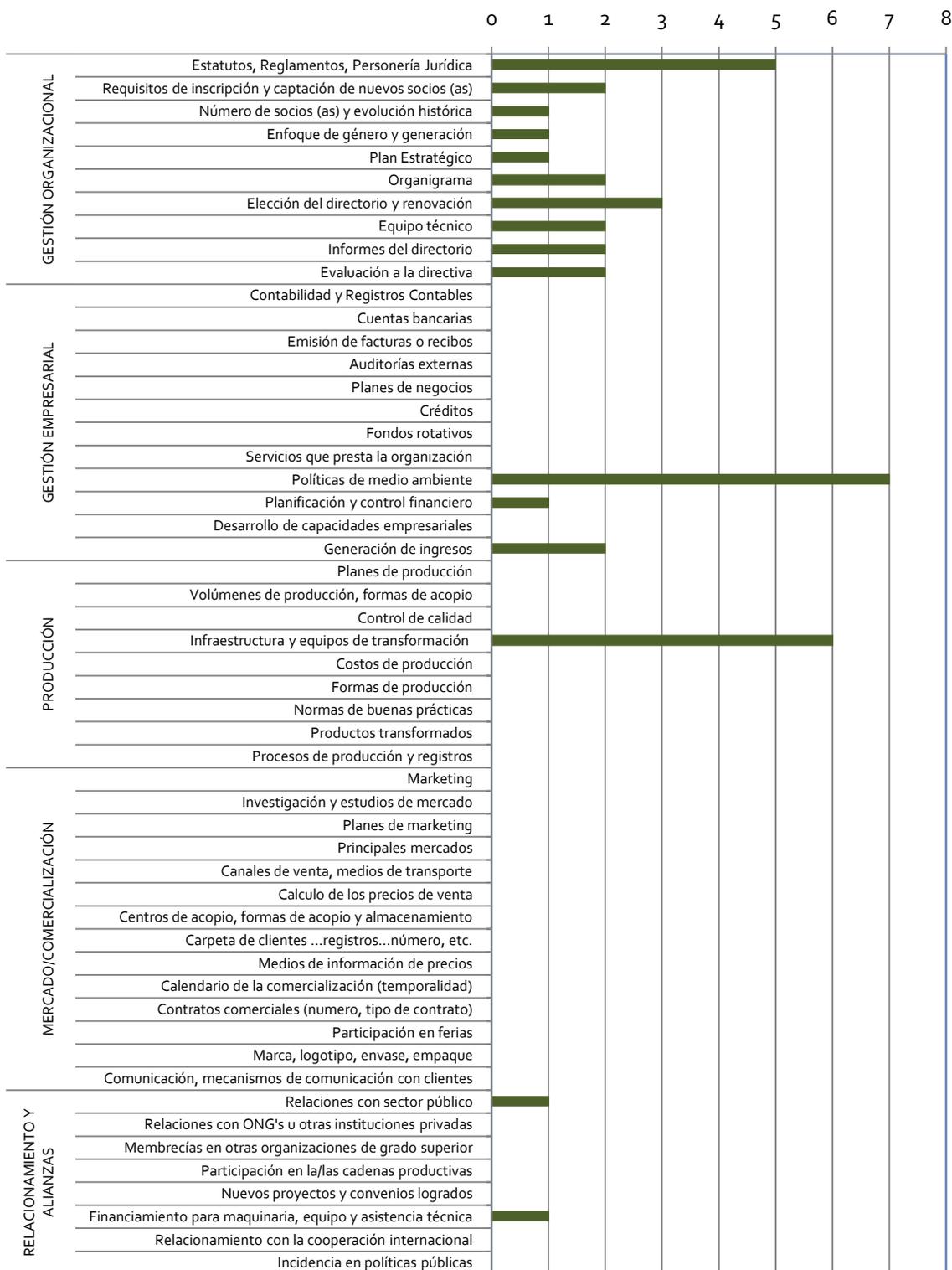
Gráfico N° 17: Perfil Empresarial Caigua – Comité de Riego, Regantes del Margen Derecho



PERFIL EMPRESARIAL ASOCIACIÓN DE PORCINO CULTORES DE LA PRIMERA SECCIÓN DEL CHACO (ASOPORCHACO)

	VARIABLES E INDICADORES	Fase Inicial			Fase de Fortalecimiento			Fase de Consolidación		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica			X			X			
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios (as)									
	Número de socios (as) y evolución histórica		X							
	Enfoque de género y generación		X							
	Plan Estratégico		X							
	Organigrama			X						
	Elección del directorio y renovación				X					
	Equipo técnico			X						
	Informes del directorio			X						
Evaluación a la directiva			X							
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables	X								
	Cuentas bancarias	X								
	Emisión de facturas o recibos	X								
	Auditorías externas	X								
	Planes de negocios	X								
	Créditos	X								
	Fondos rotativos	X								
	Servicios que presta la organización	X								
	Políticas de medio ambiente								X	
	Planificación y control financiero		X							
	Desarrollo de capacidades empresariales	X								
	Generación de ingresos			X						
PRODUCCIÓN	Planes de producción	X								
	Volúmenes de producción, formas de acopio	X								
	Control de calidad	X								
	Infraestructura y equipos de transformación								X	
	Costos de producción	X								
	Formas de producción	X								
	Normas de buenas prácticas	X								
	Productos transformados	X								
Procesos de producción y registros	X									
MERCADO/COMERCIALIZACIÓN	Marketing	X								
	Investigación y estudios de mercado	X								
	Planes de marketing	X								
	Principales mercados	X								
	Canales de venta, medios de transporte	X								
	Calculo de los precios de venta	X								
	Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	X								
	Carpeta de clientes ...registros...número, etc.	X								
	Medios de información de precios	X								
	Calendario de la comercialización (temporalidad)	X								
	Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)	X								
	Participación en ferias	X								
	Marca, logotipo, envase, empaque	X								
Comunicación, mecanismos de comunicación con clientes	X									
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público		X							
	Relaciones con ONG's u otras instituciones privadas	X								
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	X								
	Participación en la/las cadenas productivas	X								
	Nuevos proyectos y convenios logrados	X								
	Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica		X							
	Relacionamiento con la cooperación internacional	X								
Incidencia en políticas públicas	X									

Gráfico N° 18: Perfil Empresarial Asociación de Porcinocultores de la Primera Sección del Chaco (ASOPORCHACO)



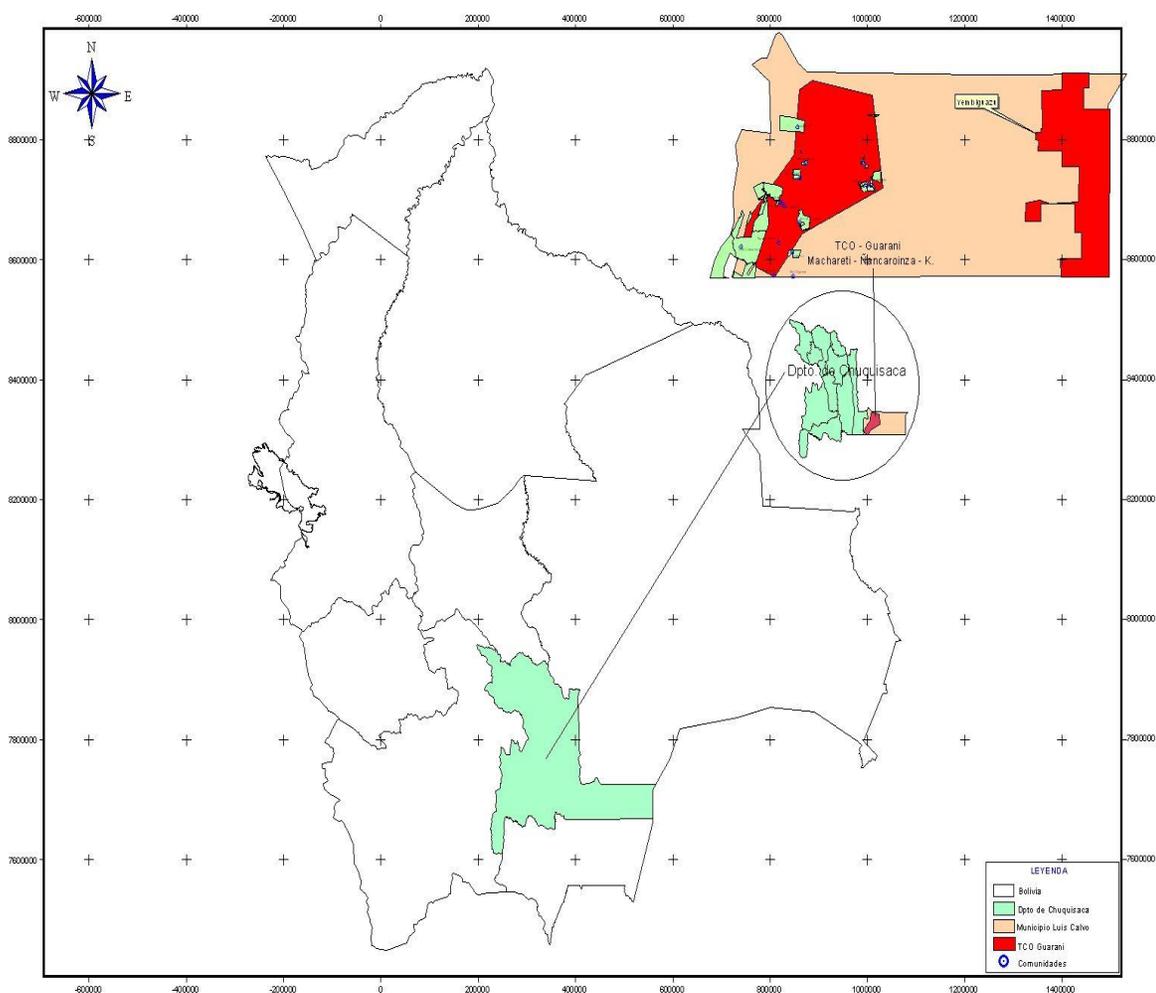
6 LÍNEA DE BASE DE Y ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA⁸

6.1 CAPITANÍA MACHARETI

6.1.1 Características Generales

La Capitanía zona Machareti, ubicada en el municipio Machareti de la provincia Luis Calvo del departamento de Chuquisaca (ver mapa), fue fundada el 8 de octubre del año 1995, en función a la estructura orgánica de la Asamblea del Pueblo Guaraní (APG) y en base a tres pilares fundamentales: el organizativo, los recursos Naturales y la consolidación de la tierra - territorio.

Los ámbitos de acción, de la capitanía son: El económico productivo, el socio cultural, el medio ambiente y la gobernabilidad territorial



⁸ Toda la información contenida en este análisis, con excepción del Relacionamiento Organizacional, Identificación y priorización de problemas y el análisis FODA, fue trabajada con información secundaria proporcionada por la Capitanía.

Está conformada por 15 comunidades: Macharetí, Estación Macharetí, Tiguipa Pue, Tentamí, Camatindi, Estación Tiguipa, Yuki Caipep – Caipependi, San José, Tatí, Timboisito, Ñancaroinza, Isipotindi, Vinal, Totoral, Carandaitico.

A la fecha cuenta con aproximadamente 117.253 Has. tituladas de territorios comunales e intercomunales. Las bases jurídicas de la GTI-TCO fueron:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO: Artículo 171
- CONVENIO 169 – OIT (LEY 1257, año 1991). SOBRE PUEBLOS INDÍGENAS Y TRIBALES EN PAISES INDEPENDIENTES: Artículos 7 y 15
- LEY Nº 1715 LEY DEL SERVICIO NACIONAL DE REFORMA AGRARIA: Artículo 2 (Función Económico-Social). 41º (Clasificación y Extensiones de la Propiedad Agraria)
- LEY 1551 DE ABRIL 20 DE 1994: PARTICIPACIÓN POPULAR, : Artículo 7
- LEY DE PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: Artículos 56, 62, 64 y 78
- DEL RÉGIMEN FORESTAL DE LA NACIÓN: Artículos 32 y 56
- REGLAMENTO DE ÁREAS PROTEGIDAS

Cuadro N° 2: Ficha Resumen “Capitanía Macharetí”

DATOS CAPITANÍA	
Nombre:	Capitanía Macharetí
Capitana Mayor	Alcira Cabrera
Fundación:	08/10/1995
Vocación productiva:	Agrícola y pecuario
Celular:	76374864-Capitanía 76838204: Capitana Mayor
Celular:	77342018 Coordinador de ASOPROMANI- Macharetí : Sr. Eduviges Chambaye
Ubicación:	Municipio Macharetí Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.1.2 Organización

Visión

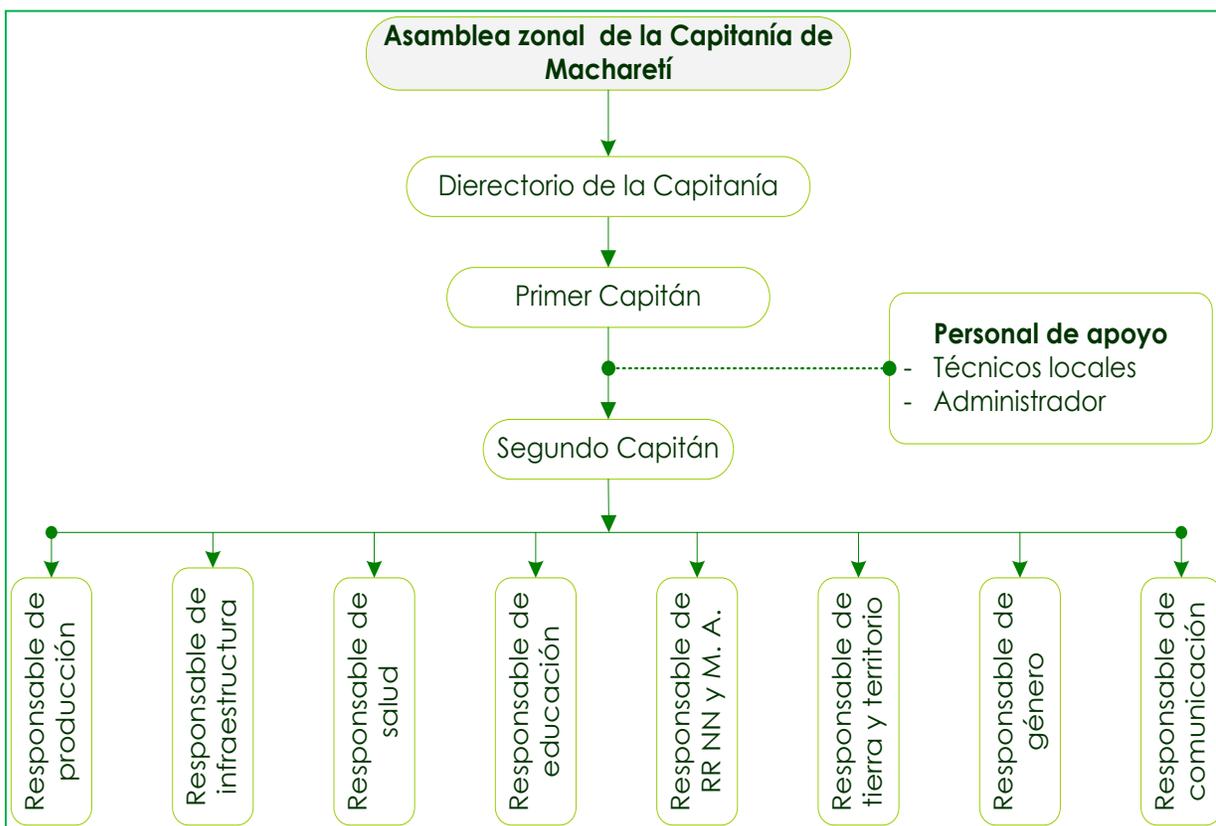
La capitanía busca alcanzar el DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE (DEL) en base al logro de una visión de desarrollo concertada, a la propiedad jurídica física y territorial, a la planificación territorial, al acceso equitativo de las tierras y su uso sostenible y a la gobernabilidad territorial.

Ámbitos de Acción

Los ámbitos de acción, de la capitanía son: El económico productivo, el socio cultural, el medio ambiente y la gobernabilidad territorial

Estructura Organizativa de la Capitanía Zona Machareñí

Gráfico N° 19: ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



El máximo órgano de decisión de la capitanía es la asamblea zonal, en la misma generalmente se observa una alta asistencia y participación de mujeres guaraníes, las que pueden influir de gran manera en las decisiones finales de la comunidad, aspecto que lo vemos patentizado en el hecho de que actualmente la capitana mayor es una mujer.

6.1.3 Diagnóstico de la Capitanía

Población – año 2008

En las 15 comunidades que conforman la capitanía viven 463 familias y un total de 2.710 personas con un promedio de miembros por familia de aproximadamente 5.85 personas.

Casi el 50% de las comunidades cuentan con menos de 20 familias cada una, el 33% entre 21 y 40 familias y sólo el 20% con más de 61 familias/comunidad.

Cuadro N° 3: Número Aproximado de Familias por Comunidad, Capitanía de Macharetí – año 2008

Nro.	Nombre Comunidad	Nro. Familias	Porcentaje
1	Estación Tiguipa	61 y más	20%
2	Ñancaroinza	61 y más	
3	Isipotindi	61 y más	
4	Estación Macharetí	21 -40	33%
5	Total	21 -40	
6	Carandaiticito	21 -40	
7	Tiguipa Pue	21 -40	
8	Tentamí	21 -40	47%
9	Camatindi	0 -20	
10	Macharetí	0 -20	
11	Yuki Caipep – Caipependi	0 -20	
12	San José	0 -20	
13	Tatí	0 -20	
14	Timboisito	0 -20	
15	Vinal	0 -20	

Educación

Cuadro N° 4: Nivel de Acceso a algún nivel de Instrucción de las Mujeres, Capitanía de Macharetí

DETALLE	VARONES	%	MUJERES	%	Total
Asistieron a centros educativos	1.025	56	802	44	1.827

Del total de población aproximadamente el 67% tuvo acceso a algún nivel de instrucción, de este porcentaje sólo el 44% son mujeres.

Cuadro N° 5: Número Personas por Nivel de Instrucción, Capitanía de Macharetí – año 2008

NIVEL DE ESTUDIOS	VARONES	%	MUJERES	%	Total	% del Total
PRE BÁSICO	58	5,7	51	6,4	109	6,0
PRIMARIA 1	648	63,2	521	65,0	1.169	64,0
PRIMARIA 2	234	22,8	158	19,7	392	21,5
SECUNDARIA	85	8,3	72	9,0	157	8,6
TOTAL	1.025	100,0	802	100,0	1.827	100,0

El 64% del total de la población sólo accedió a 1er. año de primaria y el 21,5% a 2do. año de primaria.

Aunque el 73% de las comunidades cuenta con centros educativos de distinto tipo, la no existencia del nivel secundario en la mayoría de las comunidades, explica el bajo nivel de instrucción de la población; el 85,5% de la población en la capitanía sólo sabe escasamente leer y escribir.

Cuadro N° 6: Tipos de Establecimientos Educativos por Comunidad, Capitanía Macharetí - año 2008

Nro.	Nombre Comunidad	Nro. Familias	Tipo Establecimiento Educativo	Porcentaje
1	Ñancaroinza	61 y más	Unidad Educativa	13%
2	Macharetí	0 -20	Unidad Educativa	
3	Isipotindi	61 y más	Pre básico – 8º primaria	13%
4	Camatindi	0 -20	Pre básico – 8º primaria	
5	Estación Macharetí	21 -40	1º. 5to. Primaria	
6	Tiguipa Pue	21 -40	1º. 5to. Primaria	
7	Tentamí	21 -40	1º. 5to. Primaria	
8	San José	0 -20	1º. 5to. Primaria	47%
9	Tatí	0 -20	1º. 5to. Primaria	
10	Timboisito	0 -20	1º. 5to. Primaria	
11	Vinal	0 -20	1º. 5to. Primaria	
12	Estación Tiguipa	61 y más		
13	Total	21 -40		
14	Carandaiticito	21 -40		27%
15	Yuki Caipep – Caipependi	0 -20		

Los diferentes centros educativos no cuentan con profesionales bilingües; se indica que de un total de 54 maestros sólo aproximadamente el 11,1% son bilingües y que el abandono de los estudiantes se debe a causas como las labores en el hogar y la migración de la familia, en busca de mejores condiciones de vida.

Salud

En distintas comunidades de la capitanía funcionan 2 centros de Salud y 3 Postas Sanitarias (Ver cuadro Nro.7, con información base), además de 2 botiquines comunales para emergencias, más del 53% de las mismas no cuentan con ningún auxilio médico, por lo que se mantiene la práctica de la medicina tradicional, haciendo uso de: remedios caseros, hierbas y productos medicinales extraídos del monte o de los propios animales y atención de curanderos o Ipayes y parteras.

Las principales enfermedades de salud son las enfermedades respiratorias agudas (IRAS): bronquitis, tos, pulmonía y las enfermedades diarreicas agudas (EDAS): diarreas y disenterías. Además del Paludismo y el Chagas, que son enfermedades endémicas.

La población más vulnerable son los niños y ancianos.

Servicios Básicos

- **Agua**

En la *Ilanura chaqueña* 3 comunidades cuentan con atajados y aljibes

En el *pie de monte* 11 comunidades cuentan con sistema de agua por gravedad y pozos perforados. (Ver cuadro Nro. 7, con información base)

En la *serranía* una comunidad se provee de agua de vertiente natural.

- **Comunicación**

5 comunidades cuentan con radio banda corrida, el 93% de las mismas tiene acceso a comunicación por radio. (Ver cuadro, con información base)

Sólo el 20% de las comunidades cuentan con línea telefónica, sin embargo la mayoría de la población accede a este servicio en las comunidades de Macharetí Pueblo, Estación Tiguipa y Carandaiticito.

En las comunidades con energía eléctrica algunas familias cuentan con TV.

- **Caminos**

La mayoría de los caminos vecinales conectan con la carretera principal y también entre comunidades tales como las comunidades de la Llanura chaqueña (Totoral, Carandaiticito y Vinal) y también Camatindi con Yuki Kaipependi hasta un cierto lugar. (Ver cuadro Nro. 7, con información base)

El mantenimiento de estas vías corresponde a la Prefectura del departamento.

- **Energía Eléctrica**

Es la segunda fuente de energía en las comunidades guaraníes, el tendido eléctrico proviene de la ciudad de Villa Montes y distribuye hasta la comunidad de Ñancoroinza. Actualmente el 40%, 6 de las 15 comunidades se benefician de este servicio.

Las comunidades que no reciben este beneficio se deben a que además de tener poblaciones pequeñas están lejos del tendido eléctrico. Estas son Tatí (1 km.), Isipotindi (2,3 km.), Macharetí Estación (8,2 km.), Tentamí (5,8 Km.), Yuki Kaipependi (26 Km.), Totoral, Vinal y Carandaiticito (más de 40 km.). (Ver cuadro Nro. 7, con información base)

- **Letrinas**

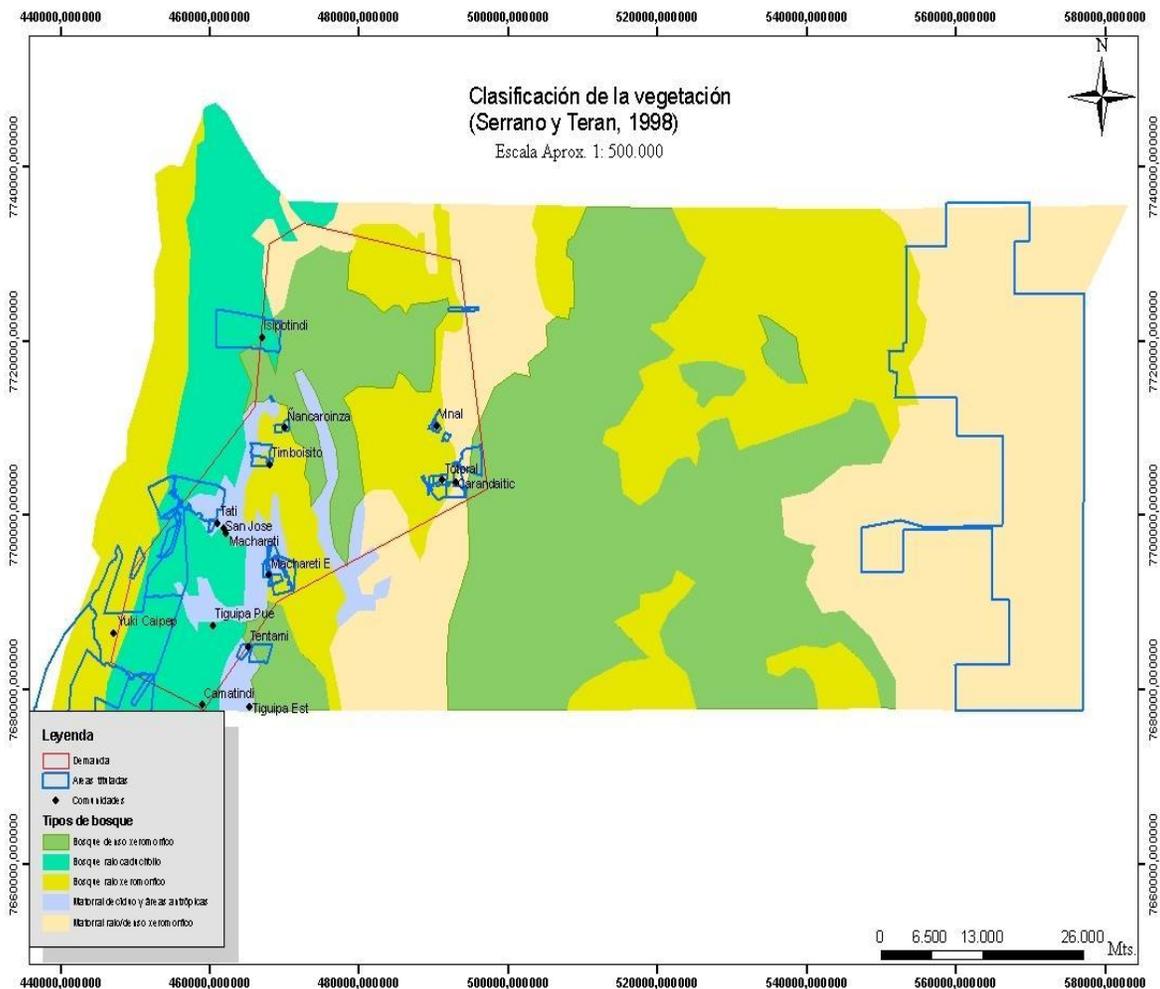
No existen letrinas en la mayoría de las comunidades de la capitanía

Recursos Naturales, Capitanía Macharetí

- **Agua**

16 quebradas tienen su nacimiento en la serranía y algunas llegan a comunidades de pie de monte.

Las principales quebradas con caudal todo el año son: Macharetí, Icuarenda, Yacundacua, Yuki, Ipaguasito y Espinilla.



- **Flora**

Las especies maderables más importantes son: quebracho blanco, quebracho colorado, cebil, perilla, tusca, algarrobo, mistol, algarrobilla, cedrillo y chañar.

- **Fauna**

Entre las especies más conocidas se tiene a: la corzuela/urina, iguana/teyuguasu, león/yagua, monos, zorro, chancho del monte, anta, oso hormiguero, oso bandera, tejón, vizcacha, loros, torcaza, montaña, socori y diferentes especies de víboras.

- **Hidrocarburos**

Existen en terrenos de la capitanía 3 campos petroleros: Camatindi, Porvenir y Buena Vista.

Los beneficios de la actividad petrolera, se dan sólo a través de: compensaciones, servidumbres ecológicas y empleos directos e indirectos.

Además con estos recursos se está llevando a cabo la implementación del Plan de Desarrollo Guaraní (PDG) que tiene una duración de 20 años (años 2004-2024).

Control territorial

- **Ocupación del Territorio**

Los predios de la primera titulación “26.253” Has. están ocupadas por los habitantes de las 15 comunidades que conforman la capitanía. Algunas de estas comunidades cuentan con alambrada perimetral.

Existen comunidades que tienen acceso muy limitado a la tierra: las mismas son Tiguipa Estación, San José y Macharetí Central.

- **Predio Intercomunal Yembiguasú**

Se obtuvo la consolidación del predio Intercomunal Yembiguasú de aproximadamente 91.000 Has. ubicado en la llanura chaqueña a una distancia aproximada de 140 km, de los predios de la primera titulación obtenida y consolidada por la Capitanía..

- **Principal problema de la tierra**

La Invasión de terceros a espacios comunales e inter comunales para la extracción de madera, caza de animales y pastoreo de ganado.

Cuadro N° 7: Información Base, Capitanía Macharetí año 2008

Nro.	Nombre Comunidad	Nro. Familias	Tipo Unidad Educativa	Establecimientos de Salud	Servicios Básicos acceso "AGUA"	Servicios Básicos " acceso "Comunicación"	Servicios Básicos acceso "Electricidad"
1	Macharetí (pueblo)	0 - 20	Unidad Educativa	Centro de Salud	Por gravedad	Radio y teléfono	Luz eléctrica
2	Estación Tiguipa	61 y más		Centro de Salud	Pozo	Radio y teléfono	Luz eléctrica
5	Ñancaroinza	61 y más	Unidad Educativa	Puesto de salud	Por gravedad	Radio	Luz eléctrica
6	Tiguipa Pue	21 - 40	1ª - 5to. Primaria	Puesto de salud	Por gravedad	Radio	Luz eléctrica
7	Tentamí	21 - 40	1ª - 5to. Primaria	Puesto de salud	Por gravedad		Luz eléctrica
3	Isipotindi	61 y más	Pre básico - 8ª primaria	Botiquín	Por gravedad	Radio	
4	Yuki Caipep – Caipependi	0 - 20		Botiquín	Vertiente natural	Radio	
8	Camatindi	0 - 20	Pre básico - 8ª primaria		Por gravedad	Radio	
9	Estación Macharetí	21 - 40	1ª - 5to. Primaria		Por gravedad	Radio	
10	San José	0 - 20	1ª - 5to. Primaria		Por gravedad	Radio	
11	Tatí	0 - 20	1ª - 5to. Primaria		Por gravedad	Radio	
12	Timboisito	0 - 20	1ª - 5to. Primaria		Por gravedad	Radio	Luz eléctrica
13	Vinal	0 - 20	1ª - 5to. Primaria		Atajados y Aljibes	Radio	
14	Totalal	21 - 40			Atajados y Aljibes	Radio	
15	Carandaitico	21 - 40			Atajados y Aljibes	Radio y teléfono	

Fuente: Elaboración CIEPLANE en base en base al PLAN DE GESTION TERRITORIAL INDIGENA ZONA MACHARETI – año 2008

6.1.4 Producción y Comercialización

El sistema de producción de los habitantes que conforman la TCO Macharetí, es un conjunto de actividades que se complementan entre sí, en torno a la agricultura y pecuaria, además de la producción de artesanías. Últimamente se está introduciendo la producción apícola en algunas comunidades.

Agricultura

Los principales cultivos del lugar son: maíz (producto más importante de la capitanía), anco, zapallo, poroto, maní, camote y yuca. La siembra de todos estos productos se hace en forma individual.

El destino de la producción es de: autoconsumo (73 %), comercialización (24 %) e intercambio (3%).

Fruto de un proyecto PITA, financiado por FDTA – CHACO, en el año 2006, se organizó la Asociación de Productores de maní “ASOPROMANI - MACHARETI”, que ya se encontraba en fase de organización, pero que a la fecha se encuentra paralizada; el Plan de Negocios para la misma estaba siendo elaborado por la fundación NOR SUR por lo que hasta la fecha no fue aplicado.

Pecuaria

Las familias se dedican a la cría de animales menores (aves de corral, chivos y chanchos) y ganado mayor (bovinos). Del total de familias sólo el 16 % cuentan con ganado mayor.

El destino de la producción es de: autoconsumo (56 %), comercialización (40 %), e intercambio (4%).

Cuadro N° 8: Destino de la Producción Pecuaria, Año - 2008

Nro. de animales de la TCO	Total producción (Nro.)	Autoconsumo (%)	Intercambio (%)	Venta (%)	Total (%)
Chanco(uu)	483	47	3	50	100
Chiva (uu)	675	72	3	25	100
Gallina (uu)	3681	74	4	23	100
Pato (uu)	494	80	4	16	100
Pavo (uu)	75	83	0	17	100
Vaca (uu)	68	28	5	67	100
Total general		56	4	40	100

uu= Unidades

Artesanías

Los productos que se elaboran como “artesanías” son: artículos de cuero, tejido de hilos, muebles rústicos de madera y bejuco y objetos diversos de barro.

6.1.5 Problemas a Nivel de la Comunidad

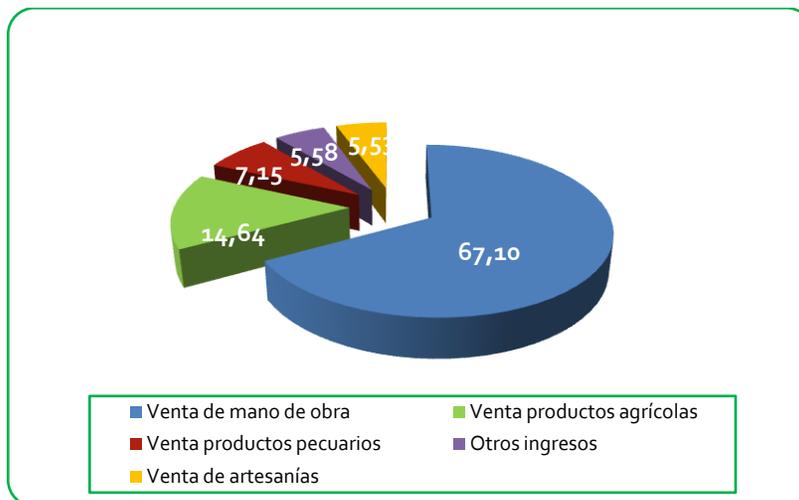
Figura N° 1: Problemas a Nivel de la Comunidad



6.1.6 Ingresos Promedio por Familia

En el gráfico podemos observar que el 67% de las familias tienen como principal fuente de ingresos, la venta de mano de obra, seguido con un porcentaje de menos del 15% por la venta de productos agrícolas.

Gráfico N° 20: Porcentaje Ingresos Promedio por Familias, Capitanía Macharetí, año - 2008



El ingreso promedio anual por familia es de 7.741 Bs., con un ingreso per cápita de 1.323 Bs. aproximadamente 187 \$us año, aspecto que nos da una pauta sobre la calidad de vida y vulnerabilidad de los habitantes que viven en la capitanía.

Cuadro N° 9: Porcentajes Ingreso Promedio Anual, Año – 2008

Detalle Fuente de Ingresos	Ingreso promedio Anual	Porcentajes
Venta de mano de obra	5.193,79	67,10
Venta productos agrícolas	1.133,17	14,64
Venta productos pecuarios	553,65	7,15
Otros ingresos	431,72	5,58
Venta de artesanías	428,41	5,53
Total	7.740,74	100,00

En base a la anterior información y con la participación de los comunarios se elaboró el PLAN DE GESTION TERRITORIAL INDIGENA, cuyo resumen se presenta a continuación:

6.1.7 Plan de Gestión Territorial Indígena (PGTI)

Proceso Metodológico del PGTI

Se inició con la decisión y motivación inicial de las principales autoridades de la capitanía posteriormente se realizaron las siguientes actividades

1. Definición de roles y responsabilidades
2. Se realizó el Diagnóstico integral de la TCO (Presentado líneas arriba)
3. En base al diagnóstico se elaboró el PLAN DE GESTION DE LA TCO.

Finalmente se realizó la socialización y la difusión del documento, para empezar su implementación

Visión

Capitanía Zonal organizada con identidad cultural propia, con capacidades para gestionar y manejar de manera sostenible los recursos disponibles en las comunidades y el predio de Yembiguasu para el beneficio de todos los habitantes que forman parte de la organización

6.1.8 Programas del PGTI

El Plan de Gestión consta de 15 programas integrales que tienen sus objetivos fijados tanto generales como específicos; para el logro de los mismos se diseñaron las estrategias a seguir.

Los programas abarcan los temas: Organizativo, aspectos sociales: salud, educación, comunicación, servicios básicos; Tierras y Control Territorial, Recursos Naturales, Agricultura, Pecuaria, Apicultura, Artesanías, y aspectos económicos administrativos.

Cuadro N° 10: Estrategias por Programa

NOMBRE PROGRAMA	OBJETIVOS		ESTRATEGIA
	General	Específicos	
1. ORGANIZATIVO	Apoyar a la organización a nivel zonal y comunal, para que contribuyan a la gestión integral del territorio.	1. Implementar un sistema normativo entre la capitanía zonal y sus comunidades de base. 2. Aportar económicamente a la Capitanía zonal para su auto sostenibilidad. 3. Fortalecer las relaciones entre la capitanía zonal, capitanías comunales y grupo de mujeres.	* Capacitación, implementación de sistema normativo, autofinanciamiento y gestión de recursos económicos y relacionamiento con instituciones públicas y privadas.
2. SOCIAL – EDUCACION	Fortalecer la educación primaria y secundaria en el nivel formal e informal revalorizando la identidad cultural propia y promoviendo el mayor acceso de jóvenes a estudios superiores.	1. Rescatar la lengua materna y revalorizar la cultura en el hogar y en los centros educativos. 2. Gestionar ítem para maestros, educación alternativa y la creación de un centro de educación técnica superior de acuerdo a la necesidad de la población.	* Mejoramiento de infraestructura y equipamiento de unidades educativas e internados * Gestión de recursos humanos bilingües * Convenios interinstitucionales para la gestión de becas de estudios superiores * Elaborar y concertar una currícula educativa regionalizada e insertar en el sistema educativo nacional.
3. SALUD	Lograr un mayor acceso a los servicios de salud en una infraestructura adecuada y promover la revalorización de la medicina tradicional como complemento a la medicina científica para recibir una atención de calidad.	1. Difundir los programas de salud vigentes a la población guaraní para mayor acceso a los servicios de salud.	• Convenios interinstitucionales y gestión de ítems y becas estudio • Capacitación y promoción de promotores Indígenas en medicina tradicional y científica.

		2. Gestionar mayor apoyo logístico y formación de médicos naturistas que permitan la atención de salud adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en Instituciones públicas y privadas para mejoramiento de infraestructura y equipamiento centros y postas de salud
4. COMUNICACIÓN	Contar con medios de comunicación adecuados que permitan mejor y mayor acceso dentro y fuera de la TCO.	1. Gestionar equipos de comunicación que permita a las comunidades estar comunicadas.	<ul style="list-style-type: none"> * Convenios interinstitucionales para la elaboración e implementación de una estrategia de comunicación
		2. Gestionar el mantenimiento de caminos que permita tener medios de transporte todo el año.	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y promoción de reporteros populares. * Incidencia en instancias públicas para el mantenimiento, mejoramiento y apertura de caminos vecinales.
5. PROGRAMA SERVICIOS BASICOS	Lograr mayor acceso a los servicios básicos para mejorar las condiciones de vida de las familias guaraníes.	1. Gestionar la implementación de energía eléctrica, letrinas y vivienda, buscando cubrir las necesidades básicas de las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Convenios interinstitucionales para la implementación de algunos servicios básicos, construcción y/o mejoramiento de viviendas.
		2. Gestionar la implementación de sistemas de agua en las comunidades, que permita el suministro de agua durante todo el año en las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> * Incidir y gestionar ante instancias públicas en la atención y acceso a servicios básicos.
6. PROGRAMA RECURSOS NATURALES	Lograr un manejo, uso y acceso equitativo de los recursos naturales renovables y no renovables de acuerdo a nuestros usos y costumbres compatibilizado con la normativa vigente.	1. Definir, recuperar y tomar posición de recortes, que permitan el incremento de tierras productivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos económicos para la elaboración e implementación de planes de ordenamiento predial comunal.
		2. Elaborar e implementar planes prediales, ordenamiento territorial y manejo de recursos naturales, que permita el manejo sostenible de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y gestión para la preservación, conservación y aprovechamiento racional de los RRNN.
		3. Elaborar e implementar reglamentos, que contribuyan en la regulación del uso y aprovechamiento de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio del control social para la elaboración y cumplimiento del EEIA de las empresas petroleras y otras concesiones.
7. PROGRAMA TIERRAS Y CONTROL TERRITORIAL	Consolidar el territorio, a través de la implementación de proyectos productivos y reasentamientos humanos.	1. Recuperar áreas de recortes, buscando mayores espacios de tierra para las familias Guaraníes.	<ul style="list-style-type: none"> * Incidir en decisores estatales el aceleramiento del proceso de recuperación de áreas que no cumplen la FES

			en beneficio de la TCO	
	Que permita la disponibilidad de tierra y la disminución de los conflictos territoriales en la Capitanía.	2. Controlar el espacio territorial, que permita el uso sostenible del territorio por las familias Guaraníes	<ul style="list-style-type: none"> * Exigir el replanteo de las áreas tituladas en la TCO para resolver los límites de los colindantes. * Gestionar ante instituciones públicas y privadas recursos económicos para reasentamientos humanos y la construcción de cercas perimetrales. 	
8. AGRICULTURA	Mejorar los rendimientos de la producción agrícola, que permita la seguridad alimentaria de la familia y contar con excedentes para la comercialización.	1. Implementar infraestructura productiva y maquinarias, que contribuyan al mejoramiento de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación de los productores en técnicas de producción agroecológica * Incentivar la producción diversificada y asociada de productos agrícolas con riego y a secano. 	
		2. Manejar los cultivos, buscando mayores rendimientos en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> * Incentivar y promover la transformación y comercialización de productos agrícolas. * Conformación de asociaciones productivas 	
		3. Gestionar la cooperación de instituciones públicas y privadas que fomente la producción.	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar ante instituciones públicas y privadas la implementación de infraestructura y equipamiento productivo. * Organización con capacidad de cofinanciar proyectos productivos 	
9. PECUARIA	Mejorar la producción pecuaria, que permita la seguridad alimentaria de las familias y de control territorial en Yembiguasú.	1. Implementar proyectos de crianza de gallinas, chanco, oveja de pelo y ganado vacuno, instalación de infraestructura adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación de los productores en técnicas de producción pecuaria con criterios de sostenibilidad * Coordinación interinstitucional con otros productores * Promover la transformación y comercialización de productos pecuarios * Conformación de asociaciones productivas * Gestionar ante instituciones públicas y privadas la 	

			implementación de infraestructura pecuaria.
		2. Gestionar asistencia técnica y apoyo en la actividad pecuaria, para mejorar los rendimientos en la producción.	* Organización con capacidad de cofinanciar proyectos productivos.
10. APICULTURA	Incrementar la producción apícola en las comunidades, que permita a las familias tener nuevas fuentes de generación de ingresos económicos.	1. Crear una asociación de apicultores, que permita tener una organización para la producción y comercialización de productos.	* Capacitación de los productores en técnicas de producción apícola
			* Promover la transformación y comercialización de productos apícolas
			* Conformación de asociaciones de apicultores
			* Gestionar ante instituciones públicas y privadas la implementación de infraestructura apícola
			* Organización con capacidad de cofinanciar proyectos productivos.
11. ARTESANÍA	Promover la actividad artesanal en las comunidades, que permita para las familias una nueva fuente de ingresos económicos.	1. Organizar e capacitar la elaboración de muebles rústicos en las comunidades.	* Gestionar recursos económicos ante instancias públicas y privadas para promover la producción artesanal.
			* Gestionar recursos para la implementación de centros de capacitación artesanal
			* Organización con capacidad de cofinanciar proyectos artesanales.
12. ECONOMICO ADMINISTRATIVO	Mejorar la economía de las comunidades y la capitanía zonal, que permita un manejo transparente de los recursos económicos.	1. Apoyar a iniciativas para la transformación de productos primarios a productos secundarios, que permita dar mayor valor agregado a los productos.	* Implementación de un sistema administrativo contable que permita un manejo transparente de los recursos de la TCO.
			* Gestionar la capacitación en temas administrativos y contables.
		2. Gestionar apoyo para el fortalecimiento de actividades económicas en las comunidades y la capitanía.	* Búsqueda y consolidación de canales de comercialización para mejorar los precios.

6.1.9 Relacionamiento Organizacional

La capitanía tuvo y tiene relaciones y acercamientos con otras instituciones: instituciones públicas, privadas, ONGs, fundaciones, de cooperación internacional, empresas privadas y comerciales.

- **Con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs):**
 CIPCA – Proyecto de 5.000 Has. cerradas para manejo de monte
 Centro de Investigación
 DELA Chuquisaca
 Fundación PUMAS
 NOR SUR -
 Proyecto FDTA – CHACO – Este proyecto financió graneros (silos) y otros equipos
 FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA - CHACO
- **Con Instituciones Públicas**
 Plan Interministerial
 Prefectura de Chuquisaca
 Proyecto “Sucre ciudad Universitaria”
 Gobierno Municipal de Macharetí
 Oficina Regional de Semillas – ciudad de Yacuiba
- **Cooperación Internacional**
 GTZ - Cooperación técnica del gobierno de Alemania
 DANIDA - Cooperación del gobierno de Holanda
- **Organizaciones Matrices**
 APG - Asamblea de Pueblos Guaraníes
 CIDOB - Confederación Indígena de Organizaciones de Base
 CCCH - Consejo de Capitanes del Chaco Chuquisaqueño
- **Empresas Comerciales**
 TRANSIERRA



Mantiene relaciones con 5 tipos de organizaciones, sus relaciones son amplias, se observa que hay interés de muchas instituciones para fortalecerla, esto quiere decir que tienen potencialidades. De ser bien canalizadas las ayudas se pueden esperar mejoras en el nivel de vida de los habitantes de las diferentes comunidades.

6.1.10 Identificación de Problemas

Los siguientes problemas han sido identificados por los propios comunarios, los que son considerados como un freno para el logro de mejoras en las actividades productivas de la capitanía.

Figura N° 2: Principales Problemas



Del anterior detalle fueron priorizados en orden de importancia los cuatro principales problemas para mejorar la producción y comercialización de la producción agrícola, que de ser solucionados permitirían la mejora substancial en el nivel de vida de todos los habitantes que conforman la capitanía.

Figura N° 3: Principales Problemas



6.1.11 Análisis FODA

Fortalezas

La capitanía ha logrado un fortalecimiento organizativo a través de la consolidación de su territorio.

Tiene 117.253 Has. tituladas - territorios consolidados, 26.253 Has. habitadas (comunales) y 91.000 Has. para producción (inter comunales)

Cuenta con recursos económicos de contraparte para proyectos

Cuentan con Recursos naturales renovables y no renovables

Existen tres campos petroleros dentro de su territorio, por tanto regalías petroleras e ingresos en el departamento y por ende en la capitanía

Con los recursos de la actividad petrolera fruto de compensaciones, se está llevando a cabo la implementación del Plan de Desarrollo Guaraní (PDG) que tiene una duración de 20 años (años 2004-2024).

La capitanía tiene clara su visión a futuro y consideran que para ejecutar su plan de gestión necesitan el apoyo de otras instituciones

Tienen un PLAN DE GESTION TERRITORIAL INDIGENA elaborado

Tiene proyectos asociativos ya iniciados "ASOPROMANÍ" y el inicio del proyecto Apícola

Tienen claro el concepto de que para obtener mejoras en la comercialización (precio), hay que asociarse

Cuentan con alguna maquinaria

Oportunidades

Amplio relacionamiento interinstitucional

Interés de varias organizaciones por apoyar y trabajar en la capitanía

Implementación de proyectos productivos con instituciones públicas y privadas (Apicultura, micro riego)

Pueden obtener beneficios económicos de las petroleras

Interés de la GTZ – PROAGRO en trabajar en temas asociativos

Varios programas del PGTI Macharetí pueden ser apoyados con capacitación y gestión por la GTZ – PROAGRO (Los puntos resaltados en color amarillo en el cuadro Nro. 10 de Estrategias por Programas)

Debilidades

Poca capacidad de gestión de la capitanía ante las instituciones públicas y privadas

Existen comunidades muy alejadas, poco integradas y con muy poca población en la capitanía

Falta de los servicios básicos elementales que dan como única opción a sus habitantes para acceder a una vida mejor, el de migrar a los centros poblados.

Poca o ninguna capacidad de gestión empresarial entre los comunarios.

Desconfianza de los comunarios en seguir recibiendo capacitaciones (por el tipo de capacitaciones recibidas en forma aislada y sin resultados concretos hasta la fecha)

Amenazas

Falta de interés de las instituciones públicas y privadas para participar en la implementación del PDGI - Macharetí, por falta de gestión de las principales autoridades de la capitania.

Disminución de los recursos por venta del gas en el país, debido a la situación económica mundial.

Disminución de ayuda de las agencias de cooperación internacionales ante los problemas de recesión económica por la que atraviesan los países más desarrollados de la Comunidad Europea.



La Capitana Mayor: Alcira Cabrera expresó:

"Estar de acuerdo con la propuesta DELFO.... Es muy importante para nosotros, se necesita LA ASOCIACIÓN porque si se comercializa en forma individual se pierde, por esto ya tenemos un **PLAN DE GESTIÓN** y ya tenemos maquinaria para hacer actividades y lograr buenos resultados... ya está el año 2009 encima"

"LA ASISTENCIA TECNICA ES IMPORTANTE PARA QUE PUEDA APOYAR NUESTROS ESFUERZOS"

6.2 ASOCIACIÓN DE APICULTORES DE MONTEAGUDO

6.2.1 Características Generales

La Asociación de Apicultores de Monteagudo (APIMONT), con sede en el municipio de Monteagudo, Cantón Sauces 1° Sección de la provincia Hernando Siles del departamento de Chuquisaca se encuentra dedicada al rubro de la apicultura.

APIMONT con personería jurídica N° 480/2007, cuenta con socios en los municipios de Monteagudo y San Pablo de Huacareta.

Según el acta de fundación y constitución, APIMONT fue fundada el 3 de febrero de 2007, con el objeto de constituir una organización que promueve el desarrollo social, económico y fortalecimiento de sus asociados; buscando el incremento de la producción de los productores de la colmena y sus derivados, que permita contribuir al desarrollo regional, departamental y nacional; fundamentalmente, con el objeto de elevar el nivel de vida de los asociados.

Formaba parte de la Asociación de Pequeños Fruticultores y Apicultores de Monteagudo (ASOFRAN), con personería jurídica N° 10/89, que agremiaba a todos los fruticultores y apicultores del cantón Sauces, que tenía como objeto defender a sus asociados, fomentar y proteger al desarrollo agrícola, creando los mecanismos necesarios para la comercialización de sus productos. ASOFRAN se fragmentó en dos asociaciones una dedicada al rubro de fruticultura y la otra al rubro de la apicultura.

Al realizarse el fraccionamiento de ASOFRAN, los apicultores consiguieron una contraparte de financiamiento y construyeron su centro de acopio, con registro sanitario N° 03030309002, en el cual se realizan las diferentes actividades para dar valor agregado a los productos de miel, con Número de Identificación Tributaria, NIT: 136825025, el registro sanitario y NIT, están a nombre de ASOFRAN, el registro sanitario es para la producción de Jaleas y Mieles.

Cuadro N° 11: Ficha APIMONT

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Apicultores de Monteagudo (APIMONT)
Representante Legal:	Eduardo Cáceres Núñez
Personería Jurídica:	480/2007
Rubro:	Apicultura y productos procesados
Registro Sanitario:	03030309002
NIT:	136825025
Teléfono:	46473278
Celular:	76087292
Ubicación:	Ciudad de Monteagudo, Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.2.2 Organización

Características de los Socios

A inicios del funcionamiento de la asociación en el año 2007, APIMONT contaba con 40 socios activos, de los cuales el 72,5% eran del sexo masculino y 27,5% del sexo femenino, de estos socios sólo el 12,5% eran personas menores de 30 años y del sexo masculino.

En la gestión 2008, se integró un nuevo socio, luego de cumplir los requisitos necesarios, haciendo un total de 41 socios en la gestión del 2008, los que permanecen en la gestión 2009.

Para las gestiones 2008 y 2009 los porcentajes de los socios según género son los mismos, el 73,2% son del sexo masculino y el 26,8% del sexo femenino, de los cuales el 12,2% son personas del sexo masculino menores a 30 años de edad.

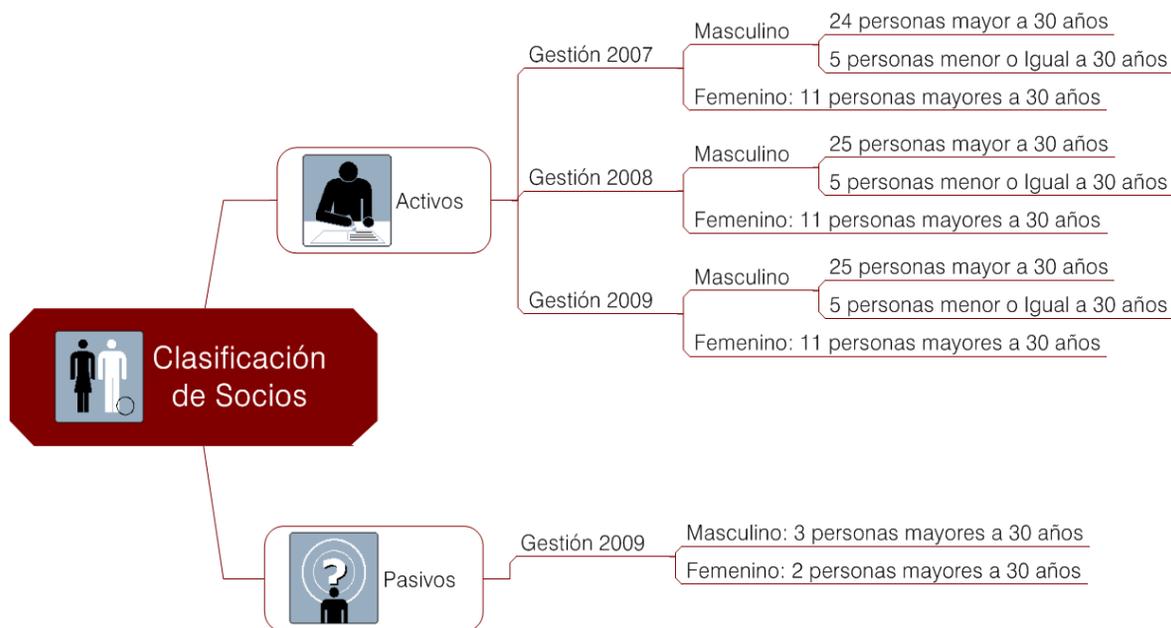
Cuadro N° 12: Clasificación de Socios según Género y Gestión

Gestión	Nro. Socios Según Género		Total
	Masculino	Femenino	
2007	29	11	40
2008	30	11	41
2009	30	11	41

La tasa de crecimiento societario fue del 2,5% el año 2008 respecto al 2007, para el 2009 no hay una disminución o incremento del asociado.

La totalidad de los miembros en las gestiones 2007 y 2008, eran socios activos, en la gestión 2009, realizaron una restructuración, el 12,2 % de los socios pasaron a ser socios pasivos, por no cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

Figura N° 4: Clasificación de Socios Activos y Pasivos, Según Gestión



Un poco más de la cuarta parte del total de socios son personas del sexo femenino y la totalidad de las socias son personas mayores a 30 años de edad, APIMONT no cuenta con socios honoríficos.

Captación de Socios

En la gestión 2008, recibieron dos nuevas solicitudes para formar parte de la asociación, de las cuales se aceptó una persona.

La asociación no cuenta con formularios de afiliación, los nuevos socios se registran en el libro de actas.

Una persona para ser aceptada como socio, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistencia a todas las reuniones (Tiempo de prueba)
- Cumplir obligaciones y responsabilidades asignadas (Tiempo de prueba)
- Ser apicultor y tener un mínimo de 10 colmenas
- Nivelación al patrimonio del asociado actual.

La asociación tiene interés para ampliar la base societaria, así está establecido en los estatutos.

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

En la conformación del directorio no hay personas del sexo femenino, ni personas jóvenes, es decir, que la directiva está conformada, en su totalidad, por personas del sexo masculino mayores a 30 años de edad. Las personas que forman parte del directorio en la estructura orgánica, son las mismas para las gestiones 2007, 2008 y 2009.

En el cuadro siguiente se muestra las actividades realizadas por los miembros del directorio.

Cuadro N° 13: Estructura Orgánica APIMONT - Gestión 2008

NOMBRE	CARGO	PROFESIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS GESTIÓN 2008
Eduardo Cáceres	Presidente	Agrónomo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona, ejecuta recursos y proyectos - Busca mercados para la comercialización. - Gestiona capacitación técnica. - Asiste a reuniones en representación de la asociación. - Recepciona y paga por la materia prima. - Rendición de cuentas al asociado y la fundación PUMA. - Administra el fondo rotatorio de los socios. - Todas las adquisiciones están bajo su responsabilidad.
Pablo Dávila	Vice-Presidente	Apicultor – Carpintero	<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidades cuando el presidente no se encuentra. - Asume responsabilidades del secretario de actas cuando este no se encuentra.
Félix Ríos	Secretario de Actas	Agroforestal	<ul style="list-style-type: none"> - Levanta actas en las reuniones, da lectura a las mismas - Realiza en control de asistencia. - Da lectura a la correspondencia recibida.
Oscar Durán	Secretario de Haciendas	Apicultor	<ul style="list-style-type: none"> - Controla el manejo del dinero (ingresos y egresos). - Firma la documentación junto al presidente. - Recibe aportes de los socios (es apoyado por el presidente debido a la distancia). - Controla facturas y recibos de los gastos realizados.
Salvador Bravo	Vocal 1	Apicultor - Carpintero	<ul style="list-style-type: none"> - Notifican para reuniones y en otras situaciones. - Colaboran con el secretario de actas (realizan actas cuando no se encuentra.).
Felipe Flores	Vocal 2	Apicultor - Carpintero	
Fortunato Calderón	Vocal 3	Apicultor	

En la directiva se observa una concentración de funciones y responsabilidades en la presidencia.

Entre los miembros del directorio, dos personas cuentan con formación superior, las demás tienen estudios de bachillerato.

La elección del directorio se realiza en asamblea general (en reunión ordinaria), donde eligen una terna para proceder a una votación, algunos cargos se eligen por aclamación de los asociados, según estatutos y reglamentos el directorio debe ser renovado cada 2 años

La asociación cuenta con un Comité de Fiscalización, el cual está conformado por cinco personas, tres del sexo masculino y dos del sexo femenino, todos mayores a 30 años de edad, este comité forma parte de la estructura orgánica con la que fue creada la asociación y se conformó como requisito de la Fundación Puma, para fiscalizar el proyecto encarado por la asociación y la fundación.

Las actividades que realiza son:

- Representación ante la Fundación Puma y otras organizaciones, en conjunto con el presidente.
- Firmar cheques en conjunto con el presidente.
- Fiscalizar los recursos de la asociación.
- Se reúnen para las licitaciones, para discutir, comparar y decidir la compra que se quiere realizar.
- Exigir tanto la directiva como a los socios el cumplimiento de sus responsabilidades.

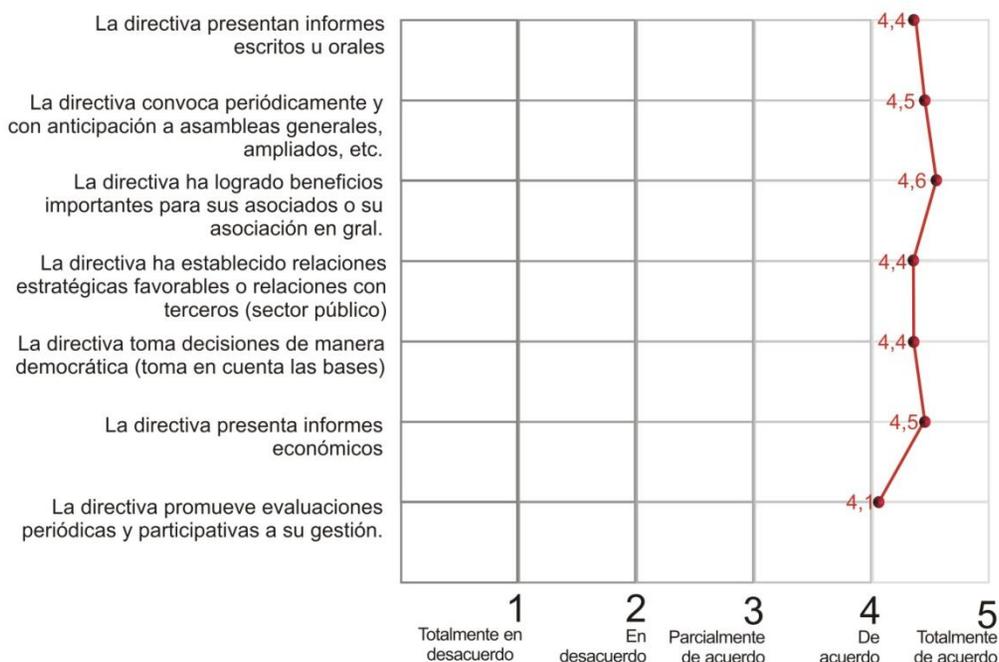
Se observa que el rol fiscalizador se confunde porque en lugar de garantizar el cumplimiento de las políticas y normas internas, suplen las funciones de la Secretaría de Haciendas y en ocasiones de la Presidencia.

Evaluación a la Directiva

La evaluación al directorio por las actividades realizadas en la gestión 2008, recibió en promedio una calificación de (4,4) **de acuerdo** por parte de los socios, esto debido a la transparencia, honestidad del manejo económico, compromiso y honorabilidad de los directivos.

El gráfico siguiente nos muestra la calificación promedio de los directivos de la asociación:

Gráfico N° 21: Evaluación a las Actividades Realizadas por la Directiva (en promedios)



Tipo de Reuniones

La asamblea general (reunión ordinaria) de todos los socios se realiza una vez al mes y de manera extraordinaria cuantas veces sea convocada por el Directorio, conforme al reglamento interno.

El cuadro siguiente muestra las características de las reuniones:

Cuadro N° 14: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual (1er. sábado)	Para analizar situaciones diversas, recibir informes de la directiva y en ocasiones se aprovecha para hacer capacitaciones cortas	X	
Directorio	Solo cuando se requiere	Cuando se tiene que analizar situaciones preocupantes para la asociación	X	
Extraordinarias (del asociado)	Cuando es necesario	Generalmente para realizar seguimiento de los contratos, proyectos, etc.	X	

Equipo Técnico

La asociación en la actualidad no cuenta con técnicos o personal administrativo que ellos hayan contratado o que hayan sido contratados por otras instituciones para el beneficio de la asociación. Pero tuvieron técnicos en la parte administrativa y de producción en la gestión 2006, los cuales eran: dos auxiliares contables y un técnico agrónomo, los que fueron contratados y pagados por la Fundación Puma.

Las responsabilidades que cumplieron fueron las siguientes:

Técnicos	Funciones y Responsabilidades
Administración (Dos auxiliares Contables)	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de cuentas de las ventas y compras, de ingresos y egresos - Manejar el sistema contable, implantada por la Fundación Puma
Producción (Un técnico agrónomo)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en el manejo de los apiarios - Capacitación en control de plagas

Los técnicos contables, aplicaron un sistema contable, que fue implementado por la Fundación Puma, pero en la identificación de problemas los socios manifestaron que era necesario ser capacitados en el área contable.

El técnico agrónomo ayudó en la nivelación del conocimiento técnico, uso y manejo de apiarios y el control de las enfermedades, capacitó en todo el ciclo del calendario apícola.

En la actualidad la asociación no cuenta con técnicos contratados por la asociación

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico, pero cuenta con una visión y misión institucional las cuales fueron elaboradas por los socios, basándose visiones y misiones de otras asociaciones.

La visión institucional menciona:

VISIÓN INSTITUCIONAL

La Asociación de Productores y Comercializadores integral de la colmena es una organización de hombres y mujeres que viven trabajan y construyen el desarrollo apícola regional y nacional en el Municipio de Monteagudo, primera sección municipal de la Provincia Hernando Siles del Departamento de Chuquisaca; contribuyendo el crecimiento económico con honestidad, solidaridad, equidad y sostenible; hacia la organización de formas de organización productivas modernas, propiciando el empleo de instrumentos de gestión y tecnología con una visión de futuro.

Contribuyendo a la conservación de los recursos naturales (flora y fauna) y el medio ambiente.

La misión institucional menciona:

MISIÓN INSTITUCIONAL

La Asociación de Productores y Comercializadores de los productos de la colmena del Municipio de Monteagudo trabaja para apoyar a sus asociados (as) dentro de un marco de desarrollo sostenido y sostenible. En la perspectiva de promover el trabajo grupal para obtener recursos económicos para fortalecer a mejorar la producción y la calidad total, facilitando su acceso a la capacidad técnica, desarrollo tecnológico, financiamientos y mercados, con equidad, responsabilidad, eficacia y eficiencia.

En el marco de la libre iniciativa, busca mejorar integralmente la calidad de vida de sus asociados (as), mediante la capacidad productiva, competitiva y asociativa; con transparencia, honestidad, competencia leal y justicia social, para participar en el desarrollo económico, social e industrial de la Nación Boliviana.

La asociación no cuenta con:

- Políticas internas que regulen la producción y comercialización,
- Formas de uso de la maquinaria
- Políticas de distribución de los recursos económicos.

6.2.3 Gestión Empresarial

Contabilidad y Registros Contables

El registro contable que se realiza es en sistema computarizado con registros de los ingresos y egresos, se emiten recibos por la venta de los productos comercializados. Anualmente se realizan inventarios de productos y activos.

La asociación contaba con una cuenta corriente cuando estaba siendo ejecutado el proyecto de La Colmena con Fundación Puma, la responsabilidad de esta cuenta estaba en el presidente de la asociación y el Comité Fiscalizador.

Plan de Negocios

La consultora PRODESMACH viene elaborando el plan de negocios para APIMONT, el cual es financiado por el municipio de Monteagudo, se encuentra en etapa de diseño final.

Fondo Rotatorio

Los socios de APIMONT cuentan con un fondo rotatorio de 56.000 Bs., fruto de una compensación realizada por la Fundación Puma, que representa el 10% de la ejecución del proyecto, por la buena gestión y ejecución del proyecto por parte de la asociación.

El uso del fondo rotatorio es exclusivamente para garantizar la compra de miel a los socios de APIMONT, no puede ser utilizado para la compra de materiales, equipos, compra de miel de otras personas ajenas a la asociación,....., etc.

Servicios que Presta la Asociación

APIMONT, presta servicios a los socios y no socios, los servicios prestados son los siguientes:



Servicios
Sacheteado de miel
Estampadora de cera
Secadora de polen
Extractor de miel



Mientras los servicios de sacheteado de miel, estampado de cera y secado de polen son brindados a los socios y no socios de APIMONT, la extracción de miel es un servicio exclusivo para los socios. El costo de los servicios y el destino de los mismos son analizados en el acápite de ingresos propios.

Políticas de Medio Ambiente

Las acciones realizadas para la conservación del medioambiente, están relacionadas con el no uso de agentes químicos y la producción ecológica como iniciativas para la conservación del medio ambiente ya que se utiliza propóleos para el uso de las colmenas.

APIMONT no cuenta con:

- Créditos
- Planes de venta y de producción

6.2.4 Ingresos Propios

En la gestión 2008, APIMONT generó ingresos por la venta de productos, aporte de los socios y por servicios prestados. El producto comercializado fue la miel sacheteada para el desayuno escolar en diferentes unidades educativas del municipio de Monteagudo, el producto comercializado generó la suma de 24.750 Bs.

El precio por kilogramo pagado al socio fue de 23 Bs/kg, los restantes 22 Bs, permitieron cubrir los costos de la compra de sachets, por el consumo de energía, por el alquiler de transporte, por otros insumos y por el descuento del valor de la factura.

El monto de ingresos repartido a los socios, por los kilogramos de miel que entregaron a la asociación fue de 12.100 Bs.

El socio aporta de dos formas, con una cuota mensual de 2 Bs. y con una cuota en especie de 5 kg de miel al año, si el socio decide no dar el aporte en especie, puede hacerlo en dinero; por el valor de los 5 kg que es de aproximadamente 80 Bs.

El destino de estos ingresos cubre el pago de servicios básicos, compra de material de escritorio, y la compra de refrigerios cuando realizan talleres o seminarios.

Los servicios prestados por la asociación tienen los siguientes precios: El costo del servicio del sacheteado de miel es de 12 Bs/kg, el precio de este servicio es calculado mediante una hoja de costos que ha sido elaborada. El estampado de cera tiene un precio de 2 Bs/Lámina, este servicio no tiene una hoja de costos elaborada, el precio es calculado por referencias de otros que brindan el servicio. El servicio de extracción de miel tiene un valor de 10 Bs/día, no cuentan con hoja de costos para este cobro, el precio es fijado por sugerencia de los socios.

Los ingresos por los servicios prestados son destinados a la compra de insumos, depreciación de la maquinaria, pago al operador de la maquinaria y para gastos de mantenimiento y reparaciones de la maquinaria y equipos.

Cuadro N° 15: Resumen Ingresos APIMONT, Gestión 2008

Venta de Productos
 Ingreso Bruto: 24.750 Bs año 2008
 Ingreso Neto: 12.100 Bs año 2008

Aporte de los Socios
 2 Bs/mes
 5 kg/año (miel) o 80 Bs/año

Prestación de Servicios
 Sacheteado de Miel 12 Bs/kg
 Estampado de Cera 2 Bs/ Lámina
 Extracción de miel 10 Bs/día



6.2.5 Producción

Productos Elaborados

En la presente gestión, los socios de APIMONT están produciendo una variedad de productos: Naturales y procesados:



Cuadro N° 16: Productos Apícolas

Productos Naturales
Miel
Propóleos
Polen
Cera
Núcleos
Jalea Real



Productos Naturales Procesados (Derivados de la Miel)	
Eupromiel	Miel-Propóleos-Esencia de eucalipto
Apilarmiel	Miel-Propóleos y jalea real
Energizantes	Miel-Polen-propóleos
Talco	Talco con propóleos
Champú	Miel y Sábila
	Miel y Manzanilla
	Miel y Palta
	Miel y Ñerita
	Miel y propóleos
Crema de Enjuague	Miel y Sábila
	Miel y Manzanilla
	Miel y Palta
Cremas	Humectante
	Antiinflamatoria
	Protector Solar
	Anti arrugas
Miel en Sachet	



Planes de Producción

A pesar que la asociación comenzó a producir varios productos derivados de la miel, no cuentan con un plan de producción escrito, aunque llevan el registro de los productos procesados.

No determinan su punto de equilibrio, pero manejan hoja de costos para algunos de sus productos.

Normas de Buenas Prácticas y Control de Calidad

La asociación tiene registro sanitario. Las prácticas empleadas para el control de calidad de los productos son: 1) la miel debe tener 18° de humedad, 2) utilización de material de acero inoxidable, 3) capacitación al socio en el proceso de producción para no contaminar el producto.

Infraestructura y Equipos de Transformación

APIMONT, cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura:

Cuadro N° 17: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Sacheteadora de Miel	Buen estado
4	Centrifugadora	Buen estado
3	Secadora de Polen	Buen estado
1	Estampadora de Cera	Buen estado
1	Refractómetro (para determinar la calidad de la miel)	Buen estado
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
1	Escritorio	Nuevo
1	Computadora	Nuevo
30	Sillas plásticas	Nuevo
1	Mesa Grande	Nuevo
1	Balanza Mecánica	Nuevo
1	Balanza eléctrica	Nuevo
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Centro de acopio y procesamiento de miel	Nuevo

6.2.6 Mercado /Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

APIMONT, no cuenta con un estudio de mercado, porque hasta el 2008 no producían, ni comercializaban como asociación, solo comercializaron miel sachetada para el desayuno escolar en el municipio y no vieron la necesidad de un estudio de mercado. En la presente gestión están elaborando productos procesados para comercializar y ven la necesidad de contar con un estudio de mercados.

La información de los precios de los diferentes productos derivados de miel, lo obtienen por informativos de la radio, periódicos, por personas que están de paso por la ciudad y por visitas a otros mercados: Visitaron las ciudades de Tarija, Sucre y Santa Cruz, donde averiguaron los precios.

Los socios de APIMONT, calculan los precios de sus productos por los sondeos de mercado realizados de diferentes formas y por los costos de producción elaborados de algunos de sus productos.

La asociación cuenta con productos procesados para la venta, se informa del mercado mediante sondeos y asiste a ferias.

Estrategias de Marketing

La estrategia utilizada para la comercialización de sus productos, se basa en la calidad de los productos, la presencia en el mercado y la promoción que realizan mediante trípticos y folletos (estos fueron financiados por la alcaldía, la prefectura y el aporte de los socios).

Como no cuentan con contratos de compradores potenciales para sus productos, no ven la necesidad de realizar un seguimiento a los mismos, tampoco realizan un seguimiento a sus competidores ya que conocen poco el mercado y se encuentran en etapa de crecimiento.

Los socios de APIMONT, expresaban:



“Para maximizar las ganancias, debemos; buscar mercados con mejores precios, para una mayor producción y aumentando valor agregado, con mejor capacitación y equipamiento”

Principales Mercados y Canales de Comercialización

APIMONT, comercializó miel en sachet en la gestión pasada para el desayuno escolar, la cantidad fue de 550 kg, el precio de venta fue de 45 Bs/kg, al socio se pagó 23 Bs/ Kg, para el cálculo del precio de venta elaboraron una hoja de costos, la venta de este producto fue para las unidades educativas del municipio de Monteagudo, para el transporte del producto se procedió a la contratación de vehículos.

Los meses de entrega del producto fueron los meses de marzo y julio, la forma de pago fue al crédito, para la presente gestión cuentan con un contrato para proveer miel en sachet para el desayuno escolar.

Para la presente gestión tienen un contrato con el municipio de Monteagudo para proveer de miel a diferentes unidades educativas, el desayuno escolar.

Centro de Acopio

Cuenta con un centro de acopio en buen estado, pero en la actualidad este centro de acopio no abastece, está resultando pequeño para el mercado potencial que se tiene.

Carpeta de Clientes

La carpeta de clientes que maneja el asociado, tiene muchas deficiencias ya que solo cuentan con información general de los clientes.

Participación en Ferias

La participación en ferias locales y nacionales, lo financian la alcaldía del municipio de Monteagudo, ONG's, la cooperación internacional y la prefectura del departamento de Chuquisaca.

Forma de Presentación del Producto

Los socios ya posicionaron una marca en el mercado nacional para todos sus productos comercializados “APIMONT”, cuentan con envases apropiados tanto de vidrios como de plásticos y sachets, además de logotipos para cada producto comercializado.



6.2.7 Relacionamiento de la Asociación

APIMONT, tuvo y tiene relaciones con instituciones, tales como, instituciones públicas, privadas, ONG,s, fundaciones, cooperación internacional, empresas privadas y empresas comerciales.

A continuación se muestran las instituciones con las que APIMONT, tiene relacionamiento, acercamientos y posibles contactos:

Cuadro N° 18: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A APIMONT
ALCALDÍA DE MONTEAGUDO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en el manejo y transformación apícola - Colaboración para participación en ferias - Contra parte para afiches, banner y trípticos
PREFECTURA DE CHUQUISACA	<ul style="list-style-type: none"> - Contra parte para afiches, material de publicidad y banner. - Diseño de etiquetas - Apoyo para la presentación de un stand en las ferias
DELFO CHACO (GTZ - DED)	<ul style="list-style-type: none"> - A través de la mancomunidad del chaco chuquisaqueño intercambio de experiencias en la ciudad de Santa Cruz. - Gestiones para comercializar el desayuno escolar - Capacitaciones
DELACH – IDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos preliminares con el objeto de obtener un crédito
FUNDACIÓN PUMA	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto y contraparte para la construcción de la infraestructura, maquinaria y equipamiento de la asociación
SWISS CONTACT	<ul style="list-style-type: none"> - A través del municipio, el fondo de competitividad y los socios, tramitaron la personería jurídica.
ADAPICRUZ	<ul style="list-style-type: none"> - Contraparte con el municipio para cursos de capacitación

ORGANIZACIÓN	ACERCAMIENTO Y CONTACTOS DE APIMONT
NORSUR	<ul style="list-style-type: none"> - Solo acercamiento
SOBRE LA ROCA	<ul style="list-style-type: none"> - Posible contacto

En la gestión 2006, APIMONT, captó un financiamiento de Fundación Puma con recursos de USAID, para la construcción de su centro de producción, procesamiento y acopio de productos, también para capacitación y fortalecimiento institucional.

Para la ejecución del proyecto la Fundación puso el 80% del costo total del proyecto y el 20% los socios de APIMONT. El 80% que desembolsó la Fundación fue de 556.000 Bs, y la contra parte fue de 139.000 Bs.; fruto de la buena gestión y labor realizada, la Fundación Puma compensó a la asociación con un monto de 56.000 Bs, que fue destinado al fondo rotatorio de la asociación.

Los socios realizaron otros aportes para culminar la construcción del centro, ya que el proyecto solo contemplaba la construcción de la obra gruesa de la construcción.

6.2.8 Principales Problemas

Los socios de APIMONT, identificaron los siguientes problemas:

Figura N° 5: Identificación de Problemas APIMONT⁹



De los cuales se priorizaron tres:

Figura N° 6: Principales de Problemas APIMONT



⁹ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, pero en el presente documento se respetan las formas de expresión de los asistentes a los diferentes talleres.

La necesidad de aplicación y creación de normas y reglamentos para el sector apícola es fundamental para los apicultores, esto les permitiría mejorar la calidad de la producción.

Los socios señalan la necesidad de capacitación y asistencia técnica, para mejorar los procesos de producción y la administración de la asociación, así como los intercambios para visitar otros productores y nuevas tecnologías.

A pesar que APIMONT, cuenta con un centro de acopio que fue construido hace un par de años, actualmente ven la necesidad ampliarlo, porque su capacidad no abastece para acopiar la miel y los productos que procesan.

El Señor Eduardo Cáceres (Presidente de APIMONT), expresaba:



“En cuestión apícola, habría que dar solución a la carencia de reglamentación nacional para el sector”

6.2.9 Análisis FODA

Cuadro N° 19: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con maquinaria, equipos e infraestructura en estado bueno y nuevo. - Contrato firmado para la comercialización de miel en el desayuno escolar. - Producción de productos ecológicos. - Los asociados están comprometidas con la asociación. - Las actividades realizadas por el directorio son respaldadas y favorecidas por los miembros de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado nacional está demandando una variedad de productos derivados de miel.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El sistema de control financiero no es efectivo ni adecuado. - Dependencia de cooperación de diferentes instituciones u ONG's para contar con un equipo técnico - La organización se caracteriza por una concentración de funciones y responsabilidades en la presidencia. - Deficiencias en los roles, funciones y responsabilidades de los miembros del Directorio y Comité Fiscalizador. - Carencia de facturas para la comercialización de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de reglamentaciones y normas legales, que regulen el sector apícola. - Infraestructura caminera en mal estado en épocas de lluvia. - Mercados potenciales alejados del lugar de producción

6.3 ASOCIACIÓN DE MUJERES TRANSFORMADORAS DE FRUTAS Y OTROS

6.3.1 Características Generales

La Asociación de Mujeres Transformadoras de Frutas y Otros (ASTFRUM), se caracteriza por agrupar a personas del sexo femenino, las cuales elaboran productos procesados; mermeladas, licores, jugos y carnes, de frutas, tales como; naranja, quinoto, mandarina, camote, limón, guayaba, mora, maracuyá, pomelo y sandía.

ASTFRUM fue fundada el 27 de enero de 2008, con el objeto de asociar productoras de derivados de cítricos y otros, para; el fortalecimiento en beneficio de las personas, competir en el mercado nacional e internacional, mejorar los ingresos económicos y el nivel de vida de la socias y por ende de su familia.

El cuadro siguiente permite apreciar las características principales de la asociación:

Cuadro N° 20: Ficha ASTFRUM

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Mujeres Transformadoras de Frutas y Otros (ASTFRUM)
Presidenta asociación:	Plácida Rivera
Personería Jurídica:	No
Rubro:	Productos Procesados – Mermeladas, licores, jugos y carnes de frutas ¹⁰
Registro Sanitario:	No
NIT:	No
Teléfono¹¹:	6472314
Celular¹²:	76093097
Ubicación:	Ciudad de Monteagudo, Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.3.2 Organización

Características de las socias

Son 12 personas, la totalidad de socias, de las cuales el 83,3% son mayores a 30 años de edad, y el 16,7% son menores a 30 años de edad; tanto para la gestión 2008 y 2009.

Como se aprecia en el cuadro inferior, ASTFRUM no cuenta con socias pasivas, todas las personas son clasificadas como socias activas. La asociación no cuenta con socias honoríficas.

Cuadro N° 21: Clasificación de Socias Según Participación y Gestión

Gestión	Activas		Pasivas		Total	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
2008	12	100%	0	0%	12	100%
2009	12	100%	0	0%	12	100%

Entre algunas de las razones por la cuales ASTFRUM solo cuenta con personas del sexo femenino se tiene:

¹⁰ Las distintas variedades de mermeladas, licores, jugos y carnes de frutas, se verán en el inciso de comercialización.

¹¹ El número de teléfono no es de la asociación, si no de una de las socias que presta su casa para las reuniones y la elaboración de los productos.

¹² El número de celular es de la señora Plácida Rivera presidenta de la asociación.

- Promover la igualdad de género en el acceso a la actividad económica, y desarrollo personal.
- Conseguir la igualdad de oportunidades para las mujeres con interés de mejorar su situación económica, social y familiar.
- Colaborar a otras organizaciones de similares características

Captación de Socias

Luego de la creación de ASTFRUM, las socias hicieron invitaciones a otras personas para formar parte de la asociación; es así que, tres personas se integraron a la asociación. Lo anterior denota el interés de las asociadas en ampliar la base societaria.

Los criterios utilizados para que una persona forme parte de ASTFRUM son:

- Persona responsable
- Persona con interés de trabajar
- Debe pertenecer al municipio de Monteagudo



Estructura orgánica y Características de la Directiva

El cuadro inferior muestra las características de la directiva y las actividades realizadas en la gestión 2008.

Cuadro N° 22: Estructura Orgánica y Actividades Realizadas

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS - GESTIÓN 2008
Presidenta	<ul style="list-style-type: none"> - Encargada de la comercialización de los productos. - Gestionar apoyo de distintas instituciones. - Hace cumplir las actividades asignadas a cada una de las socias. - Capacita a algunas socias que les falta algo de conocimiento en el proceso de la elaboración de los productos. - Animar a las socias a continuar con la iniciativa tomada.
Vice-Presidenta	<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidades cuando la presidenta no se encuentra.
Secretaria de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Levanta actas en las reuniones, redacta las mismas y hace firmar las mismas a las socias participantes.
Secretaria de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> - Encargada de llevar las cuentas de ingresos y egresos de la asociación. - Compra de insumos para el procesamiento de los productos
Vocal 1 Vocal 2	<ul style="list-style-type: none"> - Notifican a las demás socias de las reuniones. - Colaboran con la secretaria de actas cuando, la misma no puede asistir a las reuniones. - Apoyan a la presidenta con la comercialización de los productos.

La estructura orgánica tuvo modificaciones en la gestión 2009, debido al cambio de cartera de la vice-presidencia por la de Secretaría de Relaciones, eliminaron la vice-presidencia; la directiva para la presente gestión está conformada por las siguientes personas:

Cuadro N° 23: Estructura Orgánica ASTFRUM, Gestión 2009

NOMBRE	CARGO
Plácida Rivera	Presidenta
Hilda Padilla	Secretaria de Relaciones
Ana Montero	Secretaria de Actas
Vivian M. Dávila	Secretaria de Hacienda
Nora Calvimontes	Vocal 1
Jemina Sánchez	Vocal 2

En la directiva de la actual gestión 2 de las 6 personas son menores de 30 años, en comparación a la gestión pasada donde la totalidad de las personas era mayores a 30 años; una de las personas jóvenes cuenta con título universitario.

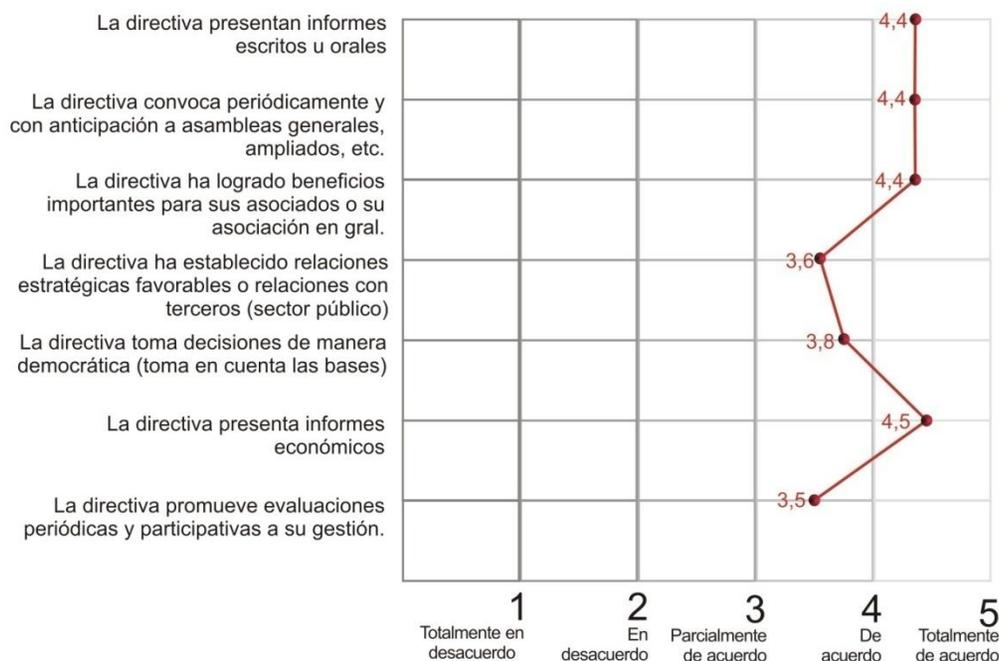
Como ASTFRUM, fue creada alrededor de un año atrás, la directiva está poniendo gran parte de sus esfuerzos en el relacionamiento institucional y la tramitación de la personería jurídica.

La elección de la directiva se realiza cuando lo ven por conveniente, no cuentan con ninguna reglamentación al respecto; la misma se hace en una asamblea general donde eligen una terna para proceder a una votación.

Evaluación de la Directiva

La evaluación realizada a las integrantes de la directiva se muestra en el gráfico inferior:

Gráfico N° 22: Evaluación a las Actividades Realizadas por la Directiva (en promedios)



La directiva obtuvo una calificación entre parcialmente de acuerdo y de acuerdo, se debe tomar en cuenta la importancia de promover evaluaciones periódicas y participativas a sus gestiones, también al establecimiento de relaciones estratégicas con otras instituciones; posiblemente esta sea la razón por la cual la cartera de vice-presidencia fue remplazada por la Secretaría de Relaciones.

Tipo de Reuniones

Las asambleas generales se realizan una vez al mes, en estas la directiva presenta sus informes; generalmente el directorio se reúne días antes de la asamblea general para coordinar los detalles de los informes y evaluar el avance de las gestiones realizadas ante las instituciones.

Cuadro N° 24: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General	Mensual (1° domingo)	Informes sobre el avance de trámites y otros asuntos	X	
Directorio	Mensual	Para realizar gestiones ante otras instituciones, realización de trámites, toma de decisiones y presentación de informes		X
Extraordinarias (del asociado)	Cuando es necesario	Para informar de cualquier evento inusual	X	

Equipo Técnico

La asociación cuenta con un técnico en el área de producción, quien es contratado por: la asociación, NORSUR y la Alcaldía de Monteagudo. La actividad que realiza es la capacitación en elaboración de jugos.

La forma de pago por el trabajo realizado es de la siguiente manera:

- El 10% realiza la asociación,
- El 30% la Alcaldía de Monteagudo
- El 60% por NORSUR.

6.3.3 Gestión Empresarial

Contabilidad y Registros Contables

El registro contable está limitado a la anotación de ingresos y egresos por la venta de productos y compra de insumos, al contar con recibos para la venta se puede lograr el control de los productos comercializados.

Servicios que Presta la Asociación

Las socias prestan servicios de apoyo (asesoramiento) en la elaboración de productos a personas que no son parte de la asociación, este apoyo es gratuito.

La asociación no cuenta con:

- Plan estratégico
- Visión
- Misión
- Políticas internas de producción y comercialización
- Créditos
- Fondo Rotatorio
- Políticas de Medio Ambiente
- Planes de Negocio

6.3.4 Ingresos Propios

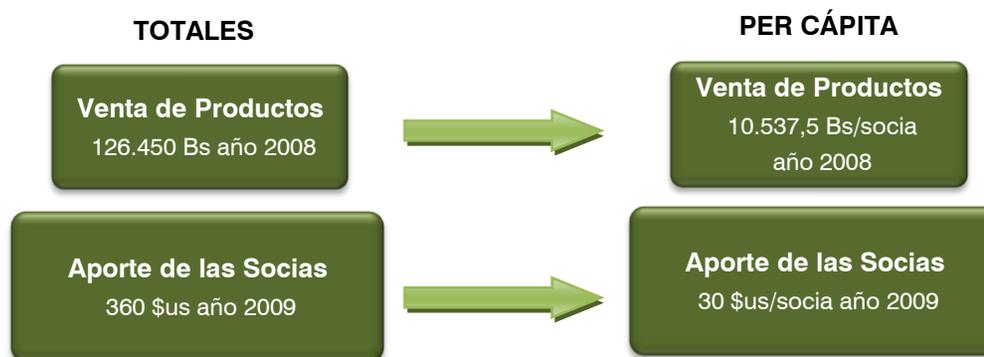
Por la comercialización de mermeladas, licores, jugos y carnes de frutas, la asociación tuvo un ingreso bruto de Bs 126.450 en la gestión 2008. El monto de ganancia neta representa el 45% del total de los ingresos, el que debería ser redistribuido a las socias, pero por la situación financiera de la asociación será capitalizado para la compra de herramientas y equipos necesarios y será usado también como capital de operaciones para la compra de mayor cantidad de materia prima.

Cuadro N° 25: Ingresos Brutos por Venta de Productos en Bs, - Gestión 2008

Productos y Variedades		Precio unitario (En Bs.)	Envase	Producción (en unidades)	Ingreso (Bs.)
Mermelada	Naranja	12,00	Frasco de 450 cc	8750	105.000
	Tropical				
	Quinoto				
	Mandarina				
	Camote				
	Limón				
	Guayaba				
Mora					
Jugos	Quinoto	12,00	Frasco de 450 cc		
	Naranja				
Licores	Maracuyá	15,00	Botellas de 750 ml	730	10.950
	Naranja				
	Quinoto				
	Pomelo				
	Mandarina				
	Sandía				
Carnes	Naranja	5,00	Plato pequeño	2100	10.500
	Camote				
	Quinoto				
Ingresos Bruto Total Ventas en Bs.					126.450

En la presente gestión las socias realizarán un aporte de \$us 360, para la compra de envases e incrementar la producción. El aporte por socia alcanza a \$us 30, según se muestra en la figura siguiente:

Figura N° 7: Resumen Ingresos de la Asociación



Las socias cuentan con un cronograma de jornadas de trabajo/asociada para la producción de los diferentes productos, el jornal que se cancela es de Bs 30/día, incluye la alimentación.

El jornal ganado por cada socia es retenido por la asociación para ser capitalizado como patrimonio o aporte de la misma; la utilización posterior de este dinero es para la compra principalmente de insumos, en las épocas de producción de los diferentes productos.

En caso, que las socias no cumplan con esta obligación se contrata a personas ajenas, en remplazo de las socias faltantes cancelando el mismo jornal de Bs. 30/día.



Las socias de ASTFRUM, expresaban:

"Se debe aclarar que las socias que cumplen en mayor grado con esta responsabilidad cuentan con mayor capital que aquellas socias que cumplen en menor grado, pues el monto de dinero que debería ser capitalizado es cancelado a la persona que remplaza en el trabajo a la socia"

Lo anterior nos indica que entre las socias de ASTFRUM, hay personas que tienen más aporte de capital que otras personas, lo cual en el futuro puede traer consecuencias.

6.3.5 Producción

Plan de Producción y Ventas

La necesidad de contar con un plan de producción se hace evidente debido a que necesitan saber la cantidad de dinero y capital a invertir para la producción y compra de insumos que se requieren. Así mismo, también cuentan con registro de producción, por la necesidad de conocer la cantidad producida por día, la cantidad vendida y la cantidad de insumos requeridos.

Insumos y Volúmenes de Producción

Los insumos necesarios para la producción son básicamente variedad de frutas y azúcar, no clasifican sus productos como de primera y segunda calidad, porque manifiestan que todos sus productos son excelente calidad.

No tienen una idea clara del concepto de punto de equilibrio en la producción, pero si consideran que su margen de utilidad está entre el 60 a 70%, dato elevado, pero luego de otras consideraciones aseguran que su margen de utilidad de ningún modo es menor al 45%.

Normas de Buenas Prácticas y Control de Calidad

El control de calidad para las mermeladas y los jugos lo realizan, con el fixómetro (prestado) que mide la cantidad de azúcar y la temperatura con el termómetro.

Las socias de ASTFRUM, utilizan a la práctica de "La Gotita" como la técnica de control de calidad para la producción:



"Ponemos un vasito de agua y hacemos gotear la mermelada cuando está a punto no se extiende y cuando no está a punto se extiende"

Antes de utilizar estas herramientas las socias utilizaban a “la gotita” para el control de calidad de las mermeladas, aseguran que es un método confiable.

Infraestructura y equipos de transformación

ASTFRUM no cuenta con infraestructura propia, maquinaria, equipos y herramientas. Todas las herramientas y utensilios utilizados para el proceso de elaboración de mermeladas, licores, carnes y jugos son prestados por las mismas socias.

Ante la carencia la asociación alquila algunos equipos e infraestructura para la producción y comercialización de sus productos.

6.3.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

Las socias de ASTFRUM con el asesoramiento de técnicos de DELFO - Chaco, elaboraron un plan de comercialización que vienen ejecutando en la presente gestión.

Manifiestan que no cuentan con estudios de mercado pues consideran que primero deberían obtener el registro sanitario, para tener acceso a los mercados.

La información de los precios referenciales de mercado lo obtienen mediante sondeos, tomando en cuenta la calidad del producto y con la asistencia a ferias y visitas a las ciudades de Sucre y Santa Cruz.

Estrategias de Marketing

La asociación adopta de manera intuitiva un enfoque de estrategia para la comercialización de los productos: contar con productos de calidad y realizar la promoción de los mismos mediante trípticos.

Las socias de ASTFRUM, expresaban:



“Para maximizar las ganancias, debemos; primero contar con el registro sanitario luego hacer conocer los productos con mucha propaganda”

Productos y Principales Mercados

El cuadro inferior muestra los productos y los precios de comercialización:

Cuadro N° 26: Características de los Productos Comercializados

Productos y Variedades	Precio Bs	Envase	
Mermelada	Naranja	12	Frasco de 450 cc
	Tropical		
	Quinoto		
	Mandarina		
	Camote		
	Limón		
	Guayaba		
	Mora		
Jugos	Quinoto	12	Frasco de 450 cc
	Naranja		
Licores	Maracuyá	15	Botellas de 400 ml
	Naranja		
	Quinoto		
	Pomelo		
	Mandarina		
	Sandía		
Carnes	Naranja	5	Plato pequeño
	Camote		
	Quinoto		



Se comercializan las mermeladas, jugos y los licores en los mercados de Santa Cruz, La Paz y el mercado local; los canales utilizados fueron mediante los contactos realizados en las ferias y con los vendedores minoristas. La venta de las carnes de frutas sólo se realizó en ferias a las que se asistió.

Todas las ventas realizadas por la asociación son al contado.

Los principales meses para la comercialización de los diferentes productos son: agosto, septiembre, octubre y diciembre. El transporte utilizado para trasladar los productos a los diferentes mercados es por flotas (buses) locales.

Carpeta de Clientes

A pesar de que cuentan con una carpeta de clientes (cuaderno con registro básico de los compradores) no hacen el seguimiento a los mismos.

De igual manera no realizan seguimiento a sus competidores, pues manifiestan que no es necesario ya que están seguras de la calidad de los productos, además de que sus innovaciones (nuevos productos “estrella” elaborados) son copiados por otras asociaciones.

Participación en Ferias

La asistencia a ferias locales y nacionales y la elaboración de trípticos, son financiados por la Prefectura de Chuquisaca, la Alcaldía de Monteagudo, DELFO Chaco y por aportes propios.

Forma de Presentación del Producto

Los envases utilizados son de material plástico y de vidrio; los cuales mantienen el producto en buen estado, necesario tanto para la salud de los clientes como para la presentación de los productos.



La asociación tiene su logotipo, que es colocado en los diferentes envases de sus productos. La marca que están posicionando en el mercado es “PRODUCTOS CHAQUEÑITA”.

6.3.7 Relacionamiento de la Asociación

ASTFRUM, ha establecido relaciones con instituciones públicas, ONG’s y la cooperación internacional, las que presentamos a continuación:

Cuadro N° 27: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A ASTFRUM
ALCALDÍA DE MONTEAGUDO	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en participación de ferias. - Apoyo con la impresión de etiquetas - Capacitación en la elaboración de productos - Aporte con la contratación de un técnico
PREFECTURA DE CHUQUISACA	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para la instalación de un stand en las ferias visitadas - Intercambio de experiencias
DELFO CHACO (GTZ - DED)	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo con el pago del alojamiento durante la participación de ferias - Capacitaciones en planes de comercialización de productos
DELACH	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para el intercambio de experiencias - Colaboración con la impresión de etiquetas
NORSUR	<ul style="list-style-type: none"> - Bonos para capacitación en elaboración de los productos (contra parte para la contratación de un técnico).
SEDAG	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de imagen e impresión de etiquetas

La asociación debe buscar relacionarse con empresas privadas principalmente comerciales para promover sus productos y comprar insumos.

6.3.8 Principales Problemas

Las asociadas identificaron los siguientes problemas:

Figura N° 8: Identificación de Problemas ASTFRUM¹³



De los que se priorizaron:

Figura N° 9: Principales de Problemas ASTFRUM



Dos de los tres problemas priorizados tiene que ver con trámites; personería jurídica y registro sanitario. Pues manifiestan que estos son necesarios para ingresar a mercados y comercializar con mejores precios debido a la calidad de los productos.

El hecho de que las socias de ASTFRUM, trabajen en la casa de una socia y que cada una lleve los utensilios necesarios para la producción, corrobora la necesidad de contar con infraestructura, y equipamiento propio de la asociación.



¹³ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo que la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, pero en este documento se respetan las formas de expresión de los asistentes a los diferentes talleres.

6.3.9 Matriz FODA

Cuadro N° 28: Matriz FODA ASTFRUM

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y rápido crecimiento de la asociación. - Compromiso de las socias para el desarrollo de ASTFRUM. - Buscan el desarrollo de personas del género femenino. - Interés de las socias en ampliar la producción para satisfacer el mercado. - Generación de fuentes de empleos para personas que no pertenecen a la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen mercados potenciales para los productos elaborados - Aceptación de los productos en los mercados comercializados
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de maquinaria, equipos e infraestructura. - Instrumentos estratégicos (visión, misión), no definidos. - Falencias en la definición de roles de los miembros del directorio - No tiene relacionamiento con empresas privadas comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura caminera en mal estado en épocas de lluvia. - Mercados potenciales alejados del lugar de producción - Competencia de otra asociación que produce los mismos productos en el municipio.

6.4 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORAS DE MERMELADAS Y LICORES “APROMEL”

6.4.1 Características Generales

La Asociación de Productoras de Mermeladas y Licores APROMEL fue constituida el 30 de junio del año 2005 en el municipio de Monteagudo, Cantón Sauces 1° sección de la provincia Hernando Siles del departamento de Chuquisaca, agrupando a un total de 12 mujeres propias del lugar y de la comunidad de Candua, que con intención de aportar económicamente en sus hogares deciden formar una asociación dedicada a la elaboración mermeladas y licores de frutas con materia prima de la región.

APROMEL nace con la expectativa de crear y consolidar una empresa, en este marco instituciones públicas se sumaron a la iniciativa colaborando con capacitación para asegurar que las mismas cuenten con conocimiento suficiente para iniciar y dar viabilidad a este proyecto.

En fecha 16 de enero del año 2008 APROMEL consigue consolidarse como asociación al obtener su Personería Jurídica con testimonio N° 601/2007, cuenta además con Estatutos y Reglamento Interno.

La asociación está conformada por mujeres emprendedoras, quienes con el afán de mejorar la calidad de vida en sus hogares han incursionado en el mundo empresarial a través de la venta de productos procesados



...Las mujeres nos vemos mas valoradas ...

.....Aunque poco pero ya llevamos plata a la casa.....

Alcira García - Presidenta APROMEL

logrando de esta forma aportar ingresos adicionales, aunque cabe mencionar que los beneficios fruto de esta iniciativa van más allá de lo económico tomando en cuenta que las asociadas se sienten más valoradas no sólo como madres, esposas o amas de casa sino también como trabajadoras que contribuyen al ingreso de la familia.

Cuadro N° 29: Ficha APROMEL

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Productoras de Mermelada y Licores (APROMEL)
Representante Legal:	Carlos Guido Vallejos Villalba
Personería Jurídica:	601/2007
Rubro:	Productos Procesados
NIT:	161274025
Teléfono:	46473246 (de Alcira García - Presidenta)
Celular:	77134549
Ubicación:	Ciudad de Monteagudo, Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.4.2 Organización

Características de los Socios

APROMEL cuenta con un total de 12 socias inscritas en la gestión 2009 (número de integrantes que se ha mantenido desde sus inicios), de las cuales el 85% son activas.

Cuadro N° 30: Clasificación de Socias según Participación y Gestión

Gestión	Nro. Socias según participación		Total
	Activas	Pasivas	
2007	10	2	12
2008	9	3	12
2009	9	3	12

El compromiso de gran parte de las asociadas se patentiza principalmente en las exigencias establecidas de forma interna por la asociación para sus miembros:

- Dedicarle al menos 4 horas diarias a la asociación de lunes a sábado durante 5 meses.
- Asistir con carácter obligatorio a las diferentes reuniones convocadas por la directiva.

Captación de Socias

Pese a ser una organización joven ha obtenido importantes resultados, logrando captar la atención de mujeres que desean afiliarse, por lo que durante la gestión 2009 se ha recibido 2 solicitudes verbales para ingresar a la organización las mismas que fueron aceptadas tras una evaluación de las asociadas, tomando en cuenta que actualmente la asociación tiene gran interés en ampliar su base societaria **“Para ser más activas y mejorar”** lo manifestaba una de las socias.

Otra de las actividades que va a permitir seguramente que la asociación capte más socias es a través de los cursos de capacitación que imparten, ya que las socias con más experiencia gracias al apoyo de autoridades del municipio brindan capacitación en la elaboración de mermeladas y licores de forma gratuita a otras mujeres que así lo requieran con el fin de formar capacidades en la población y de esta forma puedan incorporarse a la actividad.

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

Cuenta con una mesa directiva conformada por 5 cargos o carteras las mismas que se renuevan cada 2 años, las socias que ocupan dichos cargos son elegidas en asamblea general, en la que se propone una terna y se designa los puestos por aclamación, la nueva directiva asume su gestión tras contar con la aprobación de todas las socias que participaron en dicho evento.

Las principales actividades desarrolladas por la mesa directiva se resumen en el cuadro Nro. 30.

Los aspectos más relevantes de la estructura organiza de APROMEL se resumen en las siguientes consideraciones:

- *Organización presidencialista;* Observando el rol que se cumple en cada una de las carteras, *La Presidenta* está encargada de la planificación y ejecución de las actividades más importantes de la asociación mientras que el resto de los miembros de la directiva realizan labores básicas pero, según manifiestan las socias existe un alto grado de colaboración que permite que la asociación pueda cumplir con sus objetivos.
- *Poca información y capacitación;* Las socias que son parte de la mesa directiva no cuentan con la información y capacitación necesaria para desempeñar sus respectivos roles, duplicando funciones en algunos casos, por lo que el aporte a la asociación es limitado.
- *Simetría en las relaciones;* No existe una brecha entre las socias que toman decisiones (mesa directiva) respecto a quienes la asumen, de acuerdo a los observado las socias tienen objetivos comunes, además de poseer características similares en cuanto a nivel de

instrucción, nivel de capacitación (para la elaboración del producto), años de antigüedad en la asociación, edad, etc.

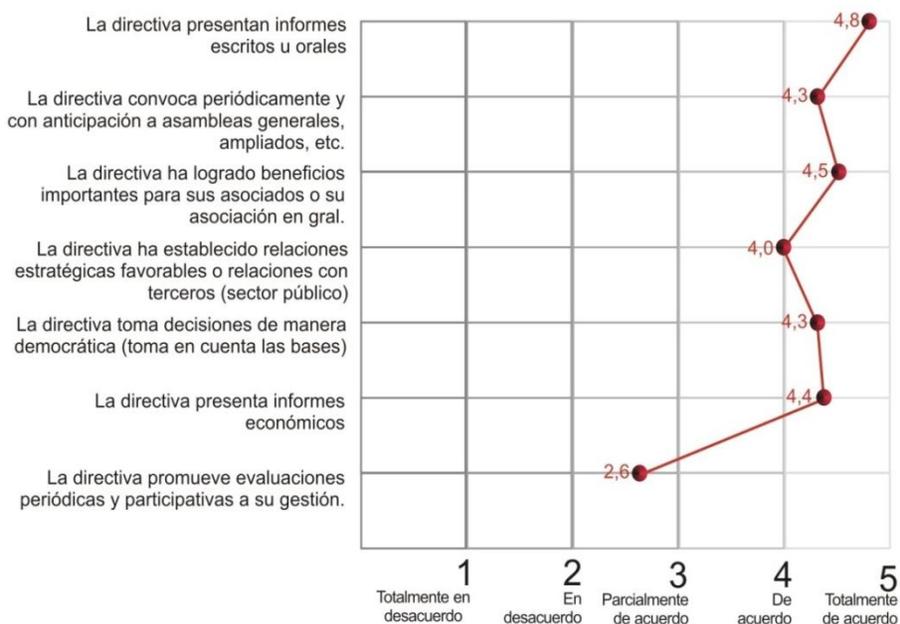
Cuadro N° 31: Estructura Orgánica

NOMBRE	CARGO	PROFESIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS - GESTIÓN 2008
Alcira García	Presidenta	Ama de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la colaboración de instituciones. - Asistir a diferentes eventos, reuniones y ferias como representante de APROMEL. - Convocar a reuniones. - Organizar las actividades para la producción y comercialización de los productos. - Llevar el registro de ventas y compras de la asociación.
Susana Mendoza	Vice-Presidenta	Ama de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las funciones de la Presidenta en caso de que la misma no se encuentre
Elizabeth Mendoza	Secretaria de Hacienda	Ama de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar actas en las reuniones, da lectura a las mismas. - Realiza el control de asistencia. - Da lectura a la correspondencia recibida.
Adela Salazar	Secretaria de Actas	Ama de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar actas de las reuniones y realizar informes de las mismas.
Ercilia Salazar	Vocal	Ama de casa	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer las notificaciones.

Evaluación a la Directiva

Con el fin de evaluar la gestión de la directiva con funciones en la gestión 2008, se realizó una consulta a las asociadas en ciertos temas específicos logrando identificar entre los puntos expuestos que una de las debilidades de la directiva radica en que no promueve evaluaciones periódicas y participativas a su gestión.

Gráfico N° 23: Evaluación a la Directiva (en promedios)



Tipo de Reuniones

La asociación estableció que las socias deberán asistir de forma obligatoria a las diferentes reuniones convocadas por la directiva, en caso de que alguna incumpla y/o no justifique su inasistencia se sanciona según lo establecido.

APROMEL ha determinado tres tipos de reuniones que se llevan a cabo a lo largo del año las mismas se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro N° 32: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual	- Informe de actividades. - Planificar actividades y acciones a seguir.	X	
Directorio	Solo cuando se requiere	- Análisis de nuevos proyectos - Solución de problemas.	X	
Extraordinarias (del asociado)	2 veces por semana	- Monitoreo a los proyectos existentes. - Organización para participar en diferentes acontecimientos. - Planificar actividades.	X	

La asamblea general (reunión ordinaria) está constituida por la presencia de todas las socias. Se realiza una vez al mes y de manera extraordinaria cuantas veces sea convocado por el Directorio, conforme al reglamento interno.

Las reuniones extraordinarias se realizan con una frecuencia de al menos dos veces por semana, principalmente para planificar actividades relativas a la producción, las mismas son convocadas por el directorio para tratar única y exclusivamente los asuntos detallados expresamente en la convocatoria.

En la asociación se reúnen por tanto, alrededor de 10 veces al mes lo cual indica que se informan continuamente de todas las actividades que se realizan, pero al respecto surge una pregunta ¿es necesario reunirse con tanta frecuencia?, tomando en cuenta que las reuniones son consumidoras de tiempo y energía, será necesario implantar cierto control sobre esto con el fin de evitar deserción en las socias que no sólo se dedican a esta actividad.

6.4.3 Gestión Empresarial

Contabilidad y Registros Contables

El sistema de contabilidad que maneja APROMEL contiene datos referentes a producción, ventas y compra de materia prima, no obstante dichos registros son básicos y tienen falencias, debido a que se manejan varios cuadernos de anotaciones, por lo que los registros están desordenados lo cual dificulta la realización de consultas rápidas sobre las ventas, producción, compras de insumos por mes u otro tipo de consulta.

Plan de negocios

La producción de mermeladas y licores en APROMEL ha ido incrementándose de forma considerable a partir de sus inicios, lo cual ha requerido mayor planificación, ante tal situación las socias gracias al apoyo de la GTZ elaboraron un plan de negocios para la gestión 2008, pero debido a una serie de inconvenientes el mismo no pudo cumplirse a cabalidad.

Para la gestión 2009 el Gobierno Municipal de Monteagudo elabora un plan de negocios con el objetivo de implementar una planta procesadora moderna para la asociación, puesto que actualmente las socias no cuentan con ningún tipo de maquinaria solamente utensilios de cocina.

Créditos

Los recursos generados por la asociación no han sido suficientes para poder cubrir los diferentes gastos operativos, por lo que APROMEL durante la gestión 2008 contrajo un crédito bancario por el monto de \$us 1.000 el mismo que fue utilizado para la compra de envases de vidrio, aunque que dicho crédito no fue adquirido como asociación, sino a nombre de una de las socias.

6.4.4 Ingresos Propios

La asociación ha logrado generar ingresos propios por concepto de venta de sus productos, registrando en la gestión 2008 con un ingreso de Bs 136.000 y una utilidad de Bs 8.000, dinero que ha sido reinvertido, destinando el mismo para la compra de insumos y utensilios con el propósito de incrementar la producción en la gestión 2009.

Cuadro N° 33: Ingresos Brutos APROMEL – Gestión 2008

Productos y Variedades		Precio Unitario Bs	Envase	Producción (Unidades)	Ingreso Bruto (Bs.)
Mermelada	Quinoto	12,00	Frasco de 450 cc	5000	60.000
	Mandarina				
	Guayaba				
	Tropical (Piña, papaya, limón)				
Licores	Quinoto	20,00	Botellas de 750 ml	1500	30.000
	Pomelo				
	Maracuyá				
	Guayabilla				
	Mandarina				
	Mora				
	Durazno				
Frutas al jugo	Naranja	12,00	Frasco de 450 cc	1200	4.400
	Quinoto				
Dulces	Leche	15,00	Frasco de 450 cc	800	12.000
	Naranja	12,00		500	6.000
Otros productos	Leche de tigre	20,00	Botellas de 750 ml	400	8.000
	Macerado de mandarina y naranja	20,00	Botellas de 750 ml	300	6.000
	Mantequilla de maní		Frasco de 450 cc	-	
Ingresos Brutos por Venta de Productos					Bs 136.400



La Utilidad Promedio por socia, generada durante la gestión 2008 fue de Bs. 666.-

6.4.5 Producción

Planes de Producción y Venta

APROMEL elabora planes de producción, los mismos están sujetos a la temporalidad de las diferentes frutas que se usan para la obtención de sus productos, además de la disponibilidad de las mismas en los mercados.

No realizan planes de venta, tampoco tienen contratos fijos de venta, se hace difícil estimar el volumen a comercializar.

Volúmenes de Producción

La asociación no tiene calculado el volumen de producción exacto producido en la gestión 2008, pero tienen en claro que por las ventas obtuvieron una utilidad de Bs 8.000.

Pone al alcance de sus clientes mermeladas, frutas al jugo y licores de una variedad de sabores, los mismos que son elaborados en base a frutas del lugar, azúcar y canela prescindiendo de elementos químicos, por lo que se convierten en productos frescos sanos y apetecibles.

El proceso de la elaboración de mermeladas no es complicado para las socias, pero una de las más grandes carencias de la asociación radica en la falta de tecnología adecuada para realizar el control de calidad, aunque hasta la fecha no fue un obstáculo para que las socias obtengan un producto de calidad, debido a que han desarrollado una serie de técnicas propias para homogeneizar la calidad de sus productos fruto de la experiencia adquirida en años de trabajo.

La variedad de productos que APROMEL pone a disposición del público se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro N° 34: Productos APROMEL

Productos Procesados APROMEL	
Mermelada de:	Quinoto. Mandarina. Guayaba. Tropical (de piña, papaya y limón).
Licor de:	Quinoto. Pomelo. Maracuyá Guayabilla. Mandarina. Mora. Durazno.
Frutas al jugo:	Naranjas al jugo. Quinotos al jugo.
Dulce de:	Leche. Naranja.
Otros productos:	Leche de tigre. Macerado de mandarina y naranja. Mantequilla de maní.



6.4.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

La organización no ha logrado realizar investigación y estudios de mercado debido a la falta de recursos económicos y de personal que lo elabore, además de que tampoco lograron conseguir apoyo de instituciones públicas y privadas para realizarlo.

La asociación como ya se mencionó anteriormente cuenta con un registro de ventas y compras de insumos, que pese a tener falencias han permitido a las socias determinar aproximadamente sus costos, basados en estos han logrado establecer el precio de sus productos, aunque este cálculo se complementa con datos que recopilan en las diferentes ferias en las que han participado; donde observan su entorno recopilando información de sus competidores (precios, nuevos productos, calidad) y consumidores (las preferencias).

Principales Mercados y Canales de Comercialización

Gran parte de la producción es absorbida en el mercado local (Monteagudo y la ciudad de Sucre), Santa Cruz y Tarija son mercados en los que se está incursionando, resultado de su participación en ferias de dichos lugares, actualmente la asociación no tiene problemas para vender toda su producción pero están sujetos a la disponibilidad de compra y preferencias de sus clientes puesto que no han logrado establecer contratos fijos de venta.

La comercialización de los diferentes productos presenta un comportamiento estacional, logrando mayores ventas y beneficios en los meses de mayo, junio, julio y agosto.

Presentación del Producto

Los productos elaborados: mermeladas, jugos y licores se presentan en envases de vidrio apropiadamente etiquetados, el licor es uno de los productos que se vende al granel¹⁴.

6.4.7 Relacionamiento de la Asociación

APROMEL logró establecer relaciones con diferentes instituciones públicas, privadas, ONGs, de Cooperación Internacional, etc.

¹⁴ Son productos que no están envasados ni etiquetados, los venden en recipientes improvisados

A continuación se detallan sus principales alianzas.

Cuadro N° 35: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A APROMEL
ALCALDÍA DE MONTEAGUDO	- Capacitación en la elaboración de mermeladas y licores. - Apoyo económico para participar en ferias.
PREFECTURA DE CHUQUISACA	- Apoyo para la promoción del producto. (banners y afiches de la asociación) - Apoyo con la compra de material para la presentación de los productos (etiquetas).
PROMARENA	- Capacitación en la elaboración de productos - Capacitación en temas de comercialización. - Capacitación en acceso a nuevos mercados. - Colaboración para tramitar el registro sanitario.
DELFO-CHACO	- Capacitación en temas de comercialización. - Capacitación en ventas y atención al cliente. - Colaboración en la elaboración de planes de negocio. - Apoyo para la promoción del producto (con afiches) - Apoyo con la compra de material para la presentación de los productos (etiquetas). - Apoyo para intercambio de experiencia (pasantías)
NOR SUR	- Colaboración para la contratación de técnicos

6.4.8 Principales Problemas

Las socias han logrado identificar y priorizar sus principales problemas, los que se presentan a continuación:

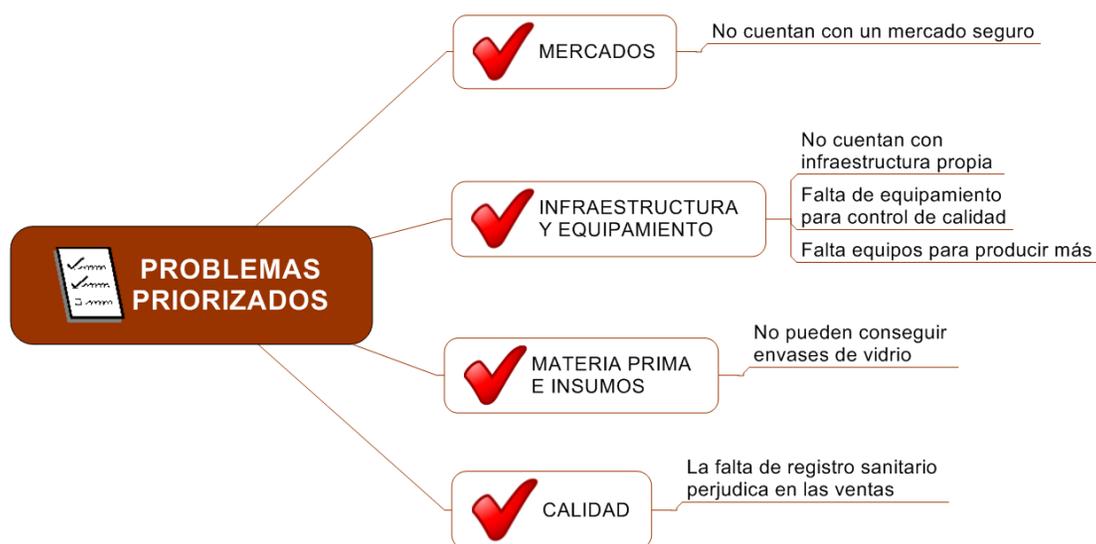
Cuadro N° 36: Identificación de Problemas APROMEL¹⁵



¹⁵ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo que la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, pero en el presente documento estamos respetando las formas de expresión de los asistentes a los diferentes talleres.

De los anteriores se priorizó los siguientes:

Cuadro N° 37: Principales de Problemas APROMEL



La asociación enfrenta una serie de problemas que perjudican a más de un proceso en su actividad productiva.

- **Mercados;** Según lo manifiestan las socias no cuentan con un mercado seguro, ofrecen sus productos en diferentes ferias locales y nacionales constituyéndose las mismas en su principal canal de venta, además buscan espacios en mercados, tiendas o personas particulares donde no exigen el registro sanitario.
- **Infraestructura y Equipamiento;** No cuentan con infraestructura propia, actualmente los productos se elaboran en el domicilio particular de una de las socias el mismo que por el ritmo de crecimiento de la producción no cumple con las exigencias necesarias para realizar las labores con comodidad, además de no contar con los instrumentos adecuados para la producción (ollas de aluminio, cocinas industriales, etc.).
- **Materia Prima e Insumos;** Adquirir los envases de vidrio se ha convertido en un problema muy serio para la organización, la producción correspondiente a enero del 2009 se ve estancada debido a que no existen frascos de vidrio en el mercado local y nacional para el envase de las mermeladas.
El único proveedor con el que contaba la asociación era VIDRIOLUX empresa establecida en la ciudad de Cochabamba cuyas actividades se encuentran paralizadas, lamentablemente la asociación no cuenta con referencias de otras empresas dedicadas a la venta de frascos de vidrio, por lo que han suspendido de momento la producción.
- **Calidad;** La asociación ha perdido oportunidades muy importantes para poder consolidar un mercado seguro debido a que empresarios, entidades públicas y privadas que requieren importantes cantidades de mermeladas y licores exigen que se cuente con el registro sanitario, el cual dada las condiciones de la asociación en cuanto a recursos y requisitos sanitarios aún no ha logrado obtenerlo.

6.4.9 Análisis FODA

Cuadro N° 38: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Activa participación e interés de las socias en las actividades de la Organización. - Buenas relaciones entre la junta directiva y las asociadas. - Personal calificado para la elaboración de productos. - Más del 80% de las asociadas son personas comprometidas con la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente de productos naturales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La organización está iniciando sus actividades por lo que su consolidación está en proceso. - Carencia de los recursos económicos para la aplicación de la tecnología adecuada para el proceso de producción. - Dependencia de cooperación de diferentes instituciones u ONG's para contar con un equipo técnico. - Deficiencias en los roles, funciones y responsabilidades del directorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura caminera en mal estado, difícil acceso a la región - Mercados potenciales alejados del lugar de producción

6.5 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLA ARTESANAL MONTEAGUDO

6.5.1 Características Generales

La región Subandina de la Provincia Hernando Siles por sus excelentes condiciones agroclimáticas se constituye como una de las regiones del país más importantes en la producción y comercialización de semillas, estas características fueron favorables, y han posibilitado que se consolide La Organización de Productores de Semilla Artesanal Monteagudo “APROSAM” que según acta de constitución fue creado el 11 de octubre de 1998 en la localidad de Monteagudo, cantón Sauces 1° sección de la provincia Hernando Siles con el apoyo de FEDEAGRO, finalmente logra su constitución jurídica el 30 de Julio del año 2002.

La principal actividad de esta asociación consiste en la producción de semilla de variedades de maíz y maní de alta calidad y productividad destinada principalmente a los mercados de Santa Cruz y la región subandina.

Pese a contar con una producción de calidad APROSAM enfrentaba serios problemas respecto al proceso de producción empleado el mismo que consistía en la producción agrícola supervisada, con una adecuación artesanal de post-cosecha de la semilla, que después de cuatro meses de almacenamiento en situaciones precarias no garantizaba la conservación de la calidad de su producción, ante tal situación los socios deciden conformar una nueva empresa denominada “Semillas y Granos de Monteagudo SEGRAM SA” financiada por el PROGRAMA DE APOYO PRODUCTIVO RURAL “APRU”

SEGRAM S.A. nace con el objeto de encarar dos aspectos principales según se definió en el plan de negocios:

- a) Mejorar los procesos relacionados a la producción semillera para que se cumpla con las normas establecidas y lograr un producto de alta calidad
- b) Establecer infraestructura y equipos, para realizar en forma adecuada los procesos de post-cosecha, adecuación y almacenamiento de la semilla, que permitan conservar la calidad obtenida y mejorar la presentación del producto.

De esta forma se asegura no sólo el fortalecimiento del sistema productivo de la región sino también la producción de semillas y granos de calidad, la comercialización de las mismas, además de prestar servicios agrícolas a la población en general que permitan mejorar la competitividad de sus clientes y optimizar los ingresos de los asociados de APROSAM.

El propósito de SEGRAM S.A. queda claramente definido en el corto y largo plazo presentando su visión y misión que define lo siguiente:

VISIÓN

- SEGRAM S.A.M., se constituye en la empresa líder en producción, comercialización y servicios de semillas y granos de maíz y maní de la región del Chaco Chuquisaqueño.

MISIÓN

- Procesar y comercializar semilla certificada de alto potencial productivo y grano comercial de maíz y maní de alta calidad; además de proveer servicios agrícolas que permitan mejorar la competitividad de nuestros clientes y optimizar sus ingresos.

Cuadro N° 39: Ficha APROSAM

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Productores de Semilla Artesanal (APROSAM)
Representante Legal:	Mario Bravo Sejas – Petrona García López de Bravo
Personería Jurídica:	166/2002
Rubro:	Agrícola
NIT:	138131020
Teléfono:	46473598
Celular:	76129766
Ubicación:	Ciudad de Monteagudo, Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.5.2 Organización

Características de los Socios

APROSAM está conformada por 26 pequeños productores activos, número de socios que se ha mantenido durante las últimas 2 gestiones aunque con características diferentes se observa que para la gestión 2009 el número de mujeres asociadas se duplicó respecto a la gestión 2008.

De acuerdo a los reportes de la directiva el 100% de los socios participa de las diferentes actividades de la asociación pero denotan en los mismos poco interés.

Cuadro N° 40: Clasificación de Socios según Género, y Gestión

Gestión	Nro. Socios Según Género		Total
	Masculino	Femenino	
2007	24	2	26
2008	24	2	26
2009	22	4	26

Para un mejor detalle a continuación se presenta el total de asociados para la gestión 2009 según comunidad.

Cuadro N° 41: Clasificación de los Socios por Comunidad

COMUNIDAD	NUMERO		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
Ticucha	2	0	2
Cabayuri	1	1	1
Cañón Largo	1	2	1
Panadería	2	0	2
Pucamayu	1	0	1
San Miguel del Bañado	1	0	1
Itapenti	2	0	2
Maizal	5	0	5
Piraicito	1	1	1
Chapimayu	1	0	1
Pedernal	1	0	1
Chuncusla	1	0	1
Atirimbia	1	0	1
Itacua	1	0	1
TOTAL	22	4	26

Captación de socios

Para la gestión 2008 APROSAM recibió 5 solicitudes de productores de la localidad de San Juan de Pirai para poder ingresar a la asociación, las mismas que fueron evaluadas y aceptadas por la

directiva tras constatar que los mismos poseen patrimonio propio además de producir semillas de calidad (requisitos necesarios para ser parte de APROSAM), pero al cabo de poco tiempo dichos socios abandonaron la asociación debido a las distancias entre comunidades por lo que no podían participar de forma activa en los eventos propios de la asociación.

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

APROSAM cuenta con una mesa directiva conformada por 6 cargos o carteras las mismas que se renuevan cada 2 años, los/as socios/as que ocupan dichos cargos son elegidas en asamblea general en la cual se propone una terna y se designan los puestos por aclamación.

Las principales actividades desarrolladas por la mesa directiva se resumen en el cuadro presentado a continuación:

Cuadro N° 42: Estructura Orgánica

CARGO	FORMACIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS - GESTIÓN 2008
Presidente	Ciclo Intermedio	- Encargado de monitorear la ejecución del plan de negocios para concluirlo. - Gestiona, ejecuta recursos y proyectos - Gestiona capacitación técnica. - Asiste a reuniones en representación de la asociación. - Convoca a reuniones.
Vice-Presidente	Ciclo Intermedio	- Responsable de cobrar las multas, los aportes de los socios. - Realiza el informe anual de ingresos y egresos.
Secretario de Actas	Universitario	- Levanta actas en las reuniones, da lectura a las mismas - Realiza el control de asistencia. - Da lecturas a correspondencia recibida.
Secretario de Comercialización	Ciclo Intermedio	- No ha realizado sus actividades.
Vocales	Ciclo Intermedio	- Se encargan de modificar para la asistencia a reuniones.

Los aspectos más relevantes de la estructura organizativa de APROSAM se resumen:

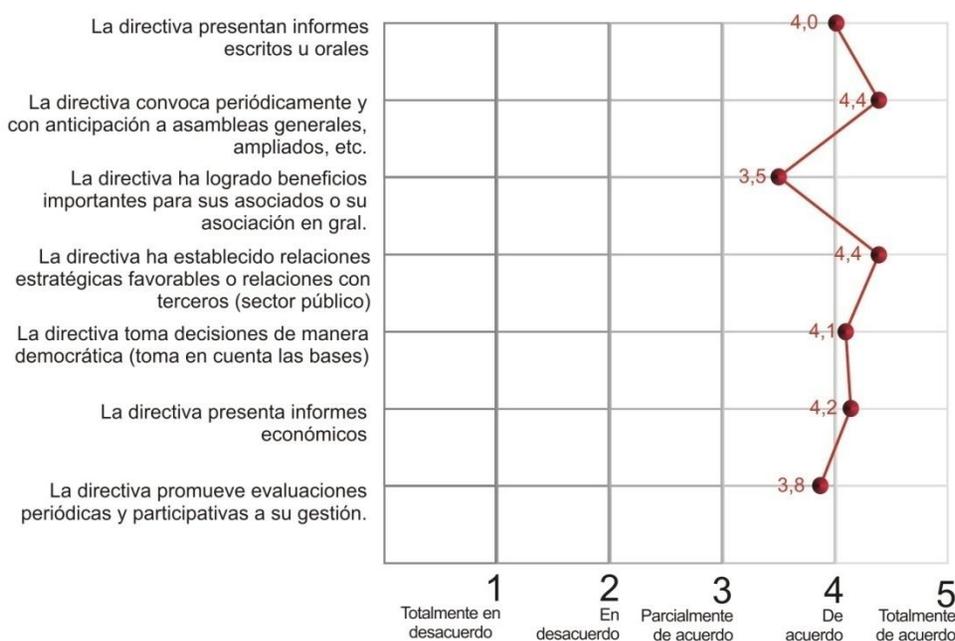
- *Organización presidencialista;* Observando el rol que cumple cada una de las carteras, *El Presidente* está encargado de la planificación y ejecución de las actividades más importantes de la asociación siendo que el resto de los miembros de la directiva realizan labores básicas, es por ello que considerando la magnitud de las diferentes actividades es necesario desconcentrar las responsabilidades de modo que las diferentes carteras asuman su rol, funciones y responsabilidades para las que fueron creadas.
- *Asimetría en las relaciones;* Existe cierta discordancia entre los socios que toman decisiones (Mesa directiva) respecto a quienes la asumen por mala definición de roles.
- *Insuficiente coordinación en las acciones;* La directiva y las bases aún no lograron establecer a cabalidad los roles que deben cumplir, aún se tiene la idea de que la directiva deberá solucionar por sí sola los problemas que atañen a la asociación, en tanto que la mesa directiva afirma no encontrar el apoyo suficiente en sus asociados para dar solución a los problemas por los que atraviesan.
- *Poca información y capacitación;* Los/as socios/as que son parte de la mesa directiva no cuentan con la información y capacitación necesaria para desempeñar sus respectivos roles por lo que el aporte a la asociación se ve limitada, como en el caso de la persona

encargada de la comercialización quien no cumplió con sus labores durante la gestión 2008.

Evaluación a la Directiva

Una vez establecidas las funciones que deben desempeñar los socios que ocupan cargos en la mesa directiva, se realizó una consulta a las asociadas con el fin de evaluar la gestión de la actual directiva (gestión 2009), logrando identificar entre los puntos expuesto que una de las debilidades de la directiva radica en que sus socios una vez implementado la empresa comercializadora de semilla no han logrado percibir beneficios importantes tanto a nivel personal como a nivel asociación.

Gráfico N° 24: Evaluación de la Directiva (en promedios)



Tipos de Reuniones

APROSAM tiene establecido realizar 3 tipos de reuniones a lo largo del año las mismas que se detallan a continuación.

Cuadro N° 43: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual (1° sábado)	Hacer seguimiento a los proyectos en ejecución.	X	
Directorio	Solo cuando es requerido	Cuando se tiene que analizar situaciones preocupantes para la asociación	X	
Extraordinarias (del asociado)	Cuando es necesario	Generalmente para realizar seguimiento de los contratos, proyectos, o alguna actividad prevista.	X	

La asamblea general (Reunión Ordinaria) está constituida por la representación de cada uno de los socios. Esta se realiza una vez al mes el primer sábado específicamente convocado por el Directorio, conforme al reglamento interno.

La asamblea extraordinaria se realiza siempre y cuando se requiera con el fin de dar solución a diferentes problemas por los que atraviesa la asociación.

Equipo Técnico

Los socios de APROSAM cuentan con la colaboración de personal calificado en temas de administración y procesamiento de la semilla con el fin de contar con el apoyo necesario para lograr mejores resultados en la gestión de la empresa dichos técnicos son contratados con recursos propios de la empresas gracias a las utilidades generadas y el aporte de los socios.

Los cargos ocupados por los técnicos son:

Gerente Administrativo; Encargado de realizar control en la empresa a través del monitoreo de las diferentes actividades, encargado de la comercialización.

Encargado de Planta, Encargado del acopio, procesamiento y almacenamiento de la semilla.

Operador de Planta; Encargados de mantener en orden la planta.

6.5.3 Gestión Empresarial

Contabilidad y Registros Contables

La asociación cuenta con registros contables dado que los volúmenes de producción y venta que se manejan en la asociación lo requieren, además de ello cuentan con personal calificado (contador) que maneja la contabilidad de la empresa.

Plan de Negocios

APROSAM aún continua ejecutando el Plan de Negocios denominado “Semillas y Granos de Monteagudo” SA con el soporte del Programa de Apoyo Productivo Rural.

Servicios que Brinda la Asociación

Gracias a la implementación de SEGRAM S.A. la asociación presta una serie de servicios para la trata de semillas certificada y granos, las mismas que se definen en dos unidades:

1. *Unidad de semilla certificada:* SEGRAM S.A. brindará los servicios de procesamiento y comercialización de semilla certificada, principalmente de maíz, maní y girasol a los socios de APROSAM y otros productores (semilleristas independientes). El procesamiento de la semilla implica: pre limpieza del grano, selección, clasificado, tratamiento químico, envasado y almacenamiento del producto. También se incluirán los servicios de trillado de semilla y de compra conjunta de semilla básica.
2. *Unidad de Granos Comerciales:* la empresa realizará la actividad de compra de granos comerciales (maíz y maní) a los socios de APROSAM y productores de la Región Subandina y su entorno, para comercializarlo principalmente en las ciudades de Santa Cruz y Sucre; además brindará el servicio de trillado de maíz a quienes demanden de este servicio ya sea para semilla o para grano.

Como parte integral del negocio, la empresa desarrolla algunos servicios de asistencia técnica y provisión de insumos, como parte de los beneficios que otorgará principalmente a sus asociados.

La limpieza clasificación y protección de la semilla tiene un costo de \$us 38 la tonelada para aquellas personas que son socias mientras que los nos asociados acceden a este servicio por un costo de \$us 45.

Medio Ambiente

Es importante recalcar que para la protección de la semilla solo utilizan el 50% de los químicos recomendados como una medida de protección al medio ambiente.

De igual forma se están realizando proyectos prontos a ser implementados como el SILOPULMON que va a permitir concentrar las impurezas de la semilla incluido dicho proyecto se encuentra plasmado en el Plan de Negocio.

6.5.4 Ingresos Propios

En la gestión 2008, APROSAM generó ingresos por concepto del servicio de procesamiento de semilla logrando obtener alrededor de Bs 25.000 el cual es usado como fondo cooperativo de la organización el mismo que destina recursos a capacitación, asistencia técnica, contratación de personal, financiamiento para participar en diferentes eventos.

Además de ello los socios aportan en especie un valor de \$us 600. al año con el fin de dar cumplimiento con el plan de negocios.

Por otro lado los ingresos brutos generados por la venta de semilla se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 44: Ingresos Brutos APROSAM – SEGRAM – Gestión 2008

Productos y Variedades	Producción 2008	producción desechada	Producción Comercializada	Precio por 10 kg	Ingreso Bruto (Bs.)
Semilla de maíz registrada	3.600	--	3.600	70,0	25.200
Semilla de maíz certificada	19.200	--	19.200	25,0	48.000
Semilla de maíz grano comercial	15.200	3.040	12.160	6,5	9.913
Semilla de maní registrada	5.400	--	5.400	185,7	100.286
Semilla de maní certificada	1.800	--	1.800	157,1	28.286
Semilla de maní grano comercial	4.800	960	3.840	104,3	50.087
Ingresos Brutos por Venta de Productos					Bs 161.486

6.5.5 Producción

Planes de Producción y Venta

APROSAM aún continua ejecutando el Plan de Negocios denominado “Semillas y Granos de Monteagudo” SA con el soporte del Programa de Apoyo Productivo Rural el mismo que cuenta con planes de producción y de ventas.

Volúmenes de Producción

Las principales variedades ofertadas y vendidas por la asociación durante la gestión 2008 tanto en semilla de maíz como semilla de maní son:

Cuadro N° 45: Productos APROSAM

VARIEDAD	CANTIDAD TONELADAS	RENDIMIENTOS TON/HA	CUALIDADES
IBO-128	70	4.5	- Maíz amarillo dentado, de alto rendimiento, apto para consumo humano y alimento balanceado para animales de cría.
IBTA-CHAQ-101	4	4.2	- Maíz amarillo dentado, buena cobertura de mazorca apto para consumo humano y alimento balanceado para animales de cría
CHIRIGUANO- 36	6	4.4	- Maíz amarillo semidentado de alto rendimiento, apto para consumo humano y alimento balanceado para animales de cría
ALG-101	15	4.2	- Maíz vítreo de buena productividad, apto para la elaboración de alimento balanceado y concentrado para el sector avícola y crianza de porcinos.
IBTA PERLA DEL CHACO	7	3.5	- Maíz aperlado blanco, apto para la elaboración de frangollo y harinas.
ALG-108	2	3.0	- Maíz choclero amarillo, apto para consumo humano en forma de choclo y otros derivados.
OPACO-2	8	2.5	- Maíz blando blanco, apto para consumo humano en forma de choclo y la elaboración de harinas
BAYO MEJORADO	2	3.0	- Maíz blando amarillo, apto para consumo humano, harinas para comida y elaboración de roscas.
IBO-2836	6	4.6	- Maíz amarillo dentado, de alto rendimiento, buena cobertura, uniformidad y apto para consumo humano y alimento balanceado para animales de cría.
PITAVAE-2000	5	2.5	- Maní colorado de tipo de planta arbolito, de buena productividad y calidad, para consumo humano en forma de tostado y otros derivados.

Fuente: Material informativo SEGRAM S.A

6.5.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

SEGRAM S.A. cuenta con un estudio de mercado elaborado gracias al apoyo de PROINPA, además de contar con sondeos de mercado.

La información de los precios de los diferentes productos de sus competidores lo realizan por varios medios como llamadas telefónicas sondeos de mercados vista a mercados locales y nacionales.

Principales Mercados y Canales de Comercialización

Los principales mercados a los que se destina la producción son Santa Cruz, Tarija y Chuquisaca a los cuales se llegó mediante vendedores mayoristas y minoristas aunque es importante recalcar que las ferias en las cuales se ha podido participar y gracias a la buena promoción realizada también ha logrado atraer consumidores.

APROSAM no comercializa su producción como tal sino a través de SEGRAM SA. Quienes son los encargados de comercializar los granos de maíz y maní según se encuentra establecido en su plan de negocios.

Lamentablemente pese al potencial existente en la organización aún no ha logrado concretar convenios con compradores potenciales para sus productos, por lo que en la gestión 2008 la asociación no logro agotar su producción dejando en almacenes una cantidad muy importante de su producción.

La venta total de la producción es entregada de acuerdo al tipo de pago en un 80% al crédito y un 20% en consignación siendo este mecanismo el único que les permite asegurar la venta de su producción.

Buenas Prácticas y Normas de Calidad

Finalmente la calidad de sus productos es controlada bajo la normativa creada por la asociación quienes establecieron ciertos estándares para aceptar la semilla de los socios además de contar con normas externas establecidas por el Consejo Regional de Semillas de Chuquisaca).

6.5.7 Relacionamiento de la Asociación

APROSAM ha logrado establecer relaciones estratégicas con una serie de instituciones, organizaciones, etc.

Entre los que podemos destacar al Programa de Apoyo Productivo Rural –APRU a través del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios MACA, en el marco de las políticas y procedimientos del APRU, quien financió y ejecutó el Plan de Negocios “SEGRAM SA”.

De Igual forma el Municipio de Monteagudo, mediante el DILPES y la UPEM, en el marco del desarrollo productivo y del municipio, apoyó con recursos de contraparte para la ejecución del Plan de Negocios SEGRAM SA.

La Fundación PROINPA mediante servicios de consultoría, en el fortalecimiento de la capacidad de gestión, en la consolidación la actividad empresarial y el desarrollo de las actividades productivas y comerciales de nuestra empresa.

La Mancomunidad de Municipios del Chaco Chuquisaqueño MCCH; proporcionó apoyo organizacional, con un enfoque de Desarrollo económico Local y en la gestión de proyectos productivos mancomunados.

El Centro Experimental de Iboperenda; desarrolla actividades de mejoramiento genético en maíz y maní, además provee material básico para su multiplicación.

Cuadro N° 46: Cuadro de Relacionamiento Institucional

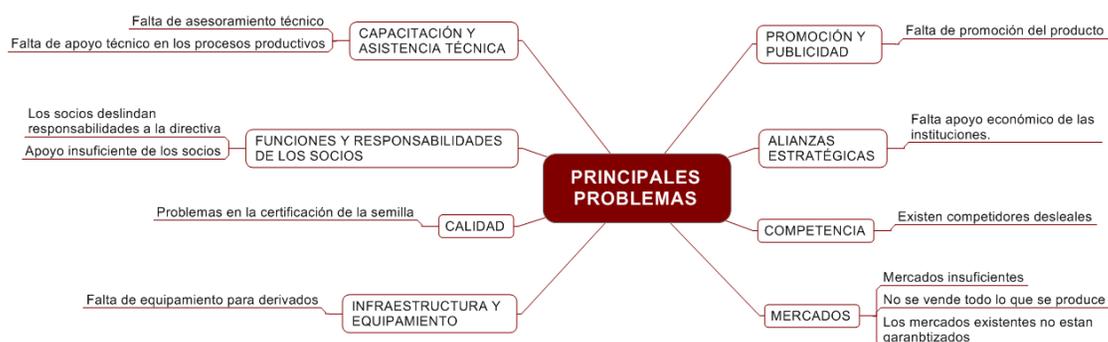
ORGANIZACIÓN	APORTES A APROSAM
ALCALDÍA DE MONTEAGUDO	- Colaboración para participación en ferias - Contra parte para compra de maquinaria
PAR	- Contra parte para compra de maquinaria y construcción de planta. - Diseño de etiquetas - Apoyo con el stand en las ferias
PROIMPA	- Capacitación fortalecimiento organizacional. - Capacitación planes de comercialización. - Capacitación en producción de Semilla legal. - Estudio de Mercado. - Colaboración para obtener la constitución legal

ORGANIZACIÓN	ACERCAMIENTO Y CONTACTOS DE APROSAM
DELFO CHACO	- Solo acercamiento
DILPE	- Gestiona la participación de la Asociación en el POA

6.5.8 Principales problemas

Los socios de APROSAM, identificaron una serie de problemas, para los cuales no se ha logrado encontrar soluciones adecuadas.

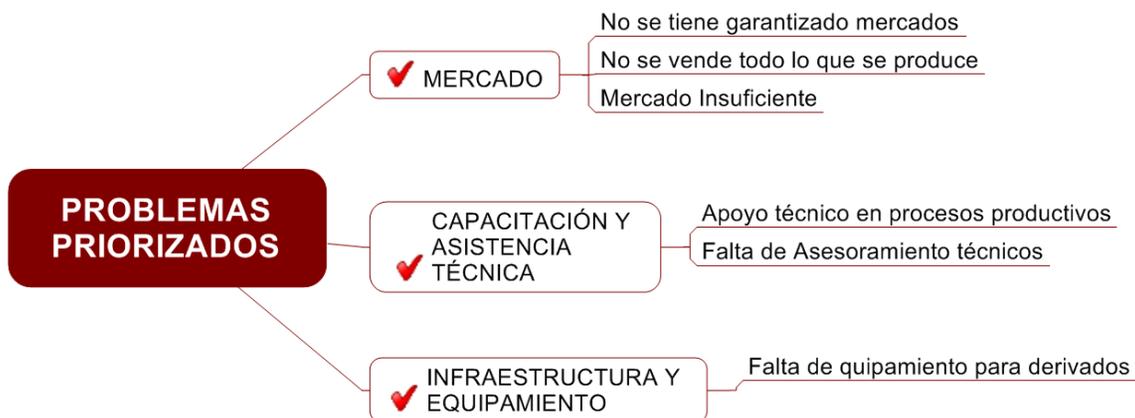
Cuadro N° 47: Identificación de Principales Problemas APROSAM¹⁶



¹⁶ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, en este documento estamos respetando las formas de expresión de los asistentes al taller.

Priorizando los siguientes:

Cuadro N° 48: Problemas Priorizados de APROSAM



- **Mercados;** No cuentan con un mercado seguro por lo que la venta de su producción no está asegurada, pese a que gracias a SEGRAM S.A. se ha logrado obtener nuevos mercados aun no se establecieron contratos de venta fijos.
- **Capacitación y Asistencia Técnica;** La falta de asesoramiento técnico en los procesos de producción tiene grandes implicancias como el caso de pérdida de producción por motivo de granos inmaduros o granos afectados por insectos (gorgojos), de igual forma es necesario crear capacidades para el proceso de transformación de la semilla para que los socios sean los encargados de manejar estos procesos evitando así la contratación de técnicos especializados quienes le significan un costo importante a la asociación.
- **Infraestructura y Equipamiento;** Pese a contar con una planta que les permite obtener semillas de calidad los socios desean obtener mayores ganancias a través de la transformación del grano para lo cual no se tiene ni un espacio ni la maquinaria adecuada.

6.5.9 Análisis FODA

Cuadro N° 49: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La asociación cuenta con infraestructura, maquinaria y equipo para asegurar su producción. - Los socios participan de los diferentes eventos de APROSAM. 	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentran ubicados en suelos aptos para la producción de semilla. Existen Instituciones que apoyan con recursos para la producción de semillas en el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poco interés por parte de los asociados en las actividades propias de la asociación. - Organización presidencialista. - Insuficiente coordinación entre directiva y la bases. - La empresa (SEGRAM S.A.) está iniciando por lo que su consolidación está en proceso. 	

6.6 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE AJÍ Y MANÍ DE MUYUPAMPA

6.6.1 Características Generales

La Asociación de Productores de Ají y Maní de Muyupampa (APROMAJI – MUYUPAMPA), con sede en la localidad de Muyupampa perteneciente al municipio de Villa Vaca Guzmán de Chuquisaca, inició sus actividades en la búsqueda de conformar una asociación el 09/10/1999 con 30 socios firmantes, con el objetivo de constituir una organización que promueva el desarrollo social y económico; buscando el incremento de la producción y el mejoramiento del nivel de vida de los productores de ají y maní del lugar, posteriormente con un Primer Proyecto PITA se realizó la introducción y producción de nuevas variedades de ají y maní, habiéndose iniciado la ejecución del mismo con 115 asociados, pero todos los planes fallaron en el 2do. Proyecto PITA que buscaba la transformación o procesamiento de la producción agrícola, al no llegar los equipos conforme a lo planificado en el proyecto; por lo que prácticamente la asociación fracasó.

Actualmente cuenta con socios que producen y comercializan en forma individual ají y maní en 7 comunidades y en 4 comunidades además los transforman dando valor agregado a ambos productos

Tiene una antigüedad como organización de 9 años, pese a esta situación no cuenta con NIT, tarjeta empresarial ni registro sanitario.

Cuadro N° 50: Ficha Asopromají Muyupampa

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Asociación de Productores de Ají y Maní - Muyupampa
Representante Legal:	Domingo Herrera (Presidente)
Personería Jurídica:	Recién obtenida el año 2008
Rubro:	Producción agrícola de ají y maní y de productos procesados
Registro Sanitario:	No
NIT:	No
Teléfono fax:	591 – 4 - 6479420
Celular:	No
Ubicación:	Ciudad de Muyupampa, Villa Vaca Guzmán, Depto. de Chuquisaca

6.6.2 Gestión Organizativa

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Su personería jurídica recién fue obtenida en el año 2008, cuenta con estatutos y reglamentos

Características de los Socios

La asociación sólo funciona en un municipio y 8 comunidades con socios activos, en cada comunidad existe una persona responsable ante la asociación.

Cuenta actualmente con 62 socios activos en el proyecto de producción de ají y maní y sólo 11 (17,7%) socios activos en el proyecto de transformación. (Ver detalle adjunto), sólo el 8% producen sólo maní.

Cuadro N° 51: Número de Socios Activos de APROMAJI - MUYUPAMPA

Nro.	Nombre comunidad	Nº socios que producen ají y maní	Nº socios que producen sólo maní	Nº socios que transforman ají y maní	Distancia a Muyupampa en Km.
1	Nogalpampa	4		4	4
2	Ciraopampa	10		4	8
3	Cerrillos	9		1	8
4	Saucemayu	10		2	14
5	Tunal	3			16
6	Sapiiranguimiri	8			25
7	Cumandaiti	13			64
8	Pincal		5		15
Sub totales		57	5	11	
Total productores		62		11	

Todos los asociados son varones y mujeres mayores de 30 años, aunque sólo el 3% de los socios activos figuran como mujeres se menciona que todas las esposas de los asociados tienen los mismos derechos y obligaciones que sus esposos en todas las situaciones, es decir si el esposo es el Secretario General de la asociación y no asiste a una asamblea, la esposa asume su rol con todo su poder de decisión.

Captación de Socios

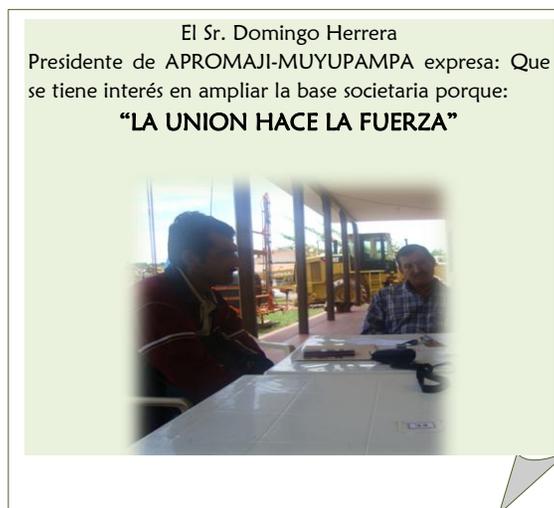
APROMAJI, cuenta con una gran cantidad de asociados que no asisten a las asambleas y se encuentran en calidad de pasivos,

Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008 se recibió una sola solicitud para ingresar a la asociación, la que fue aceptada, porque el ingreso es libre, abierto para el que quiera pertenecer a la asociación, no se cuenta para el efecto con formularios de afiliación, se anota toda aceptación en el libro de actas, pese a que se dice que el ingreso es abierto se cuenta con criterios para la aceptación o no de un nuevo socio, los requisitos exigidos son:

- Deben ser personas responsables
- Deben ser personas conocidas del lugar, productores agrícolas de maní, ají o maiceros y ganaderos

Estos criterios generalmente no son cumplidos, y se considera que esta la razón por la que tienen problemas entre asociados.



Interés en Ampliar la Base Societaria

En la organización se tiene interés en ampliar la base societaria porque: “La unión hace la fuerza”

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

Tanto en el año 2007, 2008, como en el 2009 su directorio estuvo y está conformado nominalmente por varones mayores de 30 años, con la salvedad de que si no se encuentra el esposo el puesto lo asume la esposa.

El Directorio se elige en asamblea de todos los socios, con el nombramiento de ternas, aprobándose el nombre para cada cartera por votación mayoritaria. Debía renovarse cada 2 años, como está fijado en el reglamento, pero esto no se está cumpliendo debido a que se encuentra en ejecución el PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACION DEL AJI financiado por IDEPRO, que exige sea ejecutado con la misma directiva que firmó toda la documentación para la ejecución del mismo.

Cuadro N° 52: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Convoca y preside las reuniones de la asociación. - Asiste a Talleres e invitaciones de todo tipo en representación de la asociación. - Asiste a Ferias productivas departamentales y pequeñas, llevando personalmente los productos y controlando la calidad del producto de los socios. - Gestiona capacitación técnica, (en la gestión, 11 personas fueron capacitadas en la transformación del maíz, cada socio capacitado debía transmitir lo aprendido a un grupo de socios de su comunidad). - Asiste a reuniones con autoridades y otro tipo de organizaciones en representación de la asociación. - Recibe los ingresos por servicios de molienda de terceros y por el uso del molino de los asociados; en general recibe todos los ingresos de todo lo relacionado con la transformación de los productos.
Vice-presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidades cuando el presidente no se encuentra. - De vez en cuando muy poco.
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - El que fue elegido no asume sus funciones, por lo que a la fecha no hay secretario de actas.
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe los aportes de los socios (cuando hay) y rinde cuentas sobre los ingresos que recibe la asociación.
Vocal 1 Vocal 2	<ul style="list-style-type: none"> - Los elegidos no cumplen sus funciones, por lo que sus roles son realizados por el presidente.

Tipo de Reuniones

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a reuniones ordinarias que se realizan en asamblea general el día 5 de cada mes, no se realizan reuniones de directorio en la actualidad por diferentes problemas dentro del seno del mismo. Tampoco se realizan evaluaciones a los miembros del directorio

Cuadro N° 53: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual (el día 5 de cada mes)	Para informar de las actividades realizadas en el mes , para llegar a acuerdos y para informar del funcionamiento de la planta de secado que tiene la asociación	X	
Extraordinarias	Cuando es necesario	Generalmente a convocatoria imprevista de otras organizaciones (muy pocas)		X

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

No se cuenta con personal administrativo ni técnico pagado por la asociación, sólo se paga a un operador 50 Bs./día para el manejo de las secadoras y de la planta transformadora de la asociación (8 días al mes siempre), en ocasiones el operador es el mismo presidente de la asociación

En la actualidad se cuenta con 3 técnicos capacitadores que han sido contratados y pagados sus salarios por otras instituciones: PROIMPA, FUNDACION VALLES y la Prefectura de Chuquisaca para apoyar a la asociación: Las funciones y responsabilidades que cumplen son las siguientes:

Técnicos	Funciones y Responsabilidades
En control de las enfermedades del ají	– Está cumpliendo sus funciones, capacitando a los socios interesados en el control de enfermedades. Es un técnico de PROIMPA, financiado por la Fundación Valle
Técnico para el control de enfermedades del maní y otros productos	– Es parte del Proyecto de “Transferencia Tecnológica en Cultivo de Maní”, que está financiando la Prefectura en el municipio, este técnico está cumpliendo poco sus funciones, ---- sólo se saca fotos en el terreno ---- .
Técnico para la mecanización del maní	– Trabaja en la mecanización del maní, está cumpliendo sus funciones, pero sólo en 3 cantones, por lo que muy poco está ayudando al resto de los productores, es un técnico de la Universidad San Francisco Javier, financiado por la Fundación Valle

6.6.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definidas su visión y su misión y tampoco cuenta con un organigrama organizacional.

La asociación al no contar con un plan estratégico institucional no cuenta con políticas internas que regulen la producción, comercialización, formas de uso de la maquinaria existente o la distribución de los recursos económicos que ingresan a la misma.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

La asociación no hace contabilidad, se limita a manejar algunos registros básicos de control, con cuaderno de ingresos y egresos por los servicios de secado, transformación y sellado artesanal que presta a sus asociados. No cuenta con un inventario actualizado

Plan de Negocios

La asociación no cuenta con PLANES DE NEGOCIOS, recién en la gestión 2008 fueron capacitados algunos socios para elaborar este plan, en dos talleres realizados por la asistencia técnica alemana GTZ: asistieron 3 socios al 1er taller y 2 al 2do.

Tampoco se cuenta con Planes de venta y de producción como asociación, todos los planes de producción y venta se realizan en forma individual.

Créditos y Fondos Rotatorios

Se encuentra en ejecución el PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACION DEL AJI financiado por IDEPRO, Se mencionó que en el año 2006 aportaron los socios con 20 Bs. para tramitar la Personería Jurídica de la asociación y en el año 2007 con 100 Bs. o su equivalente en especie como FONDO DOTAL, para la ejecución del Proyecto de Transformación y Comercialización de ají, pero este aporte no era para la asociación si no para IDEPRO.

Servicios Prestados por la Asociación.

Aunque se cobra por los servicios que se presta, esta investigación no pudo acceder a esta información, así como el modo de determinar el precio de los mismos.

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

En cuanto a la preservación del medioambiente, no se tiene ningún PLAN ni proyecto como asociación para realizar acciones tendientes a la conservación del mismo

6.6.4 Ingresos Propios

Los socios activos pagaban un aporte de 10 Bs. por derecho de inscripción, hasta principios del año 2008, pero actualmente por falta de transparencia de la directiva ya no aportan.

Los principales ingresos de la asociación básicamente corresponden a la prestación de servicios de secado, molienda y sellado artesanal de ají molido y otros, (aunque no se accedió a esta información), ya mencionamos que por desconfianza o por falta de transparencia en la directiva actual, los socios dejaron de dar su aporte mensual.

Los precios fijados por servicios prestados (de diferente tipo) no son los mismos, para los socios y para los que no lo son, aunque no se accedió a la información.

6.6.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

La asociación no cuenta con un plan de ventas ni cuenta con políticas internas que regulen la producción y comercialización, como asociación,

Estos planes se realizan en forma individual por parte de cada uno los asociados, (pero sólo en la mente de los socios).

En la gestión 2008, los socios de APPROMAJI en forma individual están produciendo: ají en vaina y maní y los siguientes productos procesados en forma semi industrial:

Productos Procesados	
Ají molido	En sachets
Ají Trozado	En sachets
Pasta de ají	
Salsa de ají	

No tienen planes de producción como asociación, sólo en forma individual y no llevan un registro de la producción.

No manejan el concepto del punto de equilibrio ni calculan su hoja de costos, para determinar qué cantidad producir y a qué precio vender, producen lo que pueden aunque pierdan incluso su capital de operaciones en el momento de la comercialización.

Costos de Producción

No calculan de costos de producción.

Para gastos de funcionamiento la asociación paga 200 Bs./mes por un ambiente en alquiler en la ciudad de Muyupampa, donde se encuentra ubicado parte del equipamiento de la asociación, (este pago se realiza con el apoyo de la Alcaldía).

Además se alquila otro ambiente en la misma ciudad, con un costo de 100 Bs. para que funcione como oficina, aquí se encuentran el escritorio y las sillas patrimonio de APROMAJÍ. Se paga además 30 Bs./por consumo de agua y energía eléctrica.

Control de calidad

El control de calidad del ají es realizado en forma manual, comienzan en el lavado y secado del producto en un tendal, donde se seleccionan las vainas, separando el que será semilla y el que se va a comercializar. Se realiza la clasificación manual del ají: en dulce, semidulce y picante de acuerdo al picor.

Para el maní no se realiza control de calidad, se vende sin seleccionar (por tamaño) para esto se tendría que mecanizar.

Maquinaria, Equipos e Infraestructura con que cuenta la Asociación

APROMAJI cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura:

Cuadro N° 54: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Secadora artesanal	Mal estado
1	Secadora semi industrial	Buen estado
2	Secadoras artesanales (sin quemadores)	Semi nuevas
1	Planta transformadora	s/d
1	Selladora artesanal a pedal	Buen estado
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
1	Escritorio y 2 sillas	Regular estado
1	Computadora completa	Estado bueno
1	Batea lavadora de plástico, modificada (Provisional)	Estado Bueno
1	Mesa Grande	Nuevo
1	Balanza de 0 a 5 Kg.	Buen estado
1	Balanza Mecánica	Nuevo
1	Balanza eléctrica	Nuevo
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Cuarto pequeño (donado) en Ciraopampa donde se encuentra una secadora artesanal	regular estado

6.6.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

APROMAJI - MUYUPAMPA, no cuenta con un estudio de mercado para vender la producción de sus asociados, básicamente porque no sabían cómo hacerlo, pero ahora en la presente gestión dicen: ...será diferente porque ahora están capacitados....

Todos los asociados ya sea activos o pasivos comercializan sus productos agrícolas: maní y ají y sus productos procesados en forma individual principalmente por desconfianza hacia su asociación

Información sobre Precios de Mercado

Se informan de los precios de los diferentes productos, sólo preguntando, principalmente en la feria de Padilla (localidad del Depto. Chuquisaca) En este lugar los productores individuales, sondean sobre el precio y determinan cual es la cantidad de producto que más o menos van a producir y vender.

Los miembros activos cuentan con productos procesados o no para la venta en forma individual, y se informan del mercado y de sus precios básicamente mediante sondeos de mercado, y asistencia a ferias, el sondeo estaba fijado para que lo realice el Gerente de IDEPRO, pero esta autoridad no cumplió lo prometido.

Precios de los Productos

Sus precios de venta los determinan en base a la oferta y demanda, pese a que saben cuál es su costo de producción no determinan sus precios tomando en cuenta al mismo, porqueexpresan.... que si el precio del mercado está bajo obligados tienen que regalar sus productos a los revendedores.

La estrategia para maximizar las ganancias de APROMAJI - MUYUPAMPA, según su Presidente sería: "OBTENER SU REGISTRO SANITARIO", pero no tienen agua potable



Estrategias de Marketing

Casi no aplican ninguna estrategia para la comercialización de sus productos, porque el precio al que venden es el que les oferta el comprador, pero en las ferias hacen promoción de sus productos regalando muestras, aunque no hacen propaganda por ningún medio de comunicación, financian su participación con el apoyo de varias instituciones tales como la Alcaldía quien les paga el transporte y el Proyecto por medio de PROIMPA e IDEPRO.

Con el financiamiento de la GTZ de Alemania en la gestión 2008 se realizó una visita a la ciudad de Oruro, para promocionar los productos de los asociados de APROMAJI.

Carpeta de Clientes

No llevan un registro de sus clientes.

Participación en Ferias

Las ferias a las que visitaron fueron: EXPOSUR 2006 en Tarija, las ciudades de Santa Cruz Monteagudo, la localidad de Padilla, Camiri y la feria en Muyupampa en fechas recientes.

6.6.7 Relacionamiento Organizacional y Alianzas

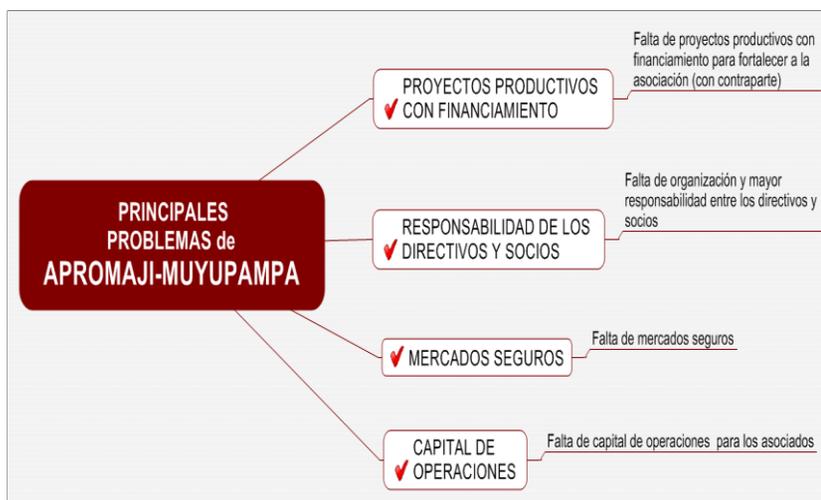
APROMAJI- Muyupampa: se relaciona, recibió y recibe apoyo de:

- FDTA - CHACO - Fundación para el Desarrollo de Tecnología Agropecuaria y Forestal
- Alcaldía Municipal
- Prefectura
- GTZ- Asistencia Técnica del gobierno de Alemania
- PROIMPA
- Universidad San Francisco Javier de Chuquisaca
- Fundación Valle

6.6.8 Principales Problemas

Los principales problemas que tienen como asociación son:

Figura N° 10: Principales Problemas



6.6.9 Análisis Foda

Fortalezas

- Cuentan con maquinaria para la semi industrialización del ají
- La calidad del ají es reconocida a nivel local y departamental

Oportunidades

- Existe interés de varias instituciones para apoyar a la asociación

Debilidades

- No cuentan con infraestructura propia en la ciudad de Muyupampa
- No cuentan con agua potable, ni con certificación de calidad
- Existe una total desorganización en la asociación
- Los socios están desincentivados por los pocos resultados que han visto hasta ahora.

Amenazas

- Pueden ser avasallados en los mercados por otras asociaciones, que producen con mayor calidad y están mejor organizados para comercializar sus productos.
- Debido a su desorganización como asociación pueden perder financiamientos para proyectos de mejoras y capacitación

6.7 ASOCIACIÓN DE REGANTES DEL ZAPALLAR

6.7.1 Características Generales

En fecha 12 de octubre del año 1995 se fundó la Asociación de Regantes del Zapallar conformada por un grupo de agricultores beneficiados por un sistema de riego construido en la localidad de San Pedro del Zapallar del Municipio de Monteagudo ubicado en el Departamento de Chuquisaca.

La asociación fue creada con el objetivo de precautelar el mantenimiento y sistema de regulación del agua del que son beneficiados.

Cuadro N° 55: Ficha ASOCIACIÓN DE REGANTES DEL ZAPALLAR

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Regantes del Zapallar
Rubro:	Agricultura
Teléfono:	46472389
Celular:	77123515
Ubicación:	Localidad de San Pedro del Zapallar Ciudad de Monteagudo, Provincia Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca

6.7.2 Organización

Características de los Socios

La asociación actualmente cuenta con 15 socios, 93% son del sexo masculino y el 7% restante del sexo femenino de los cuales no existen personas menores de 30 años.

La deserción de algunos socios se debe principalmente a que la actividad agrícola que se realiza en la zona no genera ingresos suficientes por lo que deciden buscar actividades más rentables dejando la propiedad de su tierra en manos de arrendatarios.

Aunque se pudo notar que los hijos de los socios se encuentran interesados en participar como nuevos socios es por ello que poco a poco se van integrando a la asociación participando de las diferentes reuniones y aportando con ideas para mejorar el nivel de vida de los socios.

Cuadro N° 56: Clasificación de Socios según Género, y Gestión

Gestión	Nro. Socios Según Género		Total
	Masculino	Femenino	
2007	11	2	13
2008	13	2	15
2009	14	1	15

Cuadro N° 57: Clasificación de los Socios Activos y Pasivos Según Gestión



Una de las principales funciones de los socios es dar mantenimiento al canal de riego con el que se benefician, para tal efecto, se creó un fondo rotatorio con aporte de los socios (dicho tema se desglosa en el acápite de ingresos).

Captación de Socias

Durante la gestión 2008 hubo la petición verbal de tres agricultores que deseaban ser parte de la asociación pero dichas peticiones fueron rechazadas por no cumplir con las exigencias requeridas en el estatuto (ser beneficiario directo del sistema de riego además de tener un terreno propio).

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

Para la conformación del directorio se presenta una terna la misma que es puesta a disposición de los socios y se elige los cargos por aclamación, según los estatutos y reglamentos el directorio deberá ser renovado cada 2 años.

El directorio vigente en la gestión 2009 está conformado en su mayoría por personas del sexo masculino ocupando 5 cargos de los 6 existentes, la única mujer de la asociación está encargada de manejar los recursos económicos de los socios.

En el cuadro siguiente se muestran los diferentes cargos y las actividades realizadas por cada uno de los miembros.

Cuadro N° 58: Estructura Orgánica

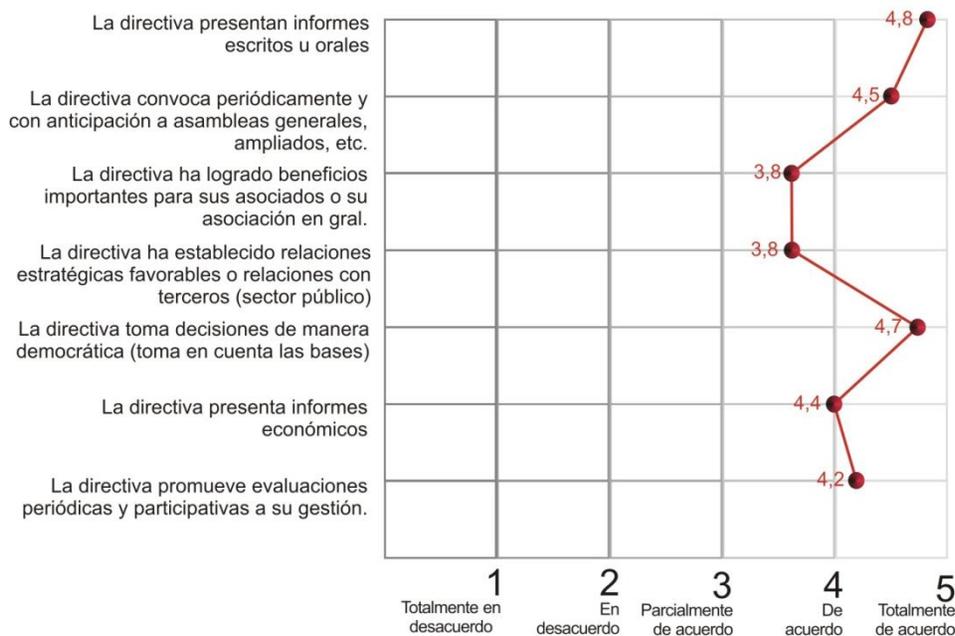
CARGO	FORMACIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS LA GESTIÓN 2008
Presidente	Bachiller	- Dirige las reuniones. - Asiste a reuniones en representación de la asociación. - Gestiona, ejecuta recursos y proyectos. - Realiza el informe de actividades. - Convoca a reuniones.
Vice-Presidente	Abogado	- Asume responsabilidades cuando el presidente no se encuentra.
Secretario de Actas	Técnico Electrónico	- Levanta actas en las reuniones, da lectura a las mismas - Realiza en control de asistencia. - Recibe, da lectura y envía la correspondencia de la asociación.
Secretaria de Haciendas	Ama de casa	- Controla el manejo del dinero (ingresos y egresos). - Controla que el aporte de los socios esté al día.
Secretario de Mantenimiento	Nivel Básico	- Notifican de reuniones y en otras situaciones. - Colaboran con el secretario de actas (levantan actas cuando no se encuentra el secretario de actas).
Vocal	Nivel Básico	- Notifican a los socios sobre las reuniones.

- *Organización presidencialista;* Observando el rol que cumple cada una de las carteras, *El Presidente* está encargado de la planificación y ejecución de las actividades más importantes de la asociación siendo que el resto de los miembros de la directiva realizan labores básicas, es por ello que considerando la magnitud de las diferentes actividades es necesario desconcentrar las responsabilidades de modo que las diferentes carteras asuman su rol, funciones y responsabilidades para las que fueron creadas.
- *Insuficiente coordinación en las acciones;* La directiva y las bases aún no lograron establecer a cabalidad los roles que deben cumplir, a tal punto que no han establecido acciones que les permita hacer uso eficiente del sistema de riego.
- *Poca información y capacitación;* Los/as socios/as que son parte de la mesa directiva no cuentan con la información y capacitación necesaria para desempeñar sus respectivos roles por lo que el aporte a la asociación se ve limitada.

Evaluación a la Directiva

Una vez establecidos los roles de la directiva se realizó una consulta a los asociados con el fin de evaluar su desempeño durante su gestión para los cual se tuvo los siguientes resultados.

Gráfico N° 25: Evaluación a la Directiva (en promedios)



El gráfico muestra como puntos débiles de la actual directiva los beneficios logrados hasta la fecha puesto que no ha llegado a satisfacer las expectativas de muchos de los socios que esperan se gestionen proyectos de impacto, además de ello creen que es necesario buscar un mayor número de contactos, alianzas estratégicas que favorezcan a la asociación.

Tipos de Reuniones

La Asociación se reúne cada fin de mes con el objeto de organizar diferentes actividades especialmente las relacionadas con la limpieza del canal además de realizar un control de los aportes que deben erogar los socios de forma obligatoria.

Cuadro N° 59: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Sí	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual (Cada día 30)	-Organizar actividades de limpieza del canal. -Dar seguimiento a los aportes de los socios. -Análisis de proyectos. -Informe de actividades del mes.	X	

Uno de los principales problemas por los que atraviesa la asociación es la falta de interés por parte de los asociados, ya que el porcentaje de socios que participan de las diferentes actividades oscila entre 50% y 60%, lo cual impide una buena organización.

6.7.3 Gestión Empresarial

Actualmente la asociación no cuenta con un plan de negocio pero existe personal calificado para su elaboración entre los socios, los mismos que fueron capacitados.

Los principales indicadores sobre la gestión empresarial se resumen en el cuadro presentado a continuación.

Planes de venta y de producción	No cuentan
Acceso a financiamiento	No tienen créditos
Plan de Negocios	En proceso de elaboración

6.7.4 Ingresos Propios

La asociación genera ingresos por aporte de los socios con el fin de dar mantenimiento al canal de riego para lo cual se ha fijado una cuota semestral por socio de Bs 25, además de cobrar Bs 10 por hectárea beneficiada.

Estos ingresos generados cubren los gastos de mantenimiento correspondiente al canal de riego además de realizar el pago correspondiente a la persona encargada del cuidado del canal.

No han logrado recaudar dinero alguno por la actividad productiva, dado que no se comercializa como asociación.

6.7.5 Producción

Actualmente existe la inquietud de algunos socios especialmente los más jóvenes de homogeneizar la producción evaluando alternativas de algunos frutos como el durazno, manzana, etc. Cultivos rotativos que podrían ser más rentables que su producción actual (maíz choclero).

Pero previo a ello la asociación debe procurar subsanar problemas internos en la asociación por ejemplo según manifestaban los socios existen algunos compañeros que dan sus tierras en alquiler, por lo que las personas que rentan dichas tierras no están interesadas en invertir o adherirse a lo que la asociación decide debido a que su permanencia es incierta, este problema se suscito una vez que los socios no encontraron alternativas rentables de producción por lo que decidieron realizar otras actividades sacando mayor provecho en el arrendamiento de sus tierras.

6.7.6 Comercialización

La asociación pese a tener deseos de poder comercializar como asociación aún no han logrado homogeneizar su producción, aunque este tema se ha convertido actualmente en motivo de discusión tratando de buscar nuevas alternativas de productos más rentables.

Actualmente la asociación no se encuentra realizando ninguna acción específica para la protección del medio ambiente por los que requieren capacitación en el uso de químicos en la agricultura.

6.7.7 Relacionamiento de la Asociación

Como asociación Los Regantes del Zapallar, han logrado establecer una serie de alianzas estratégicas con otras instituciones, tales como, instituciones públicas, privadas, ONG,s, fundaciones, cooperación internacional, empresas privadas y comerciales.

A continuación se muestra las instituciones con los Regantes del Zapallar, tuvo relacionamiento y acercamientos:

Cuadro N° 60: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A LOS REGANTES DEL ZAPALLAR
ALCALDÍA DE MONTEAGUDO	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración en la refacción del canal de riego avaluado por un total de (70.000 Bs.) - Capacitación en el manejo de sistema de riego. - Colaboración para participación en ferias - Contra parte para afiches, banner y trípticos
DELFO CHACO	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en el estudio para la refacción del canal de riego. - Intercambio de experiencias a la ciudad de Cochabamba (Pasantías). - Capacitación en temas de siembra. - Capacitación en el manejo de productos orgánicos. - Capacitación en el manejo de costo de producción en los diferentes proceso de (producción, comercialización, etc.) - Donó semilla de pasto. - Capacitación e implementación del pasto falaris con fines de proteger sus tierras.
OTB	<ul style="list-style-type: none"> - Incluyen los problemas de los regantes y los soluciona por ser estos parte de la comunidad.
DELACH	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en cuanto a fortalecimiento institucional. - Apoyo en la readecuación de estatutos y reglamentos.
PROSAT	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo técnico con planes de producir y comercializar maíz choclero (2005).
SWISS CONTACT	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en la elaboración de derivados de la soya. - Capacitación al presidente de la asociación en temas empresariales. - Talleres para aprender a comercializar como asociación.
PROMUCA	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la realización de aforos de la fuente de agua.
COMITÉ DE GESTIÓN DE LAS 37 COMUNIDADES RÍO EL BAÑADO	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres para proteger el medio ambiente.

6.7.8 Principales Problemas

Tras el debate de los principales problemas que aquejan a la asociación se pudo identificar los siguientes:

Cuadro N° 61: Identificación de Problemas Regantes del Zapallar¹⁷



Logrando priorizar los siguientes problemas:

Cuadro N° 62: Principales de Problemas Regantes del Zapallar



Relaciones estratégicas; la asociación aún no ha logrado establecer relaciones favorables que permitan potenciar sus habilidades como sector productivo, además de ello tampoco lograron establecer un convenio con las autoridades del municipio para emprender nuevos proyectos relacionados a la producción de nuevos productos.

Roles y Funciones de los socios; la falta de interés de al menos el 50% de los socios se ha convertido en un problema muy sentido para la asociación, según comenta el presidente de la

¹⁷ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, en el documento estamos respetando las formas de expresión de los asistentes al taller.

asociación se habrían perdido varias oportunidades en temas de capacitación debido a la inasistencia de los socios.



Gracias a la GTZ y la Alcaldía del Municipio hemos tenido apoyo técnico para la plantación de durazno... para la primera poda y por la mala participación de los beneficiarios se nos ha suspendido la asistencia técnicay por culpa de unos cuantos pecamos los demás que queremos superarnos incluso se habían comprometido a ayudarnos hasta sacar la primera producción.

Manifiesta el Presidente de la asociación.

Canal de riego; Los socios necesitan mayor capacitación para aprovechar de una mejor manera el canal de riego.

6.7.9 Análisis FODA

Cuadro N° 63: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad de de riego de la presa no está siendo explotada en su totalidad. - Existe la inquietud de algunos socios para homogeneizar la producción y vender como asociación. 	<p>Se encuentran ubicados en suelos aptos para una producción variada.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poco interés por parte de los asociados en las actividades propias de la asociación. - Organización presidencialista. - Insuficiente coordinación entre directiva y la base. - Poca coordinación entre los socios para realizar actividades conjuntas. 	

6.8 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ Y AJÍ – SAUCES

6.8.1 Características Generales

La Asociación de Productores de Maní y Ají del Cantón Sauces, “APROMAJI –Sauces” ubicada en el municipio Monteagudo de la Provincia Hernando Siles del departamento de Chuquisaca, empezó a funcionar desde el 18 de septiembre del año 2001 en la localidad de San Miguel del Bañado, cuando se realizó la primera Asamblea Constitutiva donde se conformó el 1er. Directorio, que contó con la asistencia de 38 productores agrícolas de las comunidades de San Pedro de Parapetí, Tacuara, Itapenty, Cerrillos, Puca Mayu y San Miguel del Bañado , quienes decidieron conformar una asociación de pequeños productores de maní y ají del cantón Sauces.

Actualmente está conformada por cinco comunidades: San Miguel del Bañado, Sibingamayo, Peñadería, Tacuara, y Cerrillos, teniendo como sede la ciudad de Monteagudo, tiene una antigüedad como organización de 7 años, pese a esta situación no cuenta con NIT, tarjeta empresarial ni registro sanitario

Cuadro N° 64: FICHA RESUMEN “APROMAJI-SAUCES”

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Productores de Maní y Ají - Sauces “APROMAJI – Sauces”
Representante Legal:	Haydée Corrales Vicepresidente (El Presidente actual no reside en la zona)
Personería Jurídica:	Obtenida el 25/12/2005
Rubro:	Producción agrícola de ají y maní
Registro Sanitario:	No tiene
NIT:	No tiene
Teléfono fax:	46472576
Celular:	77810636
Ubicación:	Provincia: Hernando Siles, Depto. de Chuquisaca, Municipio: Monteagudo Ciudad de Monteagudo

6.8.2 Organización

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Su personería jurídica recién fue obtenida el 25 diciembre del año 2005, cuenta con estatutos y reglamentos

Características de los Socios

La asociación sólo funciona en un municipio y 5 comunidades en los que tiene socios activos. Cuenta actualmente (año 2009) con un total de 33 socios activos (6 son pasivos), de los cuales el 67% son varones y el 33% mujeres, se observa en la asociación una tasa de decrecimiento de los socios activos en el periodo 2008-2009 del 26.7%.

Cuadro N° 65: Característica de los Socios

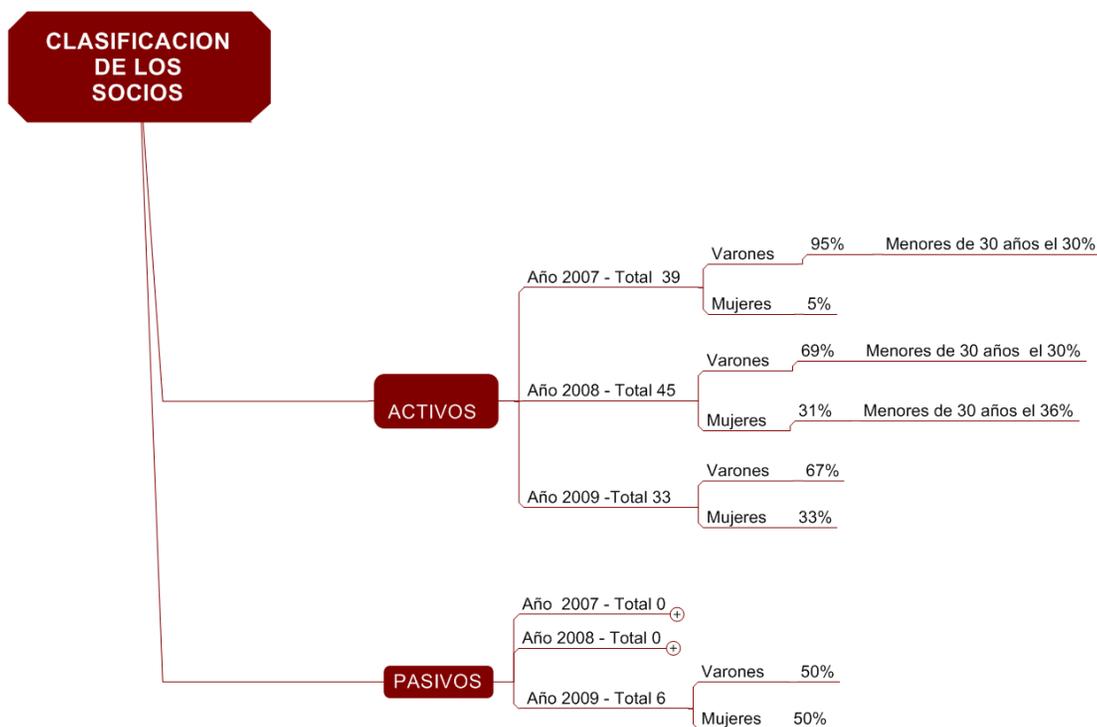
Gestión	Nro. Socios Según Género				Total	% Total
	Masculino	%	Femenino	%		
2007	37	95	2	5	39	100
2008	31	69	14	31	45	100
2009	22	67	11	33	33	100

Captación de socios

En el detalle que se presenta a continuación se observa una notoria disminución de asociados en la gestión 2009 con relación a los años precedentes, igualmente los socios pasivos solamente se detectan en la misma gestión.

En el detalle que se presenta a continuación se observa una notoria disminución de asociados en la gestión 2009 con relación a los años precedentes, igualmente socios pasivos solamente se detectan en la misma gestión.

Cuadro N° 66: Clasificación de Socios Activos y Pasivos, Según Gestión



Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008, se recibieron 4 nuevas solicitudes de agricultores que deseaban formar parte de la asociación, habiendo sido aceptados los cuatro, se cuenta para el efecto con formularios de afiliación y se lleva un registro de todos los socios, cada socio tiene su propia carpeta.

La persona para ser aceptada debe cumplir con varios requisitos que se encuentran insertos en los estatutos, entre ellos tenemos:

- Tiene que ser productor agrícola preferentemente de maní o ají del lugar.
- Tiene que inscribirse previo pago de 115 Bs.
- Tiene que ser una persona responsable.

Aunque a veces no exigen el cumplimiento de estos requisitos mínimos, no son muy estrictos, dándose la situación curiosa y actual de que el presidente para la gestión 2009 de la asociación no era productor agrícola, en el momento de su elección, no se encontraba inscrito y no vive en el lugar, su lugar de residencia es Santa Cruz.

Interés en Ampliar la Base Societaria

Los socios tienen interés en ampliar la base societaria expresan:



....."Que todos los productores de la zona pertenezcan a la asociación, para tener datos de la producción y para tener una base productiva que les permita abarcar mercados más grandes".....

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

En los años 2007, 2008, el directorio de 7 miembros, estuvo conformado mayoritariamente por mujeres mayores de 30 años (el 57%), en tanto que en el 2009 está conformado por sólo el 29% de mujeres, de las cuales el 50% es una mujer joven es decir de menos de 30 años.

El Directorio se elige en asamblea general de todos los socios, con el nombramiento de ternas, aprobándose el nombre para cada cartera por aclamación (por quién se grita más fuerte gana) y debe renovarse cada 2 años, como está fijado en el reglamento.

Aunque las actividades de los miembros del directorio están claramente fijadas en los reglamentos, las actividades que realmente realizaron en el año 2008 fueron las siguientes:

Cuadro N° 67: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Convoca y preside las reuniones de la asociación. - Gestionó con diferentes instituciones para fortalecer a la institución - Hizo adquisición a través de un fondo concursable de maquinaria y equipos. - Realizó gestiones para la conformación de la nueva empresa comercializadora, como brazo operativo - Logró recursos de diferentes instituciones para fortalecer a la asociación en lo referente a la comercialización. - Se elaboraron las normas para todos los productos derivados del ají y maní, formando parte de un equipo técnico con IBNORCA (logro del DELACH)
Vice-presidente	- Asume responsabilidades cuando el presidente no se encuentra. Apoya al presidente, en las ruedas de negocios participa como directivo, hubo predisposición por parte del Vicepresidente de ayudar a la Presidencia, además siempre se requiere de 2 firmas para cualquier documento.
Secretario de Actas	- No cumplió sus funciones, por lo que estas fueron asumidas por la presidencia.
Secretario de Hacienda	- La persona elegida no cumplía sus funciones, por lo que la Sra. Aydée Corales cobraba los aportes de 15 Bs. de los socios y también los 115 Bs. de la inscripción. Además realizaba el control de los egresos.
Secretario de Producción	- No fue cubierta esta cartera, por lo que en la gestión se encontraba en falencia.
Vocal 1	La vocal 1, fue la que suplió a la Secretaria de Hacienda Apoyaba a la directiva, solo con su presencia en algunas reuniones
Vocal 2	

La formación de los miembros del actual directorio es la siguiente:

Presidente:	Consultor – Gerente de una Empresa Petrolera
Vicepresidente	Técnico Agroforestal
Secretario de Actas	Agricultor – Estudios sólo hasta nivel secundario
Secretaria de Hacienda	Bachiller
Secretario de Producción	Nivel Básico - Primario
Vocal 1	Agricultor – Estudios sólo hasta nivel Básico (Primario)
Vocal 2	Químico Industrial

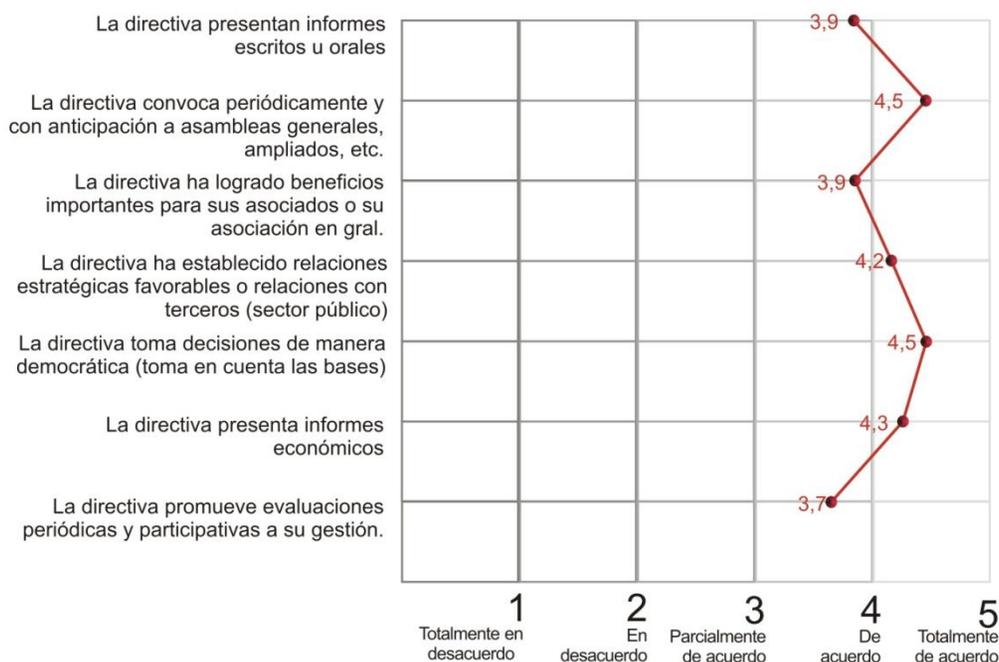
Evaluación de la Directiva

Los porcentajes de la evaluación que se hizo al directorio por actividades realizadas en la gestión 2008, en promedio general muestran que alrededor del 50,6% de los socios está de acuerdo con las actividades realizadas por su directiva y que el 33,8% esté totalmente de acuerdo (el 84,4%) , esto debido principalmente a que se considera que han obtenido beneficios importantes, han establecido relaciones estratégicas y puesto en práctica otros aspectos que toman en cuenta la opinión de los asociados.

Se observa también una dispersión de opiniones respecto a la presentación de los informes económicos, que van desde en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo que permite aseverar que los mismos no son tan claros y precisos como desearían algunos de los socios, algo similar se observa en cuanto a la percepción sobre las evaluaciones periódicas y participativas de los socios que promovería la directiva sobre sus propias actividades.

En el gráfico siguiente se muestran los resultados de la calificación del directorio:

Gráfico N° 26: Evaluación a la Directiva (en promedios)



Tipo de Reuniones

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a reuniones ordinarias que se realizan en asamblea general de todos los socios una vez al mes: el 2do. domingo en Hs. de la mañana; así como a reuniones del propio directorio y reuniones cumbres de la asociación.

Cuadro N° 68: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Sí	No
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual (el 2do. domingo de cada mes)	Para informar de las actividades realizadas por el directorio. Para la planificación de algunas actividades. Para realizar Informes de los acuerdos logrados por la asociación, Para realizar el análisis del estado de las siembras, Para informar de talleres de capacitación.	X	
Extraordinarias de Directorio	Cuando es necesario	Cuando son convocados por alguna institución a alguna reunión urgente		X
Reuniones Cumbre	1 vez al año	Para informar de todos los datos referentes a la producción, Para informar sobre cómo mejorar la tecnología de la producción. Para validar algunos resultados de investigaciones realizadas sobre la producción de maní o ají.		X

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

La asociación en la actualidad no cuenta con personal administrativo que haya contratado como asociación o que haya sido contratado por otras instituciones para prestar sus funciones en la misma, pero si contó con técnicos especializados: uno contratado por la asociación y pagado por PROMARENA y tres contratados por la Fundación Valles y pagados por PROMARENA.

Las responsabilidades que cumplieron fueron las siguientes:

Técnicos	Funciones y Responsabilidades
Técnico capacitador en producción	– Capacitación en el tratamiento de enfermedades del maní y ají y en el uso de herbicidas, fungicidas y abonos para estos cultivos. Este técnico fue contratado por la FUNDACION VALLES, y financiado (pagado) por PROMARENA
Técnico capacitador en comercialización	– Este técnico fue sólo de nombre, casi no apareció, sólo comercializó 102 arrobas de de ají, participando en una rueda de negocios. Este técnico fue contratado por la FUNDACION VALLES, y financiado (pagado) por PROMARENA
Técnico en fortalecimiento Institucional	– Realizó talleres para capacitar a los socios en la elaboración de presupuestos, enseñó a calcular los costos de producción de los productores y como extraer datos de producción agrícola para determinar la cantidad de producción de cada productor individual. Este técnico fue contratado por la FUNDACION VALLES, y financiado (pagado) por PROMARENA
Técnico en transformación y comercialización de la producción ya trasformada	– Con este técnico se trabajó en la elaboración y se obtuvo la Marca del Producto “SABROCHACO” y se patentizaron contratos de ventas de ají en polvo con restaurantes. Este técnico fue contratado por la APROMAJI - SAUCES, y financiado (pagado) por PROMARENA

6.8.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definidas su visión y su misión y tampoco cuenta con un organigrama funcional.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

Solamente se llevan registros simples de los ingresos derivados de los aportes mensuales de los socios, así como de los montos por inscripción, además de los egresos que tiene la asociación. No cuenta con un inventario de activos, su sistema contable está poco desarrollado y no manejan cuentas bancarias en instituciones financieras.

Plan de negocios

La asociación cuenta con un PLAN DE NEGOCIOS, lo elaboró “DER” – Desarrollo de Empresas Rurales, que trabaja conjuntamente con la fundación Valles y la embajada de Dinamarca, pero este plan estaba sólo encaminado a buscar la puesta en funcionamiento de la Planta Agrícola Industrial Monteagudo “PAIM S.A” a partir de APROMAJI – Sauces, los socios al respecto expresan:



Créditos y Fondos Rotatorios

La asociación no ha contraído créditos con instituciones financieras en la gestión 2008 ni cuenta con fondos rotatorios.

Servicios Prestados por la Asociación.

APROMAJI – SAUCES, no está prestando ningún servicio como organización en asistencia técnica, capacitación, comercialización/ventas, producción, calidad ni en ningún otro servicio, lo único que está haciendo en beneficio de los socios, es canalizar apoyo económico de algunas ONGs para recibir apoyo técnico por parte de terceras instituciones.

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

En cuanto a la preservación del medioambiente, no se tiene ningún PLAN ni proyecto como asociación para realizar acciones tendientes a la conservación del mismo

6.8.4 Ingresos Propios

Por Aporte de Socios

Los principales ingresos de la asociación básicamente corresponden al aporte de 15 Bs. mensual que pagan los socios para que haga gestión el presidente o el resto del directorio de la asociación, mientras que los pasivos no pagan nada pero siguen siendo socios y los 115 Bs. que paga un nuevo socio al inscribirse.

6.8.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

La asociación no cuenta con un plan de ventas ni cuenta con políticas internas que regulen la producción y comercialización como asociación,

Los planes se realizan en forma individual por parte de cada uno los asociados, (pero sólo en la mente de los socios no en forma escrita).

Sólo se produce una Ha. de ají como asociación, la misma que sirve y sirvió como contraparte para la ejecución de los proyectos de capacitación y producción que se han realizado hasta la fecha.

Volúmenes de producción

En la gestión 2008, los socios de APROMAJI – SAUCES en forma individual produjeron: ají en vaina y maní.

No tienen planes de producción como asociación, sólo individuales pero no en forma escrita. En las ruedas de negocios, se enteran cuales son las variedades con la mayor demanda y en base a este dato fijan cuánto van a producir

Control de calidad

No cuentan con normas de buenas prácticas de producción

El control de calidad lo realizan en forma manual, seleccionando las vainas que sirven de las que no sirven en el caso del ají, de igual manera en el caso del maní. Si clasifican la producción del ají y del maní, en productos de 1era. de 2da. y de descarte.

Punto de equilibrio

No aplican el concepto técnico económico del punto de equilibrio, para determinar qué cantidad producir y a qué precio, producen sin utilizar ningún criterio técnico ni económico, pero producen aunque pierdan.

Insumos Utilizados en la Producción Individual

Los principales insumos que utilizan los socios para la producción individual del maní son: semillas, herbicidas, abono orgánico y químico. Y en el caso del ají: semillas, herbicidas, insecticidas, pero no usan abono

Registros de Producción

No llevan un registro de la producción (individual de los socios) pero como asociación tienen un registro detallado de las cantidades compradas de materia prima a cada uno de los socios. El técnico de PROIMPA es el que recopila estos datos.

Maquinaria, Equipos, e Infraestructura con que Cuenta la Asociación

APROMAJI – Saucés cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, e infraestructura:

Cuadro N° 69: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Horno deshidratador, totalmente implementado con más sus accesorios	Buen estado
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
1	Motobomba	Buen estado
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Uso en usufructo de galpón de 400 m ² , perteneciente a la ex FEDEAGRO	Regular estado

La asociación no cuenta con políticas internas escritas que regulen las formas de uso de la maquinaria e infraestructura existente o la distribución de los recursos económicos que ingresan.

6.8.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

APROMAJI- SAUCES, no cuenta con estudios de mercado como asociación, porque producen en forma individual e igualmente comercializan su producción en forma individual

Información sobre Precios de Mercado

Los asociados se informan de los precios de mercado en las ruedas de negocios, en las ferias y por sondeos de mercado a las que asisten por Ej. en ruedas de negocios de la localidad de Padilla y en las ciudades de Santa Cruz y Cochabamba, algunos socios realizan sondeos sobre los precios en algunas plazas en las que suelen comercializar su producción agrícola, además de las ferias a las que usualmente asisten: en Padilla y Santa Cruz.

Se informan también de los precios de mercado pero de forma indirecta; no mediante radio y periódicos ni de ningún programa en que se informe sobre precios.

Precios de los Productos

Los precios para comercializar sus productos los socios en forma individual los determinan generalmente en base a los precios vigentes de mercado, aunque algunos toman también en cuenta sus costos de producción.

Estrategias de Marketing

La estrategia de marketing que asumen como productores individuales se basa principalmente en la calidad del producto que ofertan. Pero además promocionan la producción de los agricultores individuales como asociación por medio de la radio, haciendo uso de trípticos y otros tipos de propaganda así por Ej. Banners; financiados en parte por el proyecto PASOS y en parte por aporte de los propios socios.

Carpeta de Clientes

Como productores individuales si tienen un registro de clientes y algunos hacen seguimiento a sus compradores mediante llamadas telefónicas y si no estos llaman. Igualmente hacen seguimiento de sus competidores, porque afectan a las ventas, pero este seguimiento lo hacen de forma indirecta.

Participación en Ferias

Las ferias en las que participaron (regionales y nacionales), fueron financiadas en parte por la Alcaldía de Monteagudo, por PROIMPA, por la GTZ y en parte por aportes de la propia asociación.

6.8.7 Relacionamento de la Asociación

Como asociación APROMAJI - SAUCES, tuvo y tiene relaciones con varias organizaciones, tales como instituciones públicas, privadas, ONG,s, fundaciones, organismos de cooperación internacional de países amigos, además de empresas privadas y centros de comercialización de productos.

Cuadro N° 70: Relacionamento Institucional

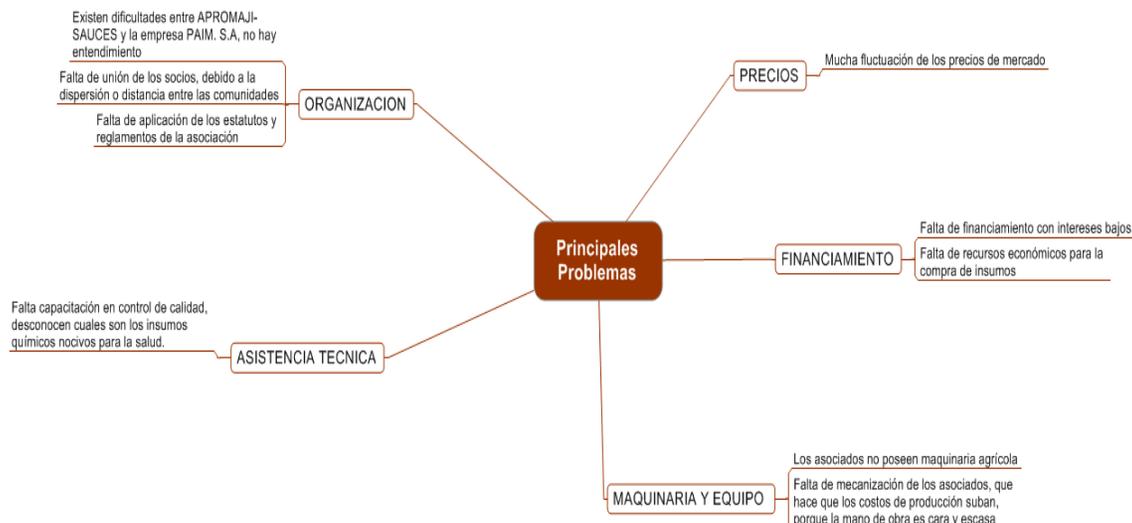
ORGANIZACIÓN	SERVICIO RECIBIDO
ALCALDÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona apoyo para la participación de la asociación en ferias con pago de pasajes - Colaboró también con el pago del 50% de un banner para propaganda como contraparte
PREFECTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Con el proyecto maní les proporcionó semilla e insumos - La asistencia técnica proporcionada fue de apoyo a la producción de maní y ají, - También colaboró a la asociación con afiches para asistir a ferias.
DELFO-CHACO (GTZ ENERGÍA, DED)	<ul style="list-style-type: none"> - GTZ proporcionó equipamiento tanto para la asociación como para la Planta industrial. - Así: GTZ, proporcionó un medidor industrial de gas - Pagó el stand de la asociación (en ferias de Santa Cruz y Sucre) - Colaboró para la asistencia de la asociación a reunión cumbre del maní - Capacitó en Fortalecimiento Organizacional
FUNDACIÓN VALLES	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyó económicamente para la asistencia a cumbre de maní, (con Intercambio de experiencias de otras organizaciones productivas para la asociación) - Financió varios proyectos de capacitación para los asociados
PROMARENA	<ul style="list-style-type: none"> - Financió la capacitación en el cultivo de maní (para la asociación actividad de 5 años)
NOR SUR	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en apoyo de la asociación juntamente a la Fundación Valles
PROIMPA	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionó capacitación en el cultivo de ají. - Proporcionó y proporciona asistencia técnica a los productores sobre procesos del cultivo y en el manejo de hoja de costos.
Universidad "San Francisco Javier" de Chuquisaca	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitó en producción agrícola de maní y ají - Elaboró el proyecto de "SEMBRADORAS DE MANÍ PARA APROMAJI - SAUCES", (con una duración de 2 años) que se encuentra en espera para su ejecución.
TRANSREDES	<ul style="list-style-type: none"> - Entregó al DER un horno deshidratador para la asociación (como contraparte)
IBNORCA	<ul style="list-style-type: none"> - Realizó capacitación en normas de calidad para ají y maní, (tanto a la asociación como a la empresa), con fondos proporcionados por DELACH
DELACH	<ul style="list-style-type: none"> - Además de proporcionar fondos para realizar capacitaciones, proporciona fondos para préstamos a los asociados

Mantiene relaciones con 15 tipos de organizaciones, sus relaciones son amplias, se observa que la asociación captó el interés de muchas instituciones que intervinieron de varias formas para fortalecerla, esto quiere decir que la asociación ofrecía, ofrece y tiene potencialidades, de ser bien ejecutadas y en algunos casos de ser reorientadas las cooperaciones para que sean realizadas en forma coordinada y no en forma tan dispersa y en algunos casos con duplicación de esfuerzos, se pueden esperar mejoras reales en el nivel de vida de los asociados.

6.8.8 Principales Problemas

Los socios de APROMAJI - SAUCES, identificaron los siguientes problemas considerados como frenos para el logro de mejoras en las actividades productivas de la asociación.

Figura N° 11: identificación de Problemas



De los cuales fueron priorizados en orden de importancia los siguientes problemas:

Figura N° 12: Principales Problemas

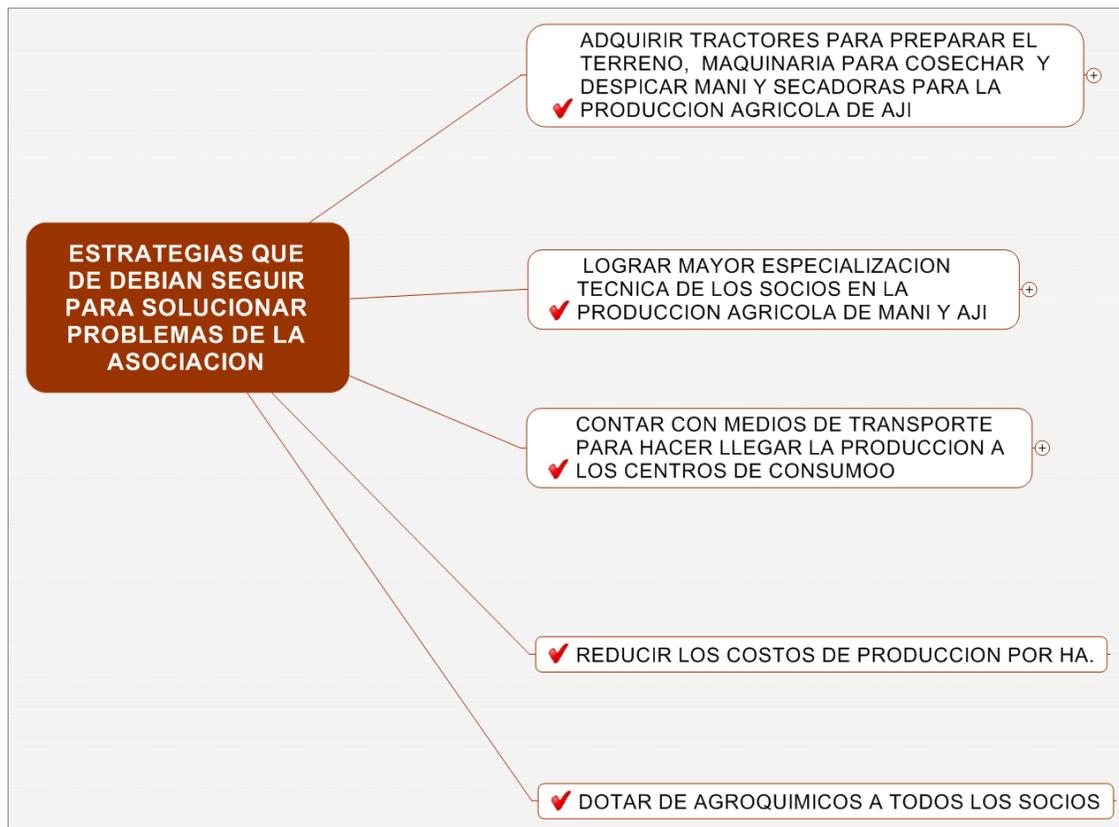


Se considera que de ser solucionados estos tres problemas se lograrían obtener buenos resultados productivos en la asociación y por ende la mejora en la calidad de vida de sus asociados.

Estrategias que Deberían asumir como Asociación para Maximizar Sus Ganancias

En cuanto a las estrategias que deberían asumir como asociación para maximizar sus ganancias, en opinión de los socios deberían estar encaminadas a solucionar problemas y en orden de importancia serían las siguientes:

Figura N° 13: Estrategias



6.8.9 Análisis FODA

Fortalezas

- La Asociación tiene una antigüedad de 7 años y ha logrado en base a un proyecto avanzar hacia la transformación de la producción agrícola de sus asociados.
- Cuenta con un galpón de 400 m² en usufructo propiedad de la ex FEDEAGRO, pero que se encuentra en proceso de entrega definitiva. Cuenta además con una Ha. de terreno que es cultivada en forma asociativa, la que sirve como contraparte a la asociación para captar financiamiento para diferentes tipos de proyectos.
- Han logrado a través de los años captar el apoyo de varias organizaciones, logrando un fuerte relacionamiento institucional
- La mayoría de los socios, han sido capacitados por varias organizaciones en procesos de producción agrícola y de transformación, tanto para el ají, como para el maní, así como en fortalecimiento institucional.
- Cuentan con alguna maquinaria

Oportunidades

- Muchas organizaciones ven a APROMAJI- SAUCES como una organización con la que pueden trabajar y obtener resultados.
- Debido a los logros obtenidos hasta la fecha pueden seguir recibiendo cooperación de diferente tipo de varias organizaciones nacionales e internacionales y de instituciones públicas y privadas así como de gobiernos amigos, tal el caso de DELFO - CHACO.

Debilidades

- Falta de mayor concientización asociativa en los socios, puesto que pese a tener una antigüedad de 7 años no han logrado producir en forma asociativa.

Amenazas

- Debido a los graves problemas económicos de los llamados países desarrollados, disminuya o en su caso cese la cooperación de los organismos internacionales, así como de los gobiernos amigos.
- Problemas de financiamiento de las instituciones públicas nacionales, debido a la disminución de los ingresos nacionales por concepto de ventas de las principales materias primas que se exporta, debido al fuerte descenso de los precios a nivel mundial y por la fuerte caída de la demanda, que impedirían la ejecución de proyectos necesarios para la asociación
- Peligro de problemas entre los socios de APROMAJI SAUCES, debido a la exigencia de la compra obligada de acciones (por lo menos una), para ingresar a formar parte de PAIM S.A, siendo que todas las gestiones para implementar a esta última se realizaron bajo el paraguas de la asociación y por supuesto con el concurso de todos sus socios.

6.9 PLANTA AGRÍCOLA INDUSTRIAL MONTEAGUDO S.A

“PAIM S.A” empezó a funcionar oficialmente como planta transformadora de ají y maní, con parte de los socios que conformaban APROMAJI “SAUCES” a finales del año 2007 como resultado de un plan de negocios elaborado para la asociación por DER (Desarrollo de Empresas Rurales).

Cuadro N° 71: Ficha Resumen PAIM S.A.

DATOS ASOCIACION	
Nombre:	PLANTA AGRICOLA INDUSTRIAL MONTEAGUDO S.A. - “PAIM S.A”
Representante Legal:	Presidenta
Personería Jurídica:	En trámite
Rubro:	Producción semi industrial: 6 productos derivados del ají y 5 del maní.
Registro Sanitario:	Aprobado, falta sólo la emisión del número
NIT:	160052020
Teléfono fax:	46472576
Celular:	77810636
Ubicación:	Ciudad de Monteagudo, Municipio: Monteagudo, Provincia: Hernando Siles Depto. de Chuquisaca

6.9.1 Organización

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Su personería jurídica está en trámite pero empezó a funcionar desde el 07 diciembre del año 2007, tiene una antigüedad en funciones como organización de 1 año, su número de NIT es el 16052020, no cuenta con tarjeta empresarial, aunque tiene aprobado el Registro Sanitario, falta la emisión del número.

Características de los Socios

Número de Socios, Género

La planta agrícola funciona en un sólo municipio. Cuenta con un total de 35 (socios) accionistas, siendo uno honorífico y 34 socios activos de los cuales el 65% son varones y el 35% mujeres los que poseen un número accionario dispar.

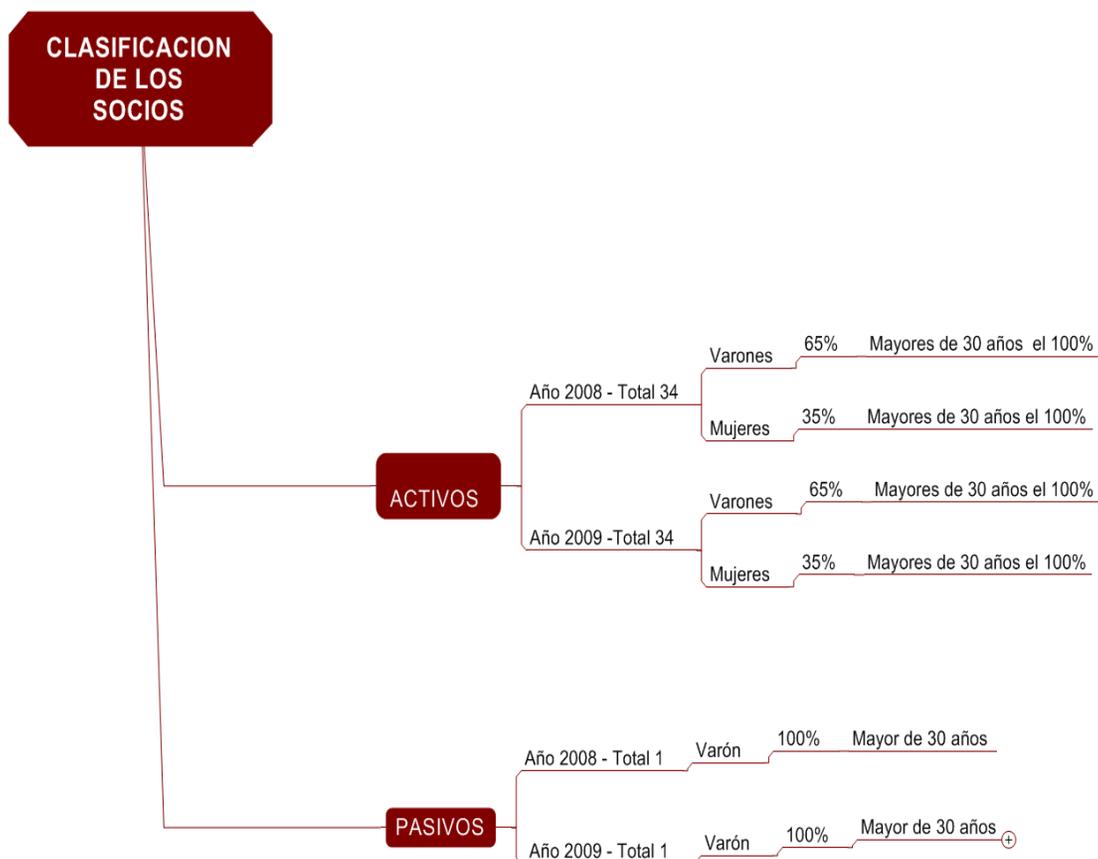
Cuadro N° 72: Clasificación de los Socios Activos según Género

Gestión	Nro. Socios Activos Según Género				Total	% Total
	Masculino	%	Femenino	%		
2008	22	65	12	35	34	100
2009	22	65	12	35	34	100

Captación de socios

En el detalle que se presenta a continuación se observa la misma cantidad de socios en la gestión 2009 con relación al año precedente.

Figura N° 14: Clasificación de Socios



Para inscribirse se paga el valor equivalente a la compra de una acción 1100 Bs. por socio y familia. El 8,8% (3) de los socios posee el 40,20% del valor total de las acciones, teniendo más de 20 acciones/socio mientras que el 85% (29), posee el 50% del valor total accionario, teniendo entre 1 a 6 acciones/socio.

Más del 25% de los socios, poseen sólo el 5% del valor total de las acciones, con un valor promedio por acción de 1.100 Bs.; mientras que el 8,8% posee más del 40% del valor de las acciones, con un valor promedio de más de 23.000 Bs./acción.

El Nro. total de acciones en poder de los socios activos de PAIM S.A, es de 174, al tener estas un costo/acción de 1.100 Bs. la empresa habría captado un total aproximado de 191.400 Bs equivalente en \$us. a 27.072¹⁸.

¹⁸ Al tipo de cambio de 1 Sus = 7,07

Cuadro N° 73: Número, Valor de las Acciones Por Socio PAIM S.A.

Nro. Acciones por Socio	Nro. de Socios Activos	%	Nro. Total de Acciones en Manos de los Socios	Valor Total de las Acciones.*	%	Valor Promedio de Acciones por socio en Bs.
1	9	26,5	9	9.900	5,2	1.100
2	5	14,7	10	11.000	5,7	2.200
3	4	11,8	12	13.200	6,9	3.300
4	2	5,9	8	8.800	4,6	4.400
5	6	17,6	30	33.000	17,2	5.500
6	3	8,8	18	19.800	10,3	6.600
8	1	2,9	8	8.800	4,6	8.800
9	1	2,9	9	9.900	5,2	9.900
21	2	5,9	42	46.200	24,1	23.100
28	1	2,9	28	30.800	16,1	30.800
Total	34	100,0	174	191.400	100,0	5.629

*El valor por acción es de 1.100 Bs.

Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008, se recibieron 9 nuevas solicitudes para formar parte de la empresa, habiendo sido aceptados todos, se cuenta con formularios de afiliación y se tiene un registro de los socios, cada socio tiene su propia carpeta. La persona para ser aceptada debe cumplir con siguientes requisitos:

- Debe adquirir una acción que tiene un costo de Bs. 1100.
- Tiene que presentar toda la documentación exigida por la empresa

Se exige el cumplimiento de estos requisitos mínimos

Interés en Ampliar la Base Societaria

La organización tiene interés en ampliar la base societaria; porque quieren ser más fuertes



..... Los socios expresan:: Entre más socios entren a la empresa, más capital de operaciones se tiene y por tanto nos volvemos más fuertes económicamente

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

En la gestión 2008-2009 la organización sólo funcionó con un directorio transitorio conformado por sólo 3 miembros, compuesto mayoritariamente por mujeres mayores de 30 años (el 67%), dos de las cuales ofician de presidente y vicepresidente en la actualidad.

El Directorio no fue elegido porque los documentos legales de constitución de la PLANTA PROCESADORA se encuentran en trámite.

Las actividades que realizaron los miembros del directorio transitorio en el año 2008 fueron las siguientes:

Cuadro N° 74: Estructura Orgánica del Directorio

CARGO	A	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN	2008
Presidenta		<ul style="list-style-type: none"> - Convoca y preside las reuniones de la asociación. - Hizo adquisición a través de un fondo concursable de maquinaria y equipos. - Realizó gestiones para la conformación de la nueva empresa comercializadora, como brazo operativo. - Puso en orden, todo el trámite de constitución para la empresa. - Tramitó en el banco la apertura de cuenta, para poder manejar el capital operativo de la empresa. - Gestionó la capacitación a los socios en productos transformados y en manejo contable. - Logró recursos de diferentes instituciones para fortalecer a la asociación en lo referente a la comercialización. - Se elaboraron las normas para todos los productos derivados del ají y maní, formando parte de un equipo técnico con IBNORCA (logro del DELACH). 	
Vice-presidente		<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidades cuando la presidente no se encuentra. - Apoya a la presidente, en las ruedas de negocios y en todas las actividades - Se le otorgó el poder y ofició en la gestión de representante legal. 	
Secretario de Actas		<ul style="list-style-type: none"> - Apoya a la presidente y realizó en la gestión el levantamiento de todas las actas. 	

Tipo de Reuniones

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a una reunión general ordinaria que se realiza una sola vez al año en asamblea general de todos los socios y a reuniones extraordinarias, las veces que se requiera.

Cuadro N° 75: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Sí	No
Asamblea General (Ordinaria)	Anual, una sola vez al año	Para presentar estado de resultados y para la planificación anual de las actividades	X	
Extraordinarias	Cuando se requieren	Para aprobar, modificar y corregir algunos aspectos de importancia para la empresa	X	

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

La empresa ha contratado técnicos especializados y ha cofinanciado su pago entre la propia empresa y el DER (50%).

Las responsabilidades que cumplieron en la gestión 2008 fueron las siguientes

Técnicos	Funciones y Responsabilidades
Técnico en capacitación de varios componentes administrativos	– Capacitar a los socios en componentes contables y gerenciales
Técnico en Transformación agrícola industrial	– Este técnico capacitó en la transformación de productos derivados del maní y del ají. Y se concretaron contratos de ventas de ají en polvo con restaurantes
Técnico experto en diseño y marca de imagen	– Con este técnico se obtuvo la marca del Producto "SABROCHACO".
Capacitación en manejo de equipos	Este técnico capacitó en cómo manejar y mantener el equipamiento que se tiene, entregó el manual de cada equipo

Se capacitó a los socios de la empresa de acuerdo a lista para maní o ají, los socios eligieron el producto o en querían capacitarse de acuerdo a su afinidad, pero se debe hacer notar que sólo se capacitaron 12, los demás pese a estar inscritos no se hicieron presentes.

6.9.2 Identificación de Problemas

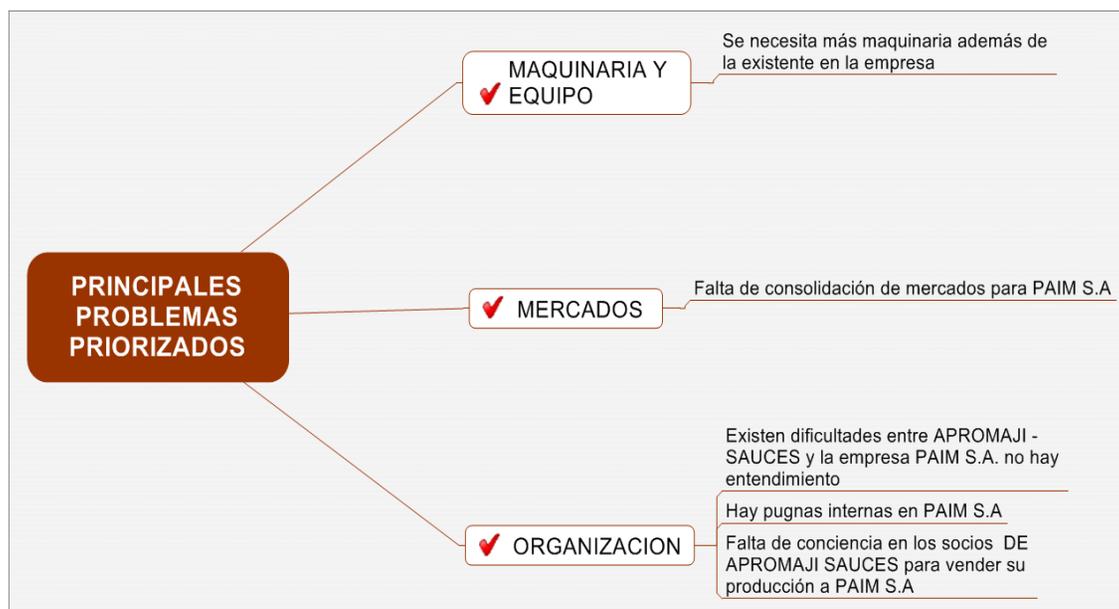
Se identificaron los siguientes problemas considerados como un freno para la planta industrial.

Figura N° 15: identificación de Problemas



De los cuales fueron priorizados los tres más importantes:

Figura N° 16: Principales Problemas



6.9.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definidas su visión y su misión y tampoco cuenta con un organigrama funcional.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

La organización lleva registros contables, sobre ingresos, egresos y el manejo de efectivo, cuenta con un inventario de activos y tiene cuentas bancarias en dos instituciones financieras, las que se manejan con dos firmas: de la presidenta y vicepresidenta.

Plan de Negocios

La empresa cuenta con un PLAN DE NEGOCIOS, lo elaboró DER (Desarrollo de Empresas Rurales), para APROMAJI – Sauces que trabaja conjuntamente con la fundación Valles y la embajada de Dinamarca, este plan fue ejecutado en su totalidad y culminó con la puesta en funcionamiento de la Planta Agrícola Industrial Monteagudo “PAIM S.A”.

Créditos Y Fondos Rotatorios

PAIM S.A accedió a financiamiento en los dos últimos años, de IDEPRO, por medio del DELACH, obtuvo un préstamo de 30.000 \$us. a 1 año plazo con un interés del 2% anual, con el objeto de realizar el acopio de materia prima para la empresa, el préstamo es a aprueba, si la organización cumple con las condiciones impuestas el préstamo se duplicará en el futuro. Se está cumpliendo con el pago de la deuda se pagaron hasta la fecha 4 cuotas

No cuenta con fondos rotatorios

Servicios Prestados por la Asociación.

PAIM S.A según opinión de los asociados está prestando servicios a sus asociados, con asistencia técnica, capacitación, comercialización/ventas, en producción por medio del alquiler de maquinaria para la transformación del producto, para lo cual cuenta con hoja de costos.

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

En cuanto a la preservación del medioambiente, no se tiene ningún PLAN ni proyecto como empresa para realizar acciones tendientes a la conservación del medio ambiente.

6.9.4 Ingresos Propios

En la gestión 2008, PAIM S.A. generó un ingreso bruto de 157.350 Bs. por la venta de productos, además del ingreso por aporte o compra de acciones de los socios y por servicios prestados por la asociación

Los ingresos por aportes propios están referidos a la compra de acciones de los socios, cada acción tiene un costo de 1.100 Bs., para ser socio un productor debe comprar por lo menos una acción, en la actualidad existen socios que cuentan con más de 20 acciones, el monto de 1.100 Bs. viene a formar parte del capital de operaciones de la organización.

Los ingresos por productos procesados corresponden a la venta de 11 productos, derivados del maní 5 y del ají 6, los meses que más comercializan son los meses de diciembre – enero – noviembre – agosto y septiembre.

El producto que más venta tiene la planta es el ají en polvo.

Cuadro n° 76: PAIM S.A. Ingresos Brutos por Venta de Productos en Bs. - Gestión 2008

	Productos y Variedades	Precio en Bs	Tipo Envase	Cantidad de Producción	Ingreso (Bs.)
Subproductos de ají	Ají molido sin picante (dulce)	45	Bolsa de 1 Kg.	2.000	90.000
	Ají molido con picante	45	Bolsa de 1 Kg.	200	9.000
	Ají molido amarillo	50	Bolsa de 1 Kg.	500	25.000
	Pasta de ají	15	Frasco 420 Grs.	500	7.500
	Salsa de ají sin picante (dos colores)	15	Frasco 420 Grs.	100	1.500
	Salsa de ají con picante (dos colores) *	15	Frasco 420 Grs.	30	450
Subproductos de maní	Chicha de maní	10	Bolsa de 130 Grs.	1.500	15.000
	Sopa de maní	5	Bolsa de 90 Grs.	500	2.500
	Mantequilla de maní	15	Frasco de 200 Grs.	200	3.000
	Maní confitado	3	Bolsa de 70 Grs.	1.000	3.000
	Maní escogido en caja	8	Caja de 200 Grs.	50	400
TOTALES					157.350

* Producción sólo de prueba

Los ingresos generados se destinan para la compra de insumos, para el pago de sueldos de los socios que trabajan en la planta, para el pago de servicios básicos de la planta: luz, agua teléfono

y para el pago de cuotas por amortización e intereses del préstamo que asumió la organización para la compra de materia prima.

Reciben también ingresos por el alquiler de la maquinaria de la empresa tanto a productores no socios, como a productores individuales que son socios de APROMAJI- SAUCES o de PAIM S.A., los ingresos son utilizados en gastos diversos ya descritos anteriormente.

Cuadro N° 77: Productos y Servicios que Generaron Ingresos en PAIM S.A. - Gestión 2008



PRODUCTOS PARA VENTA de PAIM S.A.

Sub productos de AJI	Precio
Ají molido sin picante (dulce)	45 Bs. 1 /Kg.
Ají molido con picante	45 Bs. 1 /Kg.
Ají molido amarillo	50 Bs. 1/Kg.
Pasta de ají	15 Bs. 420 /Gr.
Salsa de ají sin picante (dos colores)	15 Bs. 420 /Gr.
Salsa de ají con picante (dos colores)	15 Bs. 420 /Gr.
Sub productos de MANI	
	Precio
Chicha de maní	10 Bs. 130/Gr.
Sopa de maní	5 Bs. 90/Gr.
Mantequilla de maní	15 Bs. 200/Gr.
Maní confitado	3 Bs. 70 / Gr.

Maní escogido en caja de 200 Grs.

Aporte de los Socios

Por compra de acciones
precio por acción de 1.100 Bs.

Prestación de Servicios

Costo por alquiler de maquinaria

Pelado de maní	8 Bs. el qq. p/ no socios ,	7 Bs. el qq p/ socios
Secado de ají	15 Bs. la arroba p/no socios,	12 Bs. la arroba p/socios
Secado y molido de ají	8 Bs. el kilo para no socios,	5 Bs. el kilo p/ los socios

6.9.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

Cuenta con un plan de producción y de ventas individuales los que se elaboran por año.

Se realizan planes de producción como empresa, para planificar todas las actividades y así poder acopiar la materia prima necesaria, dado que la cosecha tanto de ají como de maní es temporal.

Los planes de venta se realizan cada año, los socios participan en las ruedas de negocios que se realizan en el departamento de Chuquisaca, ahí es donde se conoce la demanda o los productos con mayor aceptación, se considera y analiza cuanto se va a producir y de que variedad y en qué tiempo van a entregar su producción.

Volúmenes de producción

En la gestión 2008, los socios de PAIM S.A., como asociación transformaron 11 productos derivados del maní y ají: 6 sub productos del ají y 5 del maní. Las cantidades las vemos detalladas en el cuadro de Ingresos Brutos de la empresa

Costos de producción y Formas de Producción

Se tienen elaborados los costos de producción de los diferentes productos que se fabrican en la asociación

Registros de Producción

Si llevan un registro de la producción como empresa, es la información base que les permite fijar las metas de producción para la gestión.

Control de Calidad y Normas de Buenas prácticas

Si realizan control de calidad, la empresa juntamente con los técnicos del IBNORCA elaboró las normas de calidad para los diferentes productos, los que les sirven de parámetro para la elaboración de los mismos, aunque les falta un instrumento que les permita estandarizar el picor del ají, instrumento importante que no fue adquirido aún por falta de capital de la empresa.

Se realiza la clasificación de la materia prima, que es un proceso previo importante para la elaboración de los productos procesados, tanto de ají como maní.

Si realiza también la clasificación de sus productos, en base a los siguientes criterios, en ají: en base al picor y al color y al lugar de la producción, en maní: en base a su tamaño y variedad, con una máquina seleccionadora.

Punto de Equilibrio

Conocen la forma de determinación del punto de equilibrio de la empresa.

En base a los costos de producción, la empresa ha determinado que el precio de compra del ají en vaina debe ser de 160 Bs. la arroba y el precio del maní en grano de 400 Bs. el qq. y que se debe obtener 6,2 Kg. de ají molido (colorado) por arroba de ají en vaina, si se obtiene menos producto se estaría perdiendo dinero, los precios según se informó están muy justos,

Acopio de Materia Prima

Los insumos utilizados son el maní en grano y el ají en vaina se adquieren en su mayor parte de los socios de APROMAJI – SAUCES además de otros productores de la región.

Infraestructura y Equipos de Producción

PAIM S.A. cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, e infraestructura:

Cuadro N° 78: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura de PAIM S.A

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Molino de mantequilla de maní	
1	Selladora al vacío	Nuevo
1	Seleccionadora de semilla de maní	Nuevo
1	Despulpadora	Nuevo
1	Molino de ají	Nuevo
1	Peladora de maní	Nuevo
Cantidad	Equipamiento	Estado
1	Equipo de laboratorio completo, para el control de calidad	Nuevo
1	Cocina a gas	Nueva
1	Refrigerador	Nuevo
1	Computadora completa	Nueva
2	Balanza de precisión	Nuevas
1	Balanzas de base	Nuevas
2	Marmitas	Nuevas
1	Caldero	Nuevo
	Utensilios menores diversos	
	Tachos	
	Anaqueles para ventas	
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Uso en usufructo de galpón de 400 m ² , perteneciente a la ex FEDEAGRO	regular estado

6.9.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

La empresa cuenta con estudios de mercado, los que fueron realizados por empresas consultoras porque en la organización no se tienen el conocimiento ni la información, para el ají lo realizó la consultora “Pinto” y para el maní la consultora “Shadai” de la ciudad de Santa Cruz.

Información sobre Precios de Mercado

Se informan de los precios de mercado asistiendo a las ruedas de negocio que se realizan en Padilla (Chuquisaca), Santa Cruz y Cochabamba, por sondeos que realizan los propios socios y las consultoras y asistiendo a ferias productivas.

Se informa de los precios de mercado sólo en forma indirecta, les gustaría tener los precios de referencia mediante el periódico u otro medio de comunicación, actualmente no se cuenta con esta información.

Precios de los Productos

Se fijan los precios de los productos en base a los costos de producción.

Para definir sus precios toman en cuenta también los precios de mercado.

Estrategias de Marketing

Su estrategia de marketing está basada en la calidad del producto que la empresa ofrece. Realizan promoción de la producción por radio, usando trípticos, haciendo propaganda y con banners, financian estos gastos en parte con aporte de los socios y con el aporte de PASOS.

Principales Mercados y Canales de Comercialización

Los 8 productos derivados del ají son comercializados en el mercado local, y en las capitales de, Sucre, Santa Cruz y Cochabamba, son comercializados en ferias, por canales minoristas, mayoristas y también por los rescatistas, que revenden el producto.

Para el traslado de la producción desde la planta a los centros de consumo se utilizan flotas de transporte interprovincial e interdepartamental, los derivados de ají, se pueden transportar porque están envasados: las pastas y salsas en frascos de vidrio de 20 y 420 gramos y los en polvo o molidos en bolsas de plástico etiquetado que van desde 20, 420 gramos, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, hasta 1 Kg.

Los meses que más venden son los meses de diciembre – enero – noviembre – agosto y septiembre, el producto que más se comercializa es el ají en polvo.

Hasta la fecha sólo tiene un contrato de venta con la empresa “COMERCIO JUSTO”.

En tanto que los 5 derivados de maní son comercializados en el mercado local y en las capitales de Sucre y Santa Cruz, principalmente en las ferias.

Los productos se venden generalmente al contado, aunque a veces se vende al crédito.

Carpeta de Clientes

Poseen registro de sus clientes, y hacen seguimiento de los mismos con llamadas telefónicas y si no los mismos clientes llaman a la empresa.

Hacen seguimiento a la competencia porque afectan a la venta de la producción, pero lo hacen en forma indirecta.

Participación en Ferias

Participan en ferias regionales y nacionales, estas en la gestión 2008 fueron financiadas por el municipio, PROIMPA, y la GTZ, además del aporte de los socios

Forma de Presentación del Producto

Los productos se pueden transportar porque están envasados: las pastas y salsas de ají en frascos de vidrio de 20 y 420 gramos y los en polvo o molidos en bolsas de plástico etiquetado que van desde 20, 420 gramos, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, hasta 1 Kg, igualmente para los subproductos de maní se utilizan envases de vidrio y bolsas de plástico etiquetado.

6.9.7 Relacionamiento Organizacional

Como asociación PAIM S.A tiene relaciones con varias organizaciones, tales como instituciones públicas, privadas, ONG,s., fundaciones, organismos de cooperación internacional de países

amigos, instituciones de crédito, además de empresas privadas y centros de comercialización de productos: “COMERCIO JUSTO”, “WISTO PICO”, “RESTORANT”.

ORGANIZACIÓN	SERVICIO RECIBIDO
ALCALDÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo con maquinaria como contraparte con el 40% en un proyecto (una máquina) • Colaboró con el 50% para la elaboración de etiquetas (50%) • Proporciona apoyo para la participación de la empresa en ferias con pago de pasajes • Colaboró con el pago del 50% de un banner para propaganda como contraparte
PREFECTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionó asistencia técnica para la producción de maní y ají, • Colaboró a la empresa con afiches para asistir a ferias.
EMBAJADA ALEMANA	<ul style="list-style-type: none"> • Compró maquinaria para la empresa, como contraparte
DELFO-CHACO (GTZ ENERGÍA , DED)	<ul style="list-style-type: none"> • GTZ realizó la compra de equipamiento para la Planta industrial, proporcionó un medidor industrial de gas • Pagó el stand de la asociación (en ferias de Santa Cruz y Sucre) • Capacitó en Fortalecimiento Organizacional • Colaboró con financiamiento como contraparte: para la compra de un banner, para la elaboración de etiquetas, para realizar intercambio de experiencias con otras organizaciones productivas y para realizar sondeos de mercado en centros de consumo.
FUNDACIÓN VALLES	<ul style="list-style-type: none"> • Financió varios proyectos de capacitación para los asociados
DER	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutó la capacitación para procesar alimentos • Financió a PASOS (Fundación) para que realice varias actividades de apoyo a la empresa
FUNDACION PASOS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizó capacitación en la empresa, en manejo de hoja de costos • Realizó parte del sondeo de mercados para la empresa • Apoyó con el financiamiento para un banner de la empresa • Realizó la compra de maquinaria y equipo, para la empresa • Colaboró en la mejora de la infraestructura productiva de la empresa
BCP	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene abierta una cuenta en el banco
PRODEM	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene abierta una cuenta en la institución
IDEPRO	<ul style="list-style-type: none"> • A través del DELACH, otorgó créditos a la empresa, para material de arranque para la empresa, para el acopio de materia prima.
TRANSREDES	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionó 5.000 \$us. a la empresa como capital de operaciones de arranque, para la compra de materia prima. (Le dio al DER)
IBNORCA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizó capacitación en normas de calidad para ají y maní, (tanto a la asociación como a la empresa), con fondos proporcionados por DELACH
DELACH	<ul style="list-style-type: none"> • Además de proporcionar fondos para realizar capacitaciones, proporciona fondos para préstamos a la empresa.

Mantiene relaciones con 13 tipos de organizaciones, sus relaciones son amplias, se observa que la empresa captó el interés de muchas instituciones que intervinieron e intervienen de varias formas para fortalecerla, esto quiere decir que la empresa ofrece y tiene potencialidades, que de ser bien aprovechadas se pueden esperar mejoras reales en el nivel de vida de los asociados. Aunque se debe tender a que la empresa debe coordinar entre las varias instituciones que la apoyan para evitar la duplicación de esfuerzos y obtener mejores réditos institucionales.

6.9.8 Análisis FODA

Fortalezas

La Planta Industrial es fruto de una asociación agrícola que ha logrado, a partir de su materia prima lograr la transformación de la producción de sus asociados.

Funciona en los mismos predios de APROMAJI – SAUCES cuenta con un galpón de 400 m² en usufructo propiedad de la ex FEDEAGRO, que se encuentra en proceso de entrega definitiva.

Al tratarse de una OER que ha logrado pasar a la transformación de productos agrícolas, ha logrado un fuerte relacionamiento institucional

Varios socios han sido capacitados por varias organizaciones en procesos de transformación, tanto para el ají, como para el maní, así como en fortalecimiento institucional.

Cuentan con maquinaria de transformación agrícola

Oportunidades

Las organizaciones ven a PAIM S.A. como una organización con la que pueden trabajar y obtener resultados.

Debido a los logros productivos obtenidos hasta la fecha pueden seguir recibiendo cooperación de diferente tipo de varias organizaciones nacionales e internacionales y de instituciones públicas y privadas así como de gobiernos amigos, tal el caso de DELFO - CHACO.

Debilidades

No todos los socios de APROMAJI – SAUCES, forman parte de PAIM S.A., principalmente debido a la exigencia de una compra de una acción con un valor de 1.100 Bs. para ser socio. Lo cual puede ocasionar roces entre ambas organizaciones.

Amenazas

Debido a los graves problemas económicos de los llamados países desarrollados, disminuya o en su caso cese la cooperación de los organismos internacionales, así como de los gobiernos amigos.

Problemas de financiamiento de las instituciones públicas nacionales, debido a la disminución de los ingresos nacionales por concepto de ventas de las principales materias primas que se exporta, debido al fuerte descenso de los precios a nivel mundial y por la fuerte caída de la demanda, que impedirían la ejecución de proyectos necesarios para la asociación

Peligro de problemas entre los socios, el factor dinero está causando división en los socios, los socios que adquirieron, la mayor cantidad de acciones son las que están dirigiendo la Planta. Esta situación está causando conflictos que ocasionan que actualmente algunos socios de APROMAJI no estén vendiendo su producción de ají y maní a PAIM S.A.

Surgieron conflictos debido a la exigencia de la compra obligada de acciones (por lo menos una), para ingresar a formar parte de PAIM S.A, sin tomar en cuenta que todas las gestiones para implementar a esta última se realizaron bajo el paraguas de la asociación y por supuesto con el concurso de todos sus socios.

7 LÍNEA DE BASE DE Y ORGANIZACIONES ECONÓMICAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

7.1 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANÍ

7.1.1 Características Generales

ASOPROMANI, es una asociación de productores de maní ubicada en el municipio de Yacuiba, 1ra. Sección de la provincia Gran Chaco del departamento de Tarija, fue fundada el 10 de Octubre del año 2000, con 17 socios de origen quechua y migrantes de zonas marginales de los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Oruro, Su sede está ubicada a 25 Km. del camino que une Yacuiba con la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en la población de Tierras Nuevas, sus socios pertenecen además a las comunidades de Yaguacua, Caiza, San Francisco del Inti y Villa Ingavi. Estas comunidades se encuentran ubicadas a 25, 28, 32 y 35 Km., respectivamente, de la ciudad de Yacuiba.

La zona tiene una precipitación media anual de 1.035 mm, y la temperatura media anual es de 21° a 26 °C, (los datos corresponden a la Estación Experimental “Algarrobal”).

“ASOPROMANI junto a la empresa SICASUR (Tarija) realizaron la primera exportación de maní Bayo a Colombia. Esta inquietud de mejora permitió el apoyo de instituciones como la Fundación Chaco, que financió la ejecución del proyecto de innovación tecnológica agropecuaria “Acción de Apoyo a la Producción de Maní”, por otra parte la empresa TRANSIERRA, junto al Gobierno Municipal de Yacuiba apoyaron a la asociación con la construcción de un centro de acopio”.

.....”Los socios¹⁹, productores agrícolas, basan sus ingresos en la producción de maní, complementando esta actividad con la producción de maíz y soya. El 13% de los socios complementan con la comercialización de maní y el alquiler de maquinaria. Los socios en promedio poseen 2,76 ha y tienen un rendimiento promedio de 30 qq/ha. La superficie mínima cultivada de maní es de 0,5 ha y su máxima es 25 ha., y el rendimiento mínimo es de 19 qq/ha y el máximo es de 45 qq/ha”.

“Del total de sus socios solo 7 sobrepasan el nivel de pobreza y el restante tiene un ingreso promedio anual de 7300 Bs., siendo este monto de ingreso inferior a 1.2 veces la línea de pobreza”²⁰.....

.....”El 95% de la superficie cultivada por los socios de ASOPROMANI es sembrada con la variedad nativa BAYO y el restante 5% con la variedad nativa cartucho, no disponen de semilla de calidad ni usan variedades mejoradas”²¹.....

La asociación funciona actualmente en la 1era. sección del municipio de Yacuiba, agrupando 7 comunidades: Sachapera, Los sotos, El Palmar, Campo Pajoso, San Francisco del Inti, La Vertiente, Tierras Nuevas; teniendo su sede en la comunidad de Tierras Nuevas.

¹⁹ Año 2006 - Fuente: PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA DEL MANI EN LA PROVINCIA GRAN CHACO 2006 - 2011

²⁰ Fuente: PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA DEL MANI EN LA PROVINCIA GRAN CHACO 2006 - 2011

²¹ Fuente: PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, COMERCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA DEL MANI EN LA PROVINCIA GRAN CHACO 2006 - 2011

Cuadro N° 79: Ficha ASOPROMANI "12 DE AGOSTO"

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Asociación de Productores de Maní " 12 de agosto"
Representante Legal:	Cimar Aguirre Vásquez (Presidente)
Personería Jurídica:	Nro. 304/2001
Rubro:	Producción agrícola, maní en grano
Registro Sanitario:	No tiene
NIT:	141567029
Celular:	16823346
Ubicación:	Tierras Nuevas, 1era. Sección Municipio de Yacuiba – Provincia Gran Chaco, Departamento de Tarija

El objetivo de
"ASOPROMANI 12 DE AGOSTO"
dice su presidente es:

"MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE SUS SOCIOS Y NO SOCIOS CON LA PRESTACION DE SERVICIOS DE MAQUINARIA AGRICOLA , COMERCIALIZACION Y TRANSFORMACION DEL MANI"



7.1.2 Organización

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Su personería jurídica fue obtenida el año 2001 - No. 304/2001, pero tiene una antigüedad como organización de 8 años, tiene el NIT Nro. 141567029, pero no tiene tarjeta empresarial ni registro sanitario aunque se indica que la tarjeta sería obtenida en 3 meses.

Características de Los Socios

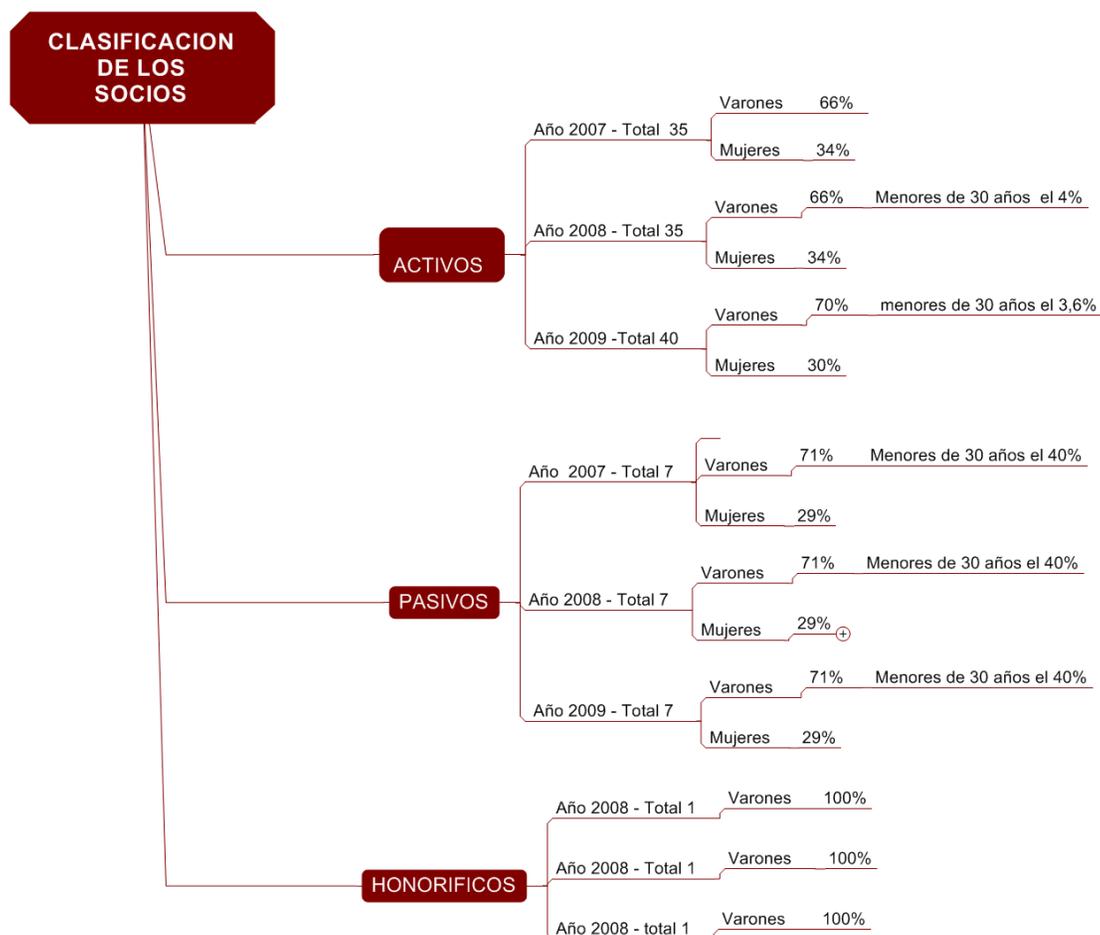
Cuenta actualmente (2009) con un total de 48 socios, de los cuales el 71% son varones y el 29% mujeres, la tasa de crecimiento de los socios del periodo 2009-2008 es del 12%.

Cuadro N° 80: Clasificación de Socios según Género, y Gestión

Gestión	Nro. Socios Según Género					
	Masculino	%	Femenino	%	TOTAL	%
2007	29	67%	14	33%	43	100%
2008	29	67%	14	33%	43	100%
2009	34	71%	14	29%	48	100%

Captación de Socios

Cuadro N° 81: Clasificación de Socios Activos y Pasivos, Según Gestión



En el detalle que se presenta se observa el número de asociados en la gestión 2009 con relación a los años precedentes.

ASOPROMANI, cuenta con asociados que no asisten a las asambleas y se encuentran en calidad de pasivos, pero siguen siendo socios, se indica que hay varios (casi todos) que deben por cuotas hasta de 6 meses, aunque no hay sanciones pecuniarias para que se pongan al día, los deudores no se hacen acreedores a la prestación de servicios de los tractores y del camión²², este aspecto está minando los ingresos de la asociación, si persiste la situación no tendrían aporte propio o contraparte para acceder a proyectos.

Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008, se recibieron seis nuevas solicitudes para formar parte de la asociación, de las cuales, se aceptó a 5, sólo fue rechazada una persona porque no se dedicaba al rubro y porque sólo quería beneficiarse de la maquinaria; la asociación no cuenta con formularios de afiliación, a los nuevos socios sólo se les aumenta en el listado de socios existente. Para considerar las

²² La maquinaria sólo tiene 2 años

solicitudes de ingreso, los interesados deben presentar una carta la que es analizada en reunión de socios, los que opinan sobre la conveniencia o no en base a ciertos criterios que permiten determinar si se aprueba o no la solicitud. Los criterios que son tomados en cuenta por los socios son básicamente dos:

1. Que sea agricultor
2. Que sea pequeño productor

Interés en Ampliar la Base Societaria

Los miembros de la asociación pretenden que esta beneficie principalmente a los productores que requieren de más ayuda en la región ---“Los más pobres”---. Por lo que la organización tiene interés en ampliar la base societaria, los socios ven que es una opción adecuada para que los productores pequeños salgan de su pobreza y mejoren su calidad de vida.

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

Tanto en el año 2007, 2008, como en el 2009 su directorio estuvo y está conformado mayoritariamente por varones mayores de 30 años (en las gestiones 2008-2009) hay una sola mujer), aunque se hace notar que el presidente de la asociación es el único que actualmente tiene menos de 30 años.

El Directorio se elige en asamblea general de todos los socios, con el nombramiento de ternas, aprobándose el nombre para cada cartera por aclamación. Debe renovarse cada 2 años, como está fijado en el reglamento de la asociación.

Cuadro N° 82: Estructura Orgánica del Directorio

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Convoca y preside las reuniones de la asociación. - Asiste a talleres e invitaciones de todo tipo en representación de la asociación. - Gestiona proyectos para la asociación - Asiste a reuniones con autoridades y otro tipo de organizaciones en representación de los asociados - Planifica los trabajos, administra los mismos y la maquinaria con que se cuenta. - Maneja los ingresos que percibe la asociación por prestación de servicios de la maquinaria
Vice-presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidades cuando el presidente no se encuentra. Preside las reuniones principalmente
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora las actas de todas las reuniones
Secretario de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe y anota los aportes de los socios, así como las salidas de ingresos de la asociación, lleva la contabilidad, se está capacitando para hacer la inventariación de bienes y para hacer auditorías. Rinde cuentas a todos los socios
Vocal 1 Vocal 2	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene 2 reuniones debido a la distancia entre comunidades, notifican de las reuniones y se los utiliza en cualquier actividad como apoyo del directorio.

Actualmente se tiene elegido un **Comité Fiscalizador**, como parte del directorio para ejecutar el Plan de Negocios de la Asociación, y para fiscalizar la ejecución del plan y el manejo y funcionamiento de la maquinaria y el proceso de compras y adquisiciones del mismo, además de que los gastos, los activos y el patrimonio de la organización estén bien administrados.

Evaluación de la Directiva

La apreciación sobre la directiva y del accionar actual de la asociación, la vemos plasmada en las siguientes opiniones vertidas por los asociados:

Los socios expresan:



----Hay desorganización en la asociación, no hay entusiasmo para producir en forma asociada, la organización está fallando por falta de transparencia----- Por falta de transparencia los socios están queriendo manejarse solos no como asociación, están cada uno por su lado cada uno vende por su lado en forma individual --perdiendo----

Los socios expresan:



Estamos desorganizados y esto lo sufrimos (notamos) cuando vamos a buscar mercados, por esto los socios debemos organizarnos y ponernos de acuerdo debemos estar unidos, porque si no-----estamos cada vez peor---- debemos exigir transparencia para poder funcionar bien como asociación.

Tipo de Reuniones

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a reuniones las ordinarias que se realizan en asamblea general de todos los socios los días sábados de cada semana a Hs. 08:00 p.m. por lo que no ven la necesidad de convocar a reuniones de directorio, sólo cuando es muy necesario.

Cuadro N° 83: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinaria con todos los socios)*	Mensual (el día 5 de cada mes)	Para la planificación de los trabajos y actividades de la asociación, además son reuniones informativas y de opinión de los socios a los planteamientos	X	
Extraordinarias del Directorio	Cuando es necesario	Sólo cuando hay emergencias, o hay que resolver problemas imprevistos urgentes	X	

*Asisten los que pueden

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

En la actualidad no cuenta con técnicos en administración, producción y comercialización, que ellos hayan contratado o que hayan sido contratados por otras instituciones para trabajar en la asociación, porque consideran que están en formación y por el momento no lo ven necesario, indicaron que cuando se trabaje en la comercialización si van a necesitar técnicos para la comercialización del maní y administración del negocio.

7.1.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación a la fecha no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definidas su visión y su misión y tampoco cuenta con un organigrama funcional.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

Solamente se llevan registros simples de los ingresos derivados de los aportes mensuales de los socios, así como de los montos por inscripción, además de los egresos que tiene la asociación, su sistema contable está poco desarrollado y no manejan cuentas bancarias en instituciones financieras. Tiene un inventario de bienes de uso levantado al 31 de mayo del 2008.

El registro contable que se realiza en la asociación es muy rudimentario, sólo cuentan con un cuaderno de ingresos de los aportes de los socios y un cuaderno de egresos, no manejan recibos

Plan de negocios

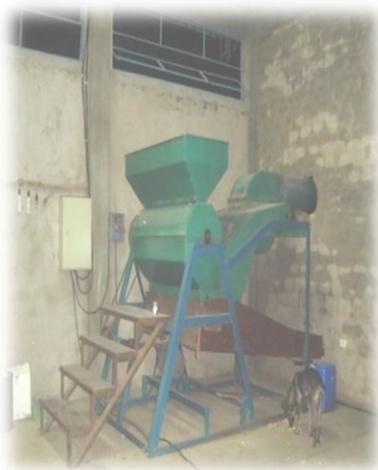
La fundación PRODEM en el año 2005 elaboró el PLAN DE NEGOCIOS 2005-2008 para la asociación sin participación de los socios, el que fue aplicado sólo en parte, el año 2009 está siendo reformulado con participación de los propios socios con financiamiento del PAR.

Créditos y Fondos Rotatorios

Mediante un programa de apoyo al sector campesino los socios activos de la asociación han accedido a 15 tractores y un camión que formaban parte de un proyecto del Gobierno Nacional, fueron entregados a socios de la asociación, estos pagan su costo mediante un plan de pagos individual.

Servicios Prestados por la Asociación

Los servicios prestados por la asociación son de alquiler de maquinaria, tanto a socios, como para agricultores no socios de la comunidad, tal como observamos en el detalle que se presenta a continuación:



Servicios	
Alquiler de maquinaria:	
Tractor	400 Bs/hora. no socios, 300 Bs. para socios
Des picadora,	18 Bs/ bolsa de 2 arrobas
Peladora	5 Bs. el quintal
Desgranadora	3 Bs. el quintal
Los cobros se realizan para pagar al operador, el pago de diesel y para el mantenimiento de la maquinaria.	
Sondeos de precios (visitando, ferias y mercados)	

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

La asociación no ha realizado hasta la fecha proyectos que busquen la protección del medio ambiente. Se mencionó que no realizan acciones para la conservación del medioambiente porque el maní tiene plagas, o sus propios “bichos” y para combatir los mismos se usan insecticidas y herbicidas, no hay forma de dejar de usar estos agroquímicos según opinión de los socios, pero para no tener estos problemas piensan que les hace falta más secadoras y silos para obtener una producción natural,

Por tanto no se tiene ningún PLAN ni proyecto como asociación para realizar acciones tendientes a la conservación del mismo

7.1.4 Ingresos Propios

Por Aporte de Socios y por Prestación de Servicios

La asociación genera ingresos propios principalmente por la prestación de servicios de la maquinaria con que cuenta, los precios de alquiler (año 2008) fueron los siguientes:

Tractor	400 Bs. no socios (hora), 300 Bs. para los socios
Des picadora	18 Bs. por bolsa de 2 arrobas
Peladora	5 Bs. el quintal
Desgranadora	3 Bs. el quintal

Pero no se pudo determinar a cuánto ascendieron los ingresos en el año, porque la Secretaria de Hacienda de la asociación informó que los ingresos y egresos por concepto de maquinaria, sólo los maneja el presidente, no se informa sobre el dinero que ingresa a la asociación por este concepto.

Los ingresos por el alquiler han sido destinados para el mantenimiento de la misma maquinaria, para pagar al operador y para el pago de diesel.

En cuanto a otros tipos de ingresos, tales como donaciones y créditos la asociación no accedió a los mismos en años anteriores, pero actualmente se encuentra en proceso un financiamiento vía un proyecto “EL PLAN DE NEGOCIOS”.

Los ingresos propios, son generados por el aporte de los socios; tomando en cuenta que en el año 2008 el Nro. de socios activos era de 40 y el precio de la cuota mensual de 10 Bs., tendría la asociación un ingreso mensual aproximado de 450 y de 5.760 Bs. anuales, aunque se hizo notar que los socios actualmente no está cumpliendo con sus aportes, por el momento todos son deudores algunos deben por de más de seis meses por concepto de cuotas.

Los socios aportaron también a la asociación una cuota para viabilizar la compra de un vehículo para la administración y otra cuota como aporte para la elaboración del Plan de Negocios para la asociación.

7.1.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

La asociación no cuenta con un plan de producción, tampoco los productores individuales, porque como no hay mercado asegurado, siembran lo que pueden, 5 has. 10 has., etc., se

menciona”Que si hubiese mercado asegurado aumentarían su producción, calcularían bien cuanto deberían producir”.....

Volúmenes de producción

No tienen planes de producción de maní como asociación, sólo individuales pero no en forma escrita.

En la gestión 2008 en la zona los productores obtuvieron un promedio de 30 a 35 qq./Ha. de maní, aunque también algunos obtuvieron 40 qq /Ha., el precio de venta por variedad fue: del Bayo a 450 Bs. el qq. y del Cartucho a 620 Bs. (este es obtenido utilizando como fertilizante el guano de oveja)

Costos de Producción

El costo de producción es de 400 \$us./Ha. como mínimo para la zona y saben que para obtener ganancias como productor deben:

1. Obtener una buena producción
2. Y que el precio de venta sea de 500 \$us. el qq. No menos

Control de calidad

No cuentan con normas de buenas prácticas de producción

El control de calidad que realizan los asociados de ASOPROMANI, sólo hace referencia a escoger o separar del total de la producción los granos podridos, los chuzos y los manís más tunas²³, esta clasificación de la producción la hacen en forma manual, aunque no dan mucha importancia a este proceso porque indican que los intermediarios compran.....de canto²⁴..... la producción descartada, sirve de alimento a los “chanchos”²⁵.

Punto de equilibrio

Aunque manejan el criterio del punto de equilibrio, o por lo menos conocen el término para poder determinar si tienen o no ganancias; mencionan que si el precio está bajo (muy por debajo de sus costos) igual tienen que vender, porque si no se quedarían con el producto en el terreno por esta razón ven por necesario aprender a fabricar productos derivados del maní, para que el producto no se eche a perder.

Insumos Utilizados en la Producción Individual

Los insumos utilizados en la producción son: Insecticidas contra las plagas, semillas del lugar, herbicidas para el control de malezas y fertilizantes químico y guano de oveja para que....”cargue”²⁶...la planta.

Registros de Producción

Los productores individuales no llevan un registro escrito de su producción, sólo lo llevan en su mente, venden de poco en poco y al final no saben cuánto han producido ni cuánto han vendido.

²³ Es decir los encogidos y rugosos y los más chiquitos

²⁴ Es decir toda la producción en bruto

²⁵ Es decir a los cerdos

²⁶ Se obtenga mayor rendimiento productivo por planta

Maquinaria, Equipos, e Infraestructura con que Cuenta la Asociación

ASOPROMANI, cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura:

Cuadro N° 84: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Despicadora (Post cosecha), con tracción motriz	Regular
1	Despicadora, con motor estacionario	Regular
1	Tractor (para preparación de siembra)	Semi nuevo
3	Peladoras (Post cosecha), con motor estacionario	Semi nuevo
1	Desgranadora de maíz	Regular
1	Selecionadora de maní, con motor estacionario	s.d.
Cantidad	Vehículo	Estado
1	Automóvil	Regular
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
1	Romplown de 25 discos	Semi nuevo
1	Rastra de 36 discos	Regular
30	5 bancos de 8 asientos plásticos	Regular
1	Mesa de madera pequeña	Regular
Cantidad	Terreno	Estado
1	De 100 x 100 m ² ubicado al norte de Tierras Nuevas	
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Galpón de 15 x 30m ² ubicado al norte de Tierras Nuevas	bueno

La asociación no cuenta con políticas internas escritas que regulen las formas de uso de la maquinaria e infraestructura existente o la distribución de los recursos económicos que ingresan a la misma.

INVENTARIO DE BIENES DE USO
"ASOCIACION DE PRODUCTORES DE MANI" TIERRAS NUEVAS
AL 31 DE MAYO DE 2008

COD.	BIENES DE USO	Sus	Sus	Bs
	TERRENO		5.000,00	37.000,00
	Una superficie de 100x100 m2 ubicado al norte de Tierras Nuevas.	5.000,00		
	EDIFICIO		18.000,00	133.200,00
	Galpón de 15x30 m2. ubicado al norte de Tierras Nuevas.	18.000,00		
	VEHICULO		30.000,00	222.000,00
	Un camión STEYR mod. 2005 color blanco con cap. de 25 Tn.	30.000,00		
	MAQUINARIA AGRICOLA		190.250,00	1.407.850,00
	Un tractor 4x4 marca NEWHOLLAND color azul de 105 HPs	39.000,00		
	Diez tractores 4x4 marca AGRIA, color rojo de 80 HPs cada uno a Sus. 12000.-	120.000,00		
	Cinco tractores 4x4 marca EUROPAR color rojo de 30 HPs cada uno a Sus 6250.-	31.250,00		
	EQUIPO AGRICOLA		66.800,00	494.320,00
	1 Romplown de 20 discos	9.000,00		
	1 Rastra de 36 discos	8.000,00		
	1 Despicatora de mani color rojo con tracción motriz.	25.000,00		
	1 Despicatora de mani color amarillo con motor estacionaria.	8.000,00		
	1 Peladora de mani color verde con motor estacionaria	8.000,00		
	2 Peladoras de mani color azul con motor estacionaria c/u a sus 3000.-	6.000,00		
	1 Seleccionadora de mani color azul con motor estacionaria	2.800,00		
	MUEBLES		500,00	3.700,00
	5 Bancos de 8 asientos plásticos			
	4 Sillas de madera			
	1 Mesa de madera pequeña			
	EQUIPO DE COMPUTACION		400,00	2.960,00
	TOTAL BIENES DE USO		310.950,00	2.301.030,00

El inventario de bienes de uso al 31 de mayo del 2008, arrojaba un valor de 310.950 \$us. de acuerdo al detalle anterior:

Los 15 tractores y el camión que formaban parte de un proyecto del Gobierno Nacional, fueron entregados a socios de la asociación, pero no se pudo determinar si aún se encuentra en manos de la organización y el estado físico del equipo de computación al que hace referencia el listado

7.1.6 Comercialización

Investigación y Estudios de Mercado

ASOPROMANI aún no cuenta con un estudio de mercado pero este se encuentra en fase de presentación luego de ser elaborado por la empresa consultora SHADAI con participación de los socios, los que lo consideran importante, porque necesitan obtener un precio justo, que cubra los costos de producción

Información sobre Precios de Mercado

Los socios se informan de los precios de mercado mediante sondeos, visitando mercados: viajando a las ciudades de Santa Cruz, Cochabamba y La ciudad de La Paz para lo que se elige un delegado o una comisión. Se informan también asistiendo a ferias, aunque no han vendido como asociación.

Se informan también de precios de referencia por la radio FIDES que informa cada día de los precios y algunas veces por medio de la televisión.

Precios de los Productos

Los socios definen los precios de venta en base a los precios de la competencia.....mencionan que "Siempre hay competencia"....., no toman en cuenta los costos de producción para fijar sus precios, por falta de costumbre.

Estrategias de Marketing

La estrategia utilizada por los productores para la comercialización de sus productos, es la comunicación llaman a los intermediarios por celular a la ciudad de Cochabamba y a la Paz y estos se presentan en el lugar.

Todos los socios ya sean activos o pasivos comercializan su producción de maní en forma individual no como asociación, aunque se menciona, que se intentó pero no se pudo vender en forma asociada, debido a la variación de los precios y a que se tuvo miedo. "Mucho miedo a fracasar".....

Carpeta de Clientes

Como no realizan ventas como asociación, los socios registran los teléfonos de sus clientes que son generalmente intermediarios, (no venden directo al consumidor), por lo que ven la necesidad de hacer un seguimiento a los mismos, los intermediarios ofertan un precio y los socios que averiguan de otros compradores o se enteran por otros medios, hacen contraofertas y así logran mejorar los precios de venta del producto.

Los socios de "ASOPROMANI 12 de agosto", expresaban:



.....que se intentó pero no se pudo vender en forma asociada, debido a la variación de los precios y a que se tuvo miedo. miedo de fracasar.....

Participación en Ferias

Como asociación se participa en ferias locales y departamentales, las que se financian con dinero de la asociación,....."Sale del bolsillo de los socios"... los socios dan cuotas extraordinarias para financiar la asistencia de los representantes de ASOPROMANI, que son elegidos previamente.

7.1.7 Relacionamiento Organizacional y Alianzas

ASOPROMANI se relaciona con las siguientes organizaciones:

EMAPA - Que provee de semillas y fertilizantes a los asociados; así como de créditos de bajo costo que pueden ser cancelados, después de la cosecha.

GOBIERNO - Con su Proyecto de Mecanización del Agro, apoyó a los Asociación para la compra de maquinaria dotando de un crédito a bajo costo con años de gracia de 1 a 5 años, cuotas mensuales de 600 a 900 \$us. anuales y a 15 años plazo

MUNICIPIO - Colaboró con la compra de maquinaria y con el transporte de la misma, hasta la asociación.

GTZ - Colabora con la Asistencia Técnica, en temas de comercialización

APRO - Se recibió apoyo para la compra de maquinaria, financiando el 70% del costo de la misma. El tractor fue adquirido en el año 2006.

PAR - Proporcionó asistencia técnica – Para la elaboración del Plan de Negocios.

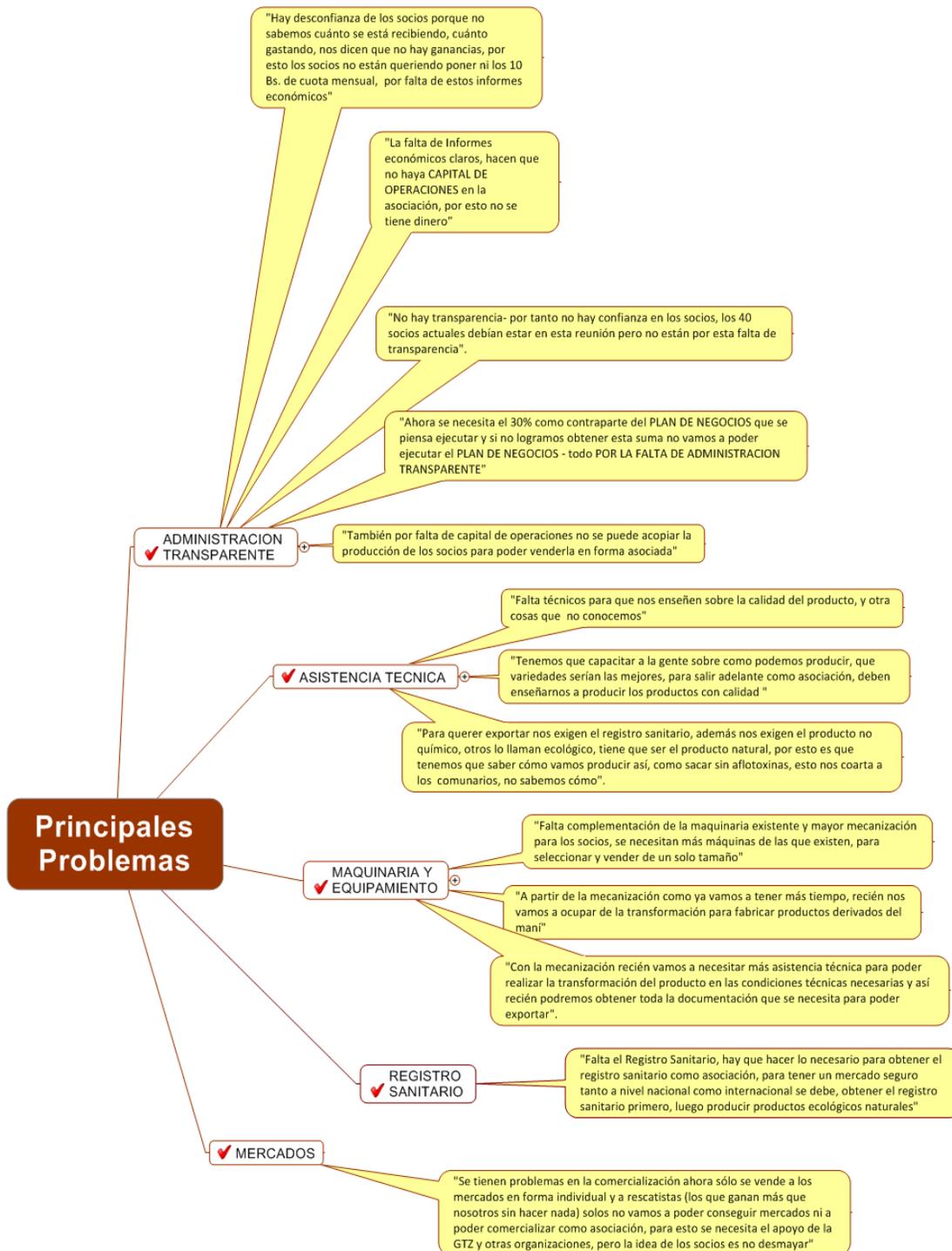
El Nro. de organizaciones con las que se relaciona ASOPROMANI actualmente no es muy grande, pocas organizaciones internacionales, y pocas instituciones públicas, lo cual nos lleva a concluir que necesitan de más apoyo institucional y de relacionamiento con empresas comerciales.

7.1.8 Principales Problemas

Los principales problemas de la asociación, fueron extractados de una serie de opiniones vertidas por los asociados:

1. La Administración poco transparente de la actual directiva
2. La Asistencia técnica especializada
3. Maquinaria agrícola y equipamiento
4. Obtención del Registro Sanitario
5. Mercados seguros

Figura N° 17: Opiniones Vertidas por los Socios de ASOPROMANI acerca de los Problemas que Observan en La Asociación



7.1.9 Análisis FODA

Fortalezas

La asociación cuenta con maquinaria agrícola

Cuenta con un terreno e infraestructura propia, es decir tiene su propia sede

Oportunidades

Existen organizaciones internacionales que tienen interés en apoyar a las organizaciones rurales

Las unidades de desarrollo productivo de la Prefectura departamental y la subprefectura del Gran Chaco cuentan con ingresos para apoyar al sector productivo del departamento

La producción del maní es una de las cadenas priorizadas dentro del departamento de Tarija, figura como la 8va. cadena priorizada para la cual se definieron diferentes actividades económicas con el objetivo de direccionar, adecuadamente los esfuerzos públicos y privados para fomentar su desarrollo competitivo²⁷.

Debilidades

Pese a su antigüedad ASOPROMANI, no ha logrado producir ni comercializar como asociación

Mentalidad prebendalista, falta de mayor conciencia asociativa y falta de cuestionamiento hacia su directiva entre los integrantes de la asociación.

Amenazas

La falta de mejoramiento en la calidad de vida de una mayoría de los socios, es decir de resultados de la asociación luego de 9 años de funcionamiento, está ocasionando el desmoronamiento de la expectativa de los socios y el abandono progresivo de los mismos de la asociación.

Pueden ser avasallados en los mercados por otras asociaciones, que producen con mayor calidad y están mejor organizados para comercializar sus productos.

²⁷ Fuente: Priorización y Estado del Arte de las Cadenas Productivas del Departamento de Tarija – Prefectura del Departamento de Tarija – año 2007

7.2 ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS AGROPECUARIAS

7.2.1 Características Generales

La Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias ASMUPROA, fue fundada el 9 de mayo del año 2004, en la comunidad Campesina de Villa el Carmen, jurisdicción de la Primera Sección de la Provincia Gran Chaco del Dpto. de Tarija reuniendo a un total de 63 mujeres dedicadas a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios forestales y artesanales de las comunidades de Caiza, Estación, Tatarenda, San Isidro, Pananti y Villa el Carmen con el único fin de elevar el nivel de vida de las socias pertenecientes a las diferentes comunidades campesinas de las tres secciones de la Provincia Gran Chaco y barrios periféricos de Yacuiba.

Cuadro N° 85: Ficha ASMUPROA

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias ASMUPROA
Representante Legal:	Hermelinda Fernández Bamba
Personería Jurídica:	021/07
Rubro:	Agrícola, pecuario y artesanal.
Teléfono:	046135807
Celular:	72983161 - 71013385
Ubicación:	Comunidad Campesina de Villa El Carmen, jurisdicción de la Primera Sección de la Provincia Gran Chaco del Dpto. de Tarija

7.2.2 Organización

Características de las Socias

Según lo expresado por las asociadas ASMUPROA cuenta con un total de 349²⁸ mujeres afiliadas a ASMUPROA de las cuales un 64% son socias activas, el poco interés demostrado por el 36% restante se debe en principio a 2 factores:

- *Suspensión de donaciones;* Una vez que el gobierno municipal retiró su apoyo para la compra de nuevas pollitas muchas de las socias decidieron no reinvertir, y es en ese sentido que perdieron continuidad en la asociación.



Como el municipio nos ha cortado la ayuda con las pollitas..... primero nos daban gratis..... ahora hemos tenido que comprarlas y la mayoría de las compañeras se han desanimado en comprar y se han quedado como socias pasivas.

Lo manifestaron las socias

- *Distancia entre comunidades;* otro punto que se pudo rescatar respecto a este problema es que las distancias entre comunidades juega un rol determinante a la hora de convocar a sus asociadas ya sea porque no lograron notificar a todas las asociadas o simplemente porque las mismas no pudieron llegar al lugar de reunión.

El total de asociadas para la gestión 2009 se presenta a continuación clasificando a las mismas según municipio, y tipo de participación en la asociación.

²⁸ No se cuenta con un registro de asociadas (documentación extraviada)

Cuadro N° 86: Clasificación de Socias según Participación y Gestión

Municipio	Nro. Socias según participación		Total
	Activas	Pasivas	
Tierras Nuevas	25	37	62
Villa el Carmen I	10	26	36
Busuy	14	16	30
San Isidro	17	9	26
Barrial	7	19	26
Sachapera	12	14	26
Tierras Nuevas	25	0	25
San Antonio	13	4	17
Villa Primavera	16	0	16
La Cercada	14	0	14
Yaguacua II	13	0	13
Caiza estación	13	0	13
La Vertiente	12	0	12
Salitral - Campo Verde	11	0	11
Villa el Carmen II	7	0	7
Yaguacua I	7	0	7
San Francisco del Inti	4	0	4
Villa Ingavi	4	0	4
Otras comunidades*	-	-	201
TOTAL	224	125	349

* Debido a la falta de registros no se tiene información sobre el número exacto de las socias de las comunidades de Tartarenda, La cercada, La Grampa, Pananti, Barrio Atlético Norte

Captación de Nuevas Socias

Durante la gestión 2008 mujeres de la Grampa, Tatarenda y Campo Grande solicitaron ser parte de ASMUPROA las mismas que fueron aceptadas debido a que cumplen con los requisitos necesarios para poder pertenecer a la Asociación los mismos que se encuentran establecidos en su personería jurídica y establece lo siguiente:

Pueden ser afiliadas o socias las mujeres productoras de las diferentes comunidades campesinas o barrios marginales de manera directa y/o organizadas en centro de mujeres productoras en sus respectivas comunidades y que se dediquen a la producción, explotación agropecuaria, forestal, artesanal, y otros rubros de la producción, que no tengan antecedentes negativos en otras organizaciones similares como cooperativas, o grupos asociados.

Además de ello el interés de la Asociación para ampliar su base societaria radica en la idea que mientras más socios sean, el apoyo será mayor al momento de trabajar.

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

La asociación cuenta con una mesa directiva conformada por 5 carteras, la cual se renueva cada 2 años aunque dentro de su personería jurídica específica que este debería reanudarse anualmente.

La personas que conforman la mesa directiva son elegidas en asamblea general con la aprobación de las socias que participen en la misma proponiendo una terna y eligiendo por aclamación.

Cuadro N° 87: Estructura Orgánica

CARGO	PROFESIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS-GESTIÓN 2008
Presidente	Ama de casa	- Canalizar los proyectos - Gestionar la colaboración de instituciones. - Asistir a diferentes eventos, reuniones y ferias como representante de ASMUPROA. - Convocar a reuniones.
Vice-Presidente	Ama de casa	- Realizar las labores de la Presidenta en caso de que la misma no pueda realizarlas.
Secretaría de Hacienda	Ama de casa	- Maneja el fondo efectivo de los aportes de las socias y de las actividades tales como (kermeses, campeonatos y otros).
Secretaría de Actas	Ama de casa	- Levantar Actas de las reuniones y realizar informes de las mismas. - Realiza el control de asistencia.
Secretaría de Deportes	Ama de casa	- Organiza campeonatos deportivos entre socias y comunidades
Vocales (1 de cada comunidad)	Ama de casa	- Notifica a su comunidad sobre los diferentes eventos (Reuniones, campeonatos, etc.) de la Asociación.

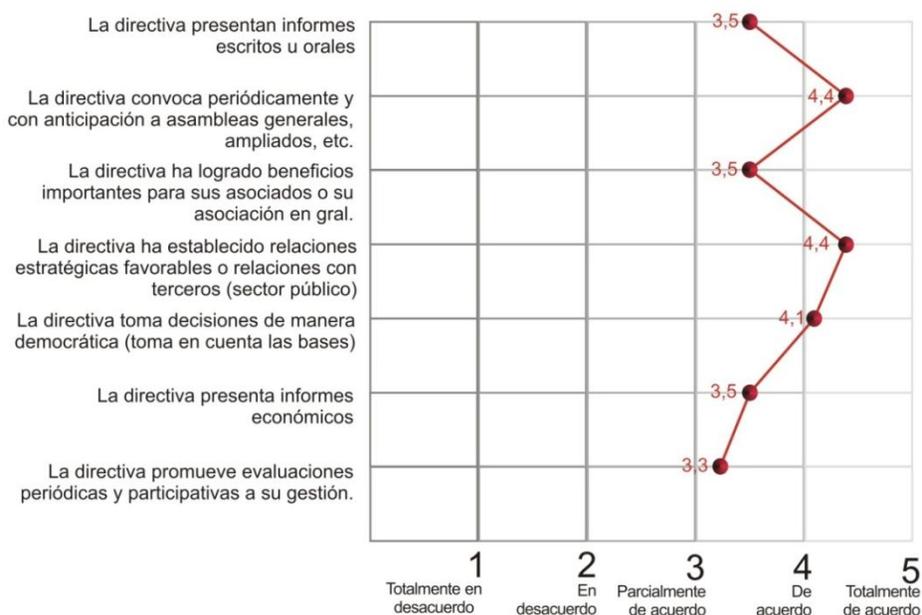
Los aspectos más relevantes de la estructura organizativa de ASMUPROA se resumen:

- *Organización presidencialista*; Observando el rol que cumple cada una de las carteras, *El Presidente* está encargado de la planificación y ejecución de las actividades más importantes de la asociación siendo que el resto de los miembros de la directiva realizan labores básicas, es por ello que considerando la magnitud de las diferentes actividades es necesario desconcentrar las responsabilidades de modo que las diferentes carteras asuman su rol, funciones y responsabilidades para las que fueron creadas.
- *Poca información y capacitación*; Los/as socios/as que son parte de la mesa directiva no cuentan con la información y capacitación necesaria para desempeñar sus respectivos roles por lo que el aporte a la asociación se ve limitada.
- *Inclinación a actividades sociales sobre las productivas*; La directiva aún no ha logrado establecer acciones concretas para dar solución a los problemas existentes en la asociación con el fin de asegurar la existencia de ASMUPROA, actualmente tanto la directiva como las bases canalizan sus acciones en actividades de carácter social (campeonatos deportivos, kermeses, etc.) y no así en actividades de carácter productivo.
- *Comunicación insuficiente con las bases*; Las grandes distancias entre comunidades no ha permitido establecer una relación continua entre las socias (directiva y las bases), de tal forma las mismas pierden el interés por pertenecer a la asociación.
- *Poca capacidad de gestión*, de acuerdo a su estatuto orgánico la mesa directiva de ASMUPROA tiene diferentes atribuciones las mismas que no se ven reflejadas en las actividades que actualmente realizan, por lo que se observa gran debilidad y baja capacidad de gestión en temas financieros, organizativos, estratégicos, etc.

Evaluación a la Directiva

Una vez establecidos los roles que debe desempeñar la mesa directiva, se realizó una consulta a las asociadas con el fin de evaluar la gestión de la actual directiva la misma que se resume en el cuadro presentado a continuación.

Gráfico N° 27: Evaluación a la Directiva (en promedios)



Tipos de Reunión

La mesa directiva de acuerdo a sus funciones se encarga de convocar a las diferentes reuniones propias de la Asociación las mismas que se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro N° 88: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Bianual	- Elección de la nueva directiva. - Evaluación del trabajo de la anterior directiva.	X	
Directorio	Mensual	- Planificar actividades. - Análisis de nuevos proyectos - Preparan solicitudes para instituciones. - Evalúan nuevos proyectos.	X	
Extraordinarias	Solo cuando se requiere	-En caso de que se presente alguna actividad	X	
Ampliados	Trimestral	-Informe de actividades. - Monitoreo de los proyectos ejecutados.	X	

La asamblea general (Reunión Ordinaria) está constituida por la representación de cada uno de los socios. Esta se realiza cada dos años, conforme al reglamento interno.

7.2.3 Gestión Empresarial

La Asociación atraviesa por una serie de problemas especialmente en el aspecto organizacional lo cual impide que se trabaje de forma eficiente, en cuanto a gestión empresarial se refiere no han logrado desarrollar las capacidades necesarias, actualmente la asociación:

- No llevan registros contables.
- No elaboraron un plan de negocios.
- No han logrado contraer créditos bancarios.

Políticas de Medio Ambiente

Como asociación no han logrado establecer un control sobre los desechos propios de la cría de gallinas, pero es importante recalcar que ha iniciativa de algunas socias y con el apoyo de organismos de cooperación internacional se realiza el concurso de aboneras con los desechos de las gallinas, otorgando incentivos a quienes realicen esta labor contribuyendo de esta manera a preservar el medio ambiente.

7.2.4 Ingresos Propios

La asociación genera ingresos únicamente por concepto de aporte de los socios, recaudando Bs. 1 mensual por socia, además de un monto de Bs. 10 por municipio que desee asociarse, dichos fondos son utilizados para compras menores (papel, sobres, gaseosas, etc.).

7.2.5 Producción Y Comercialización

ASMUPROA actualmente no comercializa como asociación aunque en reiteradas oportunidades logro participar en algunos eventos y/o ferias para los cuales se acopió la producción de algunas socias y se representó a la asociación.

7.2.6 Relacionamiento de la Asociación

Se ha establecido relaciones con otras instituciones tanto públicas como privadas, de igual forma con ONGs, fundaciones, cooperación internacional, empresas privadas y comerciales.

Cuadro N° 89: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A ASMUPROA
ALCALDÍA DE YACUIBA	-Colaboración para participación en ferias -Regaló las primeras pollitas para comenzar con la cría de pollos.
SUB PREFECTURA DE YACUIBA	-Convenio para la producción de ovinos de Pelo. -Apoyo en el pago de alquiler de una oficina sede de la Asociación -Colaboración para participación en ferias
PROMARENA	-Brindan asistencia técnica (preparación de alimento, vacunas y consumo de agua) -Promociona el concurso a la mejor granja. -Colaboración para realizar pasantías a Sta. Cruz.
DELFO-CHACO	-Capacitación para la elaboración del Plan de Negocio, Estrategias de comercialización, Liderazgo.
OTB	- Sirve de aval para la asociación para realizar cualquier convenio.
CENTRO INTEGRAL DE LA MUJER	-Capacitación en liderazgo. -Otorga incentivos a las mujeres en las festividades. -Otorga permiso para realizar cualquier aviso importante en su emisora.
FEDERACION DE MUJERES PRODUCTORAS	-Colabora en los actos sociales propios de la asociación (eventos deportivos, kermeses)
CARITAS BOLIVIA	-Capacitación en repostería, elaboración de quesos y derivados de carne y res.

7.2.7 Principales Problemas

Las socias lograron identificar los problemas más importantes para la asociación resumiendo los mismos en el siguiente mapa.

Cuadro N° 90: Identificación de Problemas ASMUPROA²⁹



De los cuales se priorizó los siguientes:

Cuadro N° 91: Principales de Problemas ASMUPROA



Proveedores; La producción de huevos y la cría de pollitas en diferentes oportunidades se vio estancada por incumplimiento de proveedores tanto de alimentos, como de pollitas actualmente no cuentan con una base de datos de posibles proveedores por lo que no existe otra alternativa más que regirse a las posibilidades que tiene sus actuales proveedores.

Capacitación y Asistencia Técnica; Si bien la organización logró obtener apoyo para capacitación tanto para la cría de pollitas, preparación de alimentación de las mismas y ovino de pelo ésta no fue suficiente ya que no se dio continuidad a la misma.

²⁹ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, en el documento estamos respetando las formas de expresión de los asistentes al taller.

Competencia; Las socias aún no han logrado vender su producto como asociación excepto en algunas ferias por lo que la comercialización de sus productos (huevos) lo realizan de forma individual, y uno de los problemas por los que atraviesan a la hora de ofertar sus productos es la competencia que brinda al mercado productos de calidad similar pero a precios más bajos.

7.2.8 Matriz Foda

Cuadro N° 92: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Al menos el 64% de las socias participa activamente en la reuniones. - Lograron vender como asociación acopiando sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuertes ingresos en la subprefectura y la alcaldía de Yacuiba, que pueden ser canalizadas para apoyar al sector productivo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poco interés por parte de los asociados en las actividades propias de la asociación. - Mala comunicación entre socias debido a las distancias entre comunidades. - Organización presidencialista. - Las actividades de tipo social predominan respecto a las actividades de carácter productivo. - Insuficiente coordinación entre directiva y la base. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desintegración de la asociación por falta de apoyo de las instituciones

7.3 ASOCIACIÓN DE PORCINO CULTORES DE LA PRIMERA SECCIÓN DEL CHACO

7.3.1 Características Generales

La Asociación de Porcino Cultores de la Primera Sección del Chaco (ASOPORCHACO) con personería jurídica N° 368/2006, con sede en la comunidad de Caiza Villa Ingavi, Municipio de Yacuiba, Provincia Gran Chaco, del departamento de Tarija, cuenta con socios en 18 comunidades.

Según el acta de fundación ASOPORCHACO, fue fundada el 19 de agosto de 2006, debido a la necesidad de contar con una institución que aglutine a los productores de porcinos en el municipio de Yacuiba, por este motivo no se tenía acceso a muchos beneficios que tenían otras asociaciones. Por lo que se propuso la fundación de una asociación que tenga como objetivo la defensa de los derechos de los productores.

Los estatutos y reglamentos fueron elaborados para conseguir la personería jurídica.

Cuadro N° 93: Ficha ASOPORCHACO

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Porcino Cultores de la Primera Sección del Chaco (ASOPORCHACO)
Representante:	Bernardo Murillo C.
Personería Jurídica:	368/2006
Rubro:	Ganadería, producción de porcinos
Registro Sanitario:	No tiene
NIT:	No tiene
Teléfono:	s/n
Celular³⁰:	71871092
Ubicación:	Municipio de Yacuiba, Provincia Gran Chaco, Depto. de Tarija.

La asociación fue creada por un acuerdo de cooperación para la ejecución de un Proyecto de Innovación Tecnológica Aplicada (PITA), a cargo de la Fundación Chaco. El proyecto no fue ejecutado en su totalidad.

Hubieron problemas con la consultora que estaba a cargo de la construcción de la cabaña, y la Fundación Chaco porque no se hicieron los desembolsos necesarios para ejecutar y concluir la ejecución del proyecto.

7.3.2 Organización

Características de los Socios

En las gestiones 2007, 2008 y 2009, la asociación cuenta con la misma cantidad de socios de 136 personas de estos el 88,2% son del sexo masculino y el 11,8% del sexo femenino, todos mayores a 30 años de edad.

³⁰ El número de celular es del señor Bernardo Murillo C. – Presidente de ASOPORCHACO

El señor Bernardo Murillo, expresaba:



“A los 136 socios, yo los considero activos a todos, y creo también que no estamos trabajando bien”

“No es fácil la asociatividad en la primera sección del Chaco, pues las comunidades son muy distantes. ¿Cómo voy comunicarme si un socio vive al extremo del otro?”

Cuadro N° 94: Clasificación de Socios Según Género, para las Gestiones 2007, 2008 y 2009

Comunidad	Número de Socios		
	Hombre	Mujer	TOTAL
1 Cañón Oculto	14	1	15
2 La Salada	8	5	13
3 La Grampa	8	1	9
4 Campo Grande	4	1	5
5 Caiza - Villa Ingavi	11	3	14
6 Tatarenda	3	1	4
7 San Francisco del Inti	13	-	13
8 Palmar Chico	7	1	8
9 Salitral	4	-	4
10 Colonia Fiscal	1	-	1
11 Itavicua	10	-	10
12 Barrial	8	1	9
13 Villa Primavera	7	-	7
14 Yaguacua	5	-	5
15 Sachapera	6	2	8
16 Sanandita Viejo	6	-	6
17 Los Sotos	1	-	1
18 Timboy	4	-	4
TOTAL	120	16	136

ASOPORCHACO, no cuenta con socios pasivos según lo menciona el presidente, todos los socios son activos, a pesar de que no asisten a las reuniones convocadas y no cumplen con sus obligaciones dentro de la asociación, tampoco cuenta con socios honoríficos.

Captación de Socios

Si alguna persona quiere ser parte de la asociación deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Ser productor de porcinos
- Que la producción de porcinos sea su principal fuente de ingreso

A pesar de que la asociación tiene interés en ampliar la base societaria, para potencializar a la asociación, en la gestión pasada aunque tuvo 30 solicitudes de personas para integrarse a la asociación todas fueron rechazadas, debido a que son se encuentran bien organizados y no cuentan con formularios de afiliación.

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

De acuerdo al reglamento de la asociación, el directorio debería ser renovado cada dos años, pero no se cumple, no por descuido de la directiva, sino más bien porque los socios son lo que no quieren renovar el directorio.

En la conformación de la directiva para las gestiones, 2007, 2008 y 2009, todos los miembros fueron nombrados desde cuando se fundó la asociación que inicialmente contaba con las siguientes carteras:

- Presidente
- Vice-presidente
- Tesorero
- Secretario de Actas
- Vocal

En el año 2008, el vice-presidente asumió la presidencia de la asociación, ya que el presidente legalmente elegido falleció. El vicepresidente respaldado por los estatutos asumió la presidencia.

Las personas que forman parte del directorio dentro de la estructura orgánica vigente, son las mismas para las gestiones 2008 y 2009 y son: el presidente, secretario de hacienda y secretario de actas. En el cuadro siguiente se muestran las actividades realizadas en la gestión 2008.

Cuadro N° 95: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la ejecución del “Proyecto de Mejoramiento del Ganado Porcino”, - Compra y distribución de los materiales - Recojo y entrega de ganado del proyecto. - Gestiones ante instituciones públicas para la construcción de la cabaña. - Convoca a reuniones del asociado.
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Levanta actas en la reuniones - Lectura de actas y cartas recibidas
Secretario de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de ingresos o egresos de la asociación

La elección del directorio, se realiza en asamblea general, donde se elige una terna, para su posterior votación y elección.

La directiva de ASOPORCHACO, viene realizando algunas actividades pero gran parte de estas las realiza sólo el presidente de la asociación, quien asume casi en su totalidad las responsabilidades. El secretario de actas en ocasiones no levanta bien las actas y el secretario de hacienda no realiza ningún trabajo actualmente por que se menciona que no hay ingresos o egresos.

Evaluación de la Directiva

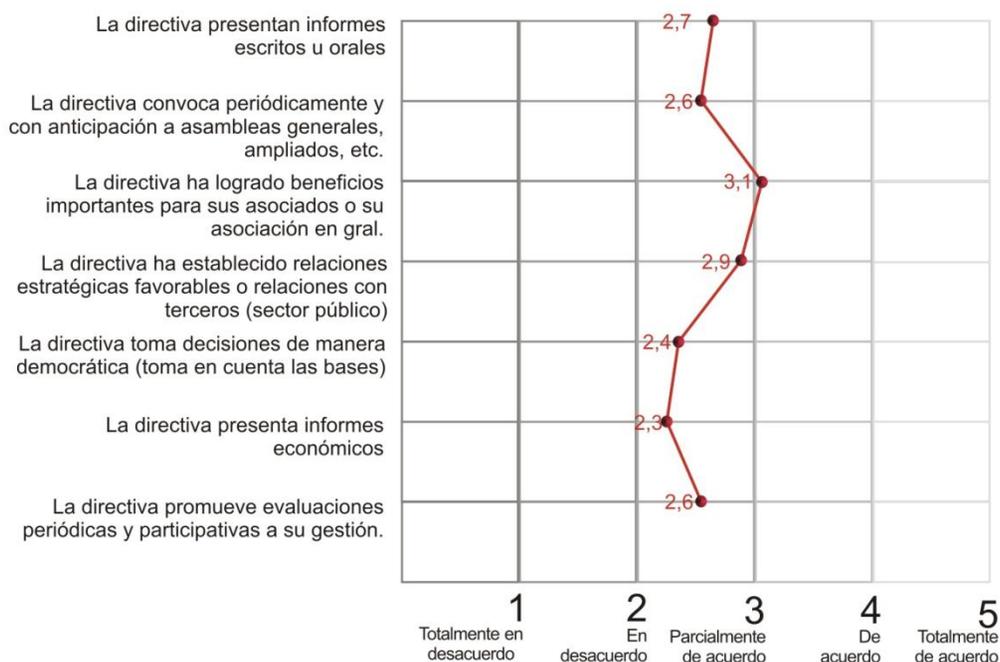
Los socios califican a las actividades realizadas por su directiva entre: en desacuerdo como parcialmente de acuerdo.

El debilitamiento de la confianza en la directiva de la asociación, se ve reflejado en la evaluación a las actividades realizadas por los socios y la carencia y debilitamiento de la unidad organizacional, debido principalmente a la dispersión de los socios en comunidades lejanas.

Como lo mencionaba el presidente de la asociación: No es fácil la asociatividad en la primera sección del Chaco, pues las comunidades son muy distantes. Expresaba ¿Cómo voy a hacer para comunicarme si un socio vive al extremo del otro?

El gráfico siguiente nos muestra la calificación promedio de los directivos de la asociación:

Gráfico N° 28: Evaluación a las Actividades Realizadas por la Directiva (en promedios)



Tipo de Reuniones

La asociación no realiza reuniones ordinarias, puesto que los socios no asisten a las reuniones, a la última reunión extraordinaria solo asistieron 22 de los 136 socios, es decir sólo el 16%.

Cuadro N° 96: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Directorio	Rara vez	Cuando se ve la necesidad en la toma de decisiones	X	
Extraordinarias (del asociado)	Cuando es necesario	Para la toma de decisiones con los socios, para informes y avances del proyecto	X	

Equipo Técnico

La asociación no cuenta con técnicos o personal administrativo contratado por la asociación o por otras instituciones, cuando requieren los servicios de algún técnico, la Alcaldía del Municipio de Yacuiba les proporciona un técnico perteneciente a su planta de personal.

Como ASOPORCHACO, no produce ni comercializa, no cuenta con políticas internas al respecto, ni con un plan estratégico.

7.3.3 Gestión Empresarial

Como la asociación no produce ni comercializa, no ven por necesario elaborar ni solicitar:

- Plan de negocios
- Plan de venta o comercialización

- Plan de producción
- Financiamiento
- Fondo rotatorio u otro tipo de créditos para los asociados

Políticas de Medio Ambiente

La Fundación Chaco, capacitó a los socios de ASOPORCHACO, acerca de los beneficios del biogás mediante los deshechos de los animales, pero este no está siendo aplicado por los miembros de la asociación.

Servicios que Presta la Asociación

La asociación brinda un sólo servicio a sus asociados, presta el molino para elaboración de alimento balanceado, no realizan ningún cobro por el uso de este equipo, pero si se exige que se realice el mantenimiento y limpieza necesaria al mismo. Aunque se corre un riesgo al no cobrar, porque en un futuro el equipo necesitará ser cambiado o refaccionado y no contarán con el dinero suficiente.

Contabilidad y Registros Contables

No se realiza ningún registro contable, pero si tienen inventario de la maquinaria, equipos, herramientas, infraestructura y animales con los que cuenta la cabaña.

7.3.4 Producción, Comercialización e Ingresos Propios

En la gestión 2008, la asociación no produjo ni comercializó ningún tipo de producto, por lo que no generaron ningún tipo de ingresos; Los asociados no realizan ningún tipo de aporte a la fecha, en una ocasión en la gestión pasada 2008, hicieron un aporte para cancelar deudas de servicios básicos, pero no todos los socios cumplieron con el aporte.

Para la decidir como explotar y poner en funcionamiento o ¿qué hacer? con la cabaña porcina de la asociación, el presidente llamó cuatro veces para una reunión, porque no hubo quórum en las tres primeras, en la última reunión, donde hubo 22 socios de diferentes comunidades se hicieron las siguientes propuestas:

1. Que las 22 personas asistentes manejaran y administraran la cabaña, para que los socios se involucren en la actividad, esta propuesta fue rechazada.
2. Alquilar la cabaña con producción a medias, con esta propuesta estuvieron de acuerdo los socios asistentes.

Se hizo un documento (contrato) notariado, donde se estipulan los términos del contrato. El usufructo de la producción es a medias a partir del peso de 20 kilogramos de los cerdos, se entregó toda la infraestructura de la cabaña bajo inventario.

El tiempo del contrato es de dos camadas o por dos pariciones que representa en tiempo un poco más de un año.

Infraestructura y Equipos de Transformación

ASOPORCHACO, cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura:

Cuadro N° 97: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Mezcladora	Buen estado
1	Molino	Buen estado
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
2	Carretillas	Mal estado
1	Pala	Buen estado
1	Equipo de computación	Buen estado
1	Cámara filmadora	Buen estado
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Cabaña para la producción de cerdos (cuenta con una oficina y con todas las dependencias para un cuidador)	Buen estado

También cuentan con 9 vientres (marranas) y un marrano (chancho), el proyecto estipulaba 10 vientres pero una no llegó, se hicieron las averiguaciones correspondientes pero no se dio solución al problema.

7.3.5 Relacionamiento de la Asociación

Las relaciones de ASOPORCHACO son muy limitadas y excesivamente concentradas en instituciones públicas.

Cuadro N° 98: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	APORTES A ASOPORCHACO
ALCALDÍA DE YACUIBA	- Contraparte para la construcción de la cabaña - pasantes en el área de porcinos
SUBPREFECTURA YACUIBA	- Contraparte para la construcción de la cabaña
PRONEFA	- Ayuda con vacunas y asistencia técnica en enfermedades de cerdos
GTZ	- Capacitación en aéreas de estrategia comercial - Apoyo en captación de recursos
FEDERACIÓN COMUNIDADES CAMPESINAS	- Realización de reuniones para conseguir apoyo
C y S	- Consultora a cargo de la ejecución del PITA
FUNDACIÓN CHACO	- Apoyo con financiamiento para la construcción de cabaña piloto, - Asistencia con técnicos en diferentes áreas

Los socios de ASOPORCHACO mencionaban:



“Para la buena ejecución de un proyecto, a veces nuestras autoridades piensan que es cuestión de dinero, pero no es así, también hay que saber elegir bien quienes ejecutan los proyectos.

La consultora que nos ejecutó el proyecto, tuvo total incapacidad hasta el punto que casi se cae el proyecto, ahí es donde intervenimos para no dejar caer el proyecto”

Principales Problemas

Los socios de ASOPORCHACO, identificaron los siguientes problemas o cuellos de botella:

Figura N° 18: Identificación de Problemas de ASOPORCHACO³¹



De los cuales se priorizaron tres:

Cuadro N° 99: Principales Problemas de ASOPORCHACO



En el anterior cuadro se hace evidente el debilitamiento de la organización y la insuficiente coordinación y comunicación entre socios y directiva, a pesar de que la directiva toma iniciativas,

³¹ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, pero en este documento se preservan las formas de expresión de los asistentes al taller.

no logra hacer conocer e involucrar a todos los asociados debido a la distancia entre las comunidades y a la falta de compromiso del mismo asociado.

La limitada difusión y aplicación de los estatutos y reglamentos contribuye al debilitamiento de la asociación, los socios creen que los directivos deberían aplicar los estatutos y los reglamentos, pero la mayoría los desconocen.

El presidente de la asociación respecto a este tema mencionaba:

“Tenemos estatutos y reglamentos muy claros, si hubiésemos trabajado a la letra de los estatutos y reglamentos, no sé que hubiese pasado con la asociación. Debemos ser conscientes de esas cosas lamentablemente. Lo que no quiero es debilitar más la asociación, lo que quiero es fortalecerla y no la vamos a fortalecer aplicando multas, y otras sanciones, entonces debemos tener un criterio amplio y esperar que el socio se concientice hasta que vean los resultados”

7.3.6 Matriz FODA

Cuadro N° 100: Matriz FODA, ASOPORCHACO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Hay socios interesados en el fortalecimiento de la organización. - Aunque en forma de alquiler la cabaña de la OER se encuentra en funcionamiento. - La cantidad de socios que conforman ASOPORCHACO 	<ul style="list-style-type: none"> - Un sector con mercados fácilmente conquistables, el mercado de carne porcina, manteca, productos derivados etc., es amplio. - Altos ingresos en la Subprefectura
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Debilitamiento de la organización por el desinterés de los socios. - Relación debilitada entre el directorio y los socios de base - Mucha distancia entre las varias comunidades que abarca ASOPORCHACO. - No han logrado producir, ni comercializar en forma asociativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deterioro total de la cabaña - Desintegración de la asociación

7.4 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL AGUARAGÜE

7.4.1 Características Generales

La Asociación de Productores del Aguara güe, con sede en la comunidad de Caigua, Municipio de Villa Montes, Provincia Gran Chaco, del Departamento de Tarija, fue creada en 31 de agosto de 2001. Cuenta con personería jurídica, estatutos y reglamentos. La totalidad de los socios son de la comunidad de Caigua.

La construcción de la cabaña donde se produce el ganado porcino, se concretó a través de un acuerdo de cooperación para la ejecución de un Proyecto de Innovación Tecnológica Aplicada (PITA), a cargo de la Fundación Chaco, la ejecución estaba a cargo de la empresa consultora SPS.

Cuadro N° 101: Ficha APA

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	Asociación de Productores del Aguara güe (APA)
Representante:	Julio Mendoza
Personería Jurídica:	s.d.
Rubro:	Ganadería, producción de porcinos
Registro Sanitario:	No
NIT:	No
Teléfono:	No
Celular³²:	71869114 – 77317529
Ubicación:	Comunidad Caigua, Municipio de Villa Montes, Provincia Gran Chaco, Depto. de Tarija.

Los socios de APA, expresaban en mención a la naturaleza del nombre de la asociación:



“El nombre de la asociación tiene que ver con el Aguara güe, porque nos encontramos al pie de la Serranía del Aguara güe..... La asociación se inspira en el Aguara güe, porque quisiera dar mejor vida a sus asociados, ser igual de robusto y fuerte como el Aguara güe y poder generar riquezas como las que tiene el Aguara güe”

³² Los números de celulares son de los socios, Gualberto Tarifa y Ramiro Cassón.

7.4.2 Gestión Organizacional

Características de los Socios

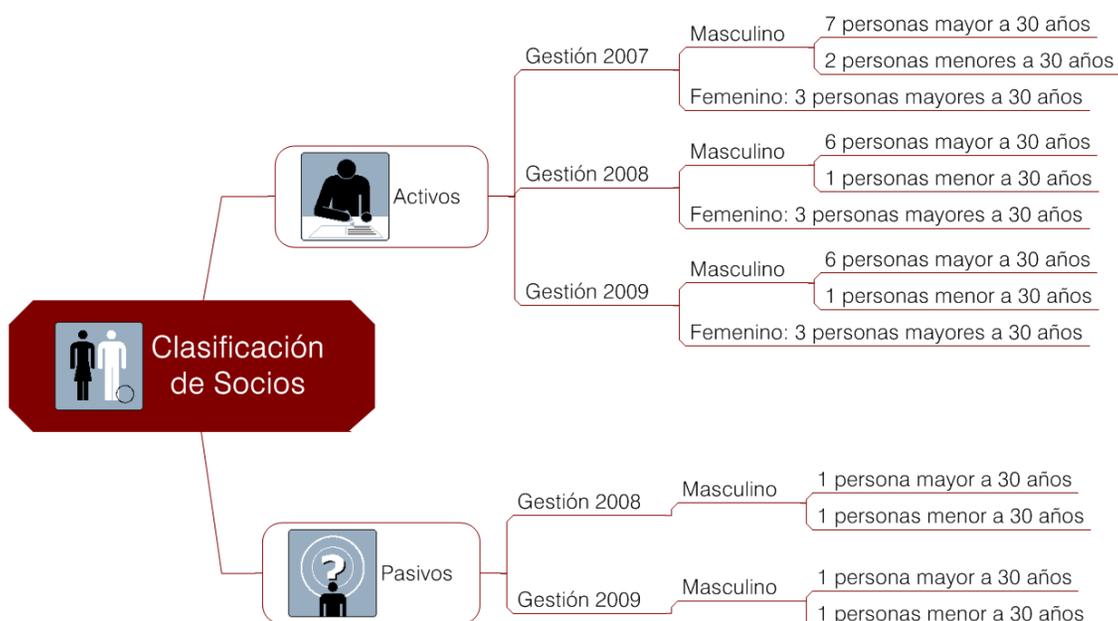
La Asociación de Productores del Aguara Güe, cuenta con la misma cantidad de socios desde la gestión 2007 hasta la presente gestión, 12 personas en total, de los cuales el 75% son del sexo masculino y el 25% del sexo femenino.

Del total de socios del sexo masculino el 77,8% (7 personas) son mayores a 30 años de edad, y el 22,2% (2 personas) menores a 30 años de edad. La totalidad de socias son mayores a 30 años de edad.

Cuadro N° 102: Clasificación de Socios según Género, y Gestión

Gestión	Nro. Socios Según Género		Total
	Masculino	Femenino	
2007	9	3	12
2008	9	3	12
2009	9	3	12

Cuadro N° 103: Clasificación de los Socios Activos y Pasivos, Según Gestión



El 100% de los asociados eran activos en la gestión 2007, mientras que en las gestiones 2008 y 2009, dos personas del sexo masculino, una mayor y otra menor a 30 años de edad, pasaron a formar parte de los pasivos. Debido a que tuvieron que emigrar a otro país por cuestiones laborales. El resto de socios, mencionaron que en el momento que retornen estas personas, volverían a ser incorporadas como socios activos.

Captación de Socios

Los socios de APA, no tienen interés en ampliar la base societaria, porque creen estar bien organizados para el trabajo y de momento no lo ven por conveniente. Pero no excluyen a los hijos

de los socios, en el momento que estos quieren formar parte de la asociación tienen el acceso libre. Para ser socio, el nuevo debe igualar el capital de los antiguos

Estructura Orgánica y Características de la Directiva

Las personas que forman parte del directorio en la estructura orgánica actual, son las mismas para las gestiones 2007, 2008 y 2009. No hay personas del sexo femenino

En el cuadro siguiente se muestran las actividades realizadas por los miembros en la gestión 2008.

Cuadro N° 104: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica los trabajos que se deben realizar - Gestiona proyectos en beneficio de la asociación - Se ocupa de hacer cumplir las tareas y responsabilidades asignadas - Se le debe consultar al presidente para cualquier toma de decisiones
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"> - Asume las responsabilidades del presidente en ausencia del mismo. - Apoyo y colabora en las actividades del presidente.
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Levanta actas en algunas reuniones - Da lecturas a las actas.
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> - Registra los ingresos y egresos - Lleva registro de ventas y compras de los animales - Adquiere los insumos - Es el encargado del manejo de los ingresos
Vocal	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza todas las citaciones de reuniones - Hace llegar los avisos e invitaciones a todos los socios

La organización se caracteriza por el compañerismo y nivel de confianza que los directivos generaron hacia el resto de los asociados.

El compromiso que muestran los miembros de la directiva, para lograr su desarrollo, crecimiento y fortalecimiento hace que esta asociación sea institucionalmente fuerte.

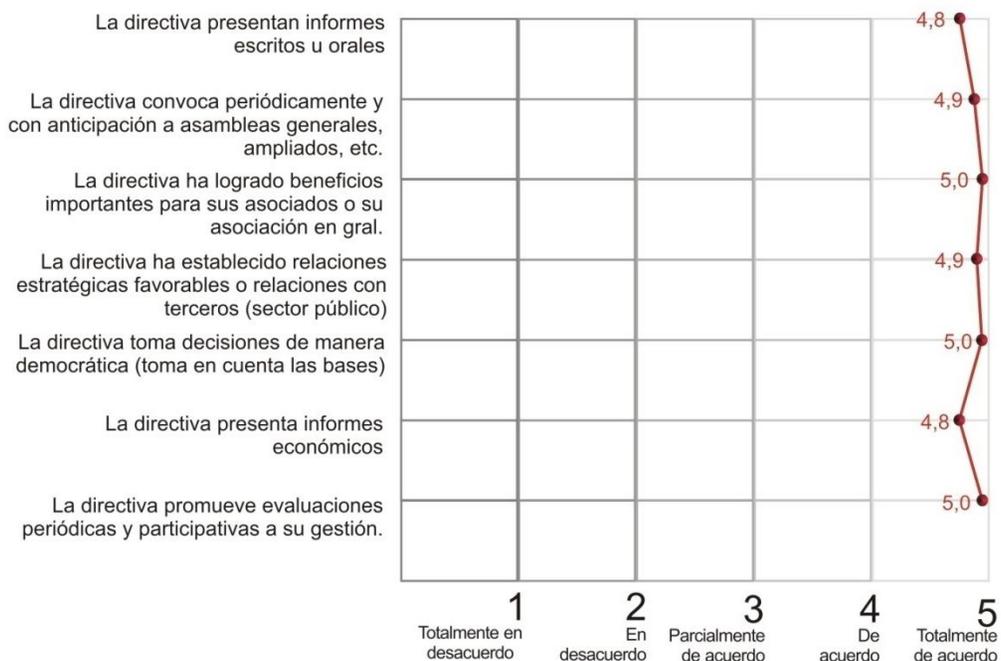
La asociación a partir de la gestión 2008, cuenta con un administrador de la Cabaña, el que cumple las siguientes funciones:

- Administra el molino de propiedad de APA
- Controla la asistencia al trabajo de los socios, en base al rol de turnos
- Controla el horario de entrada a la cabaña

Evaluación a la Directiva

El gráfico siguiente nos muestra la puntuación promedio con que fueron calificados los directivos de la asociación:

Gráfico N° 29: Evaluación a las Actividades Realizadas por la Directiva (en promedios)



La directiva según opinión de los socios se caracteriza por la transparencia, honestidad, compromiso, y honorabilidad de los directivos, esta opinión se ve reflejada en el casi totalmente de acuerdo obtenido en la calificación.

Tipo de Reuniones

El cuadro siguiente nos muestra los tipos y características de las reuniones:

Cuadro N° 105: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Ampliados	Anual	Informe de actividades, elecciones de la directiva y otros.	X	
Asamblea General (Ordinarias)	Mensual	Coordinación, de asuntos de trabajo, negocios, ventas y cuidado de la cabaña	X	
Directorio	Trimestral	Planificaciones para el negocio y trabajo		X
Extraordinarias	Esporádicamente	Cuando ocurre alguna actividad no prevista o alguna emergencia	X	

La estructuración y los temas a tratar en cada una de las reuniones de la asociación está bien organizado. Ninguno de los motivos y/o razones son repetitivos en los ampliados, la asamblea general y la reunión del directorio.

En las reuniones extraordinarias toman en cuenta diferentes temas de acuerdo a la emergencia y actividad que se deba realizar.

Equipo Técnico

El administrador de la cabaña, es contratado y pagado por la asociación, esta persona es socio de APA., administra toda la cabaña, realiza los cobros correspondientes a personas particulares por el uso del molino y entrega el dinero al tesorero.

Cuando se ejecutó el proyecto la consultora SPS, puso a disposición de la asociación 3 veterinarios, los cuales fueron de mucha ayuda para el asociado en la capacitación de la parte técnica de producción de los porcinos.

Actualmente cuando la asociación necesita técnicos de apoyo, para el proceso productivo, la alcaldía del municipio de Villa Montes les proporciona los técnicos requeridos.

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico, no tienen definidas su visión y misión..

7.4.3 Gestión Empresarial

Contabilidad y Registros Contables

El registro contable llevado por los socios, consiste en la anotación en un cuaderno de los ingresos por la venta de productos y en los gastos realizados, no cuentan con recibos y el inventario de todo lo que tienen en la cabaña lo realizan al final de cada año.

Plan de Negocios

La consultora SPS elaboró un plan de negocios para APA, los socios tienen conocimiento de este plan, pero no lo aplicaron por lo que la comercialización continúan haciéndola a su criterio. Consideraban que el plan elaborado, para la situación inicial en la que se encontraba la asociación era muy complicado y ambicioso.

Servicios que Presta la Asociación

Los socios brindaron capacitación en la elaboración de alimento balanceado para los porcinos, esta capacitación se hizo a personas de distintos lugares tales como, Tarija, Camiri, Villa Montes, y personas de la comunidad de Caigua, por este servicio de bien a la comunidad no se realiza ningún cobro.

Políticas de Medio Ambiente

Al contar con un biodigestor los socios, realizan acciones para conservar el medio ambiente y sus próximas iniciativas son la generación de calefacción y el alumbrado de la cabaña por medio del biogás.

APA, no tuvo acceso ni cuenta con:

- Créditos
- Fondos Rotatorios

7.4.4 Ingresos Propios

Los socios actualmente no realizan ningún tipo de aporte económico, pues manifiestan que ya generan ingresos por las actividades realizadas y no ven la necesidad de realizar otros aportes.

En la gestión 2008, APA generó ingresos brutos por un total estimado de Bs. 115.000 sólo por la venta de: Cerdos acabados y cerdos reproductores, los ingresos por la producción de cerdos faineados y alimento balanceado no pudieron ser determinados

Cuadro N° 106: APA - Ingresos Brutos por Venta de Productos en Bs. - GESTIÓN 2008

PRODUCTOS	CANTIDAD (en unidades)	PRECIO (por Kg.)	TOTAL PESO (en kg)	INGRESO TOTAL (en Bs.)
Cerdos acabados	72	10	80	57.600
Cerdos Reproductores	40	20	50	40.000
Cerdos Faineados**				
Alimento Balanceado**				
Servicio de Molienda de Maíz**				
INGRESO TOTAL				115.00 Bs.**

** La asociación en el momento de la encuesta no contaba con datos sobre los ingresos generados por estos conceptos.

El destino de los ingresos por los diferentes conceptos, cubre la compra de insumos, mantenimiento de la cabaña, del molino (en parte) y el pago de utilidades (si los hubiere) a los socios.

No cuentan con hoja de costos para la elaboración de alimento balanceado y no guardan montos de dinero para la depreciación y mantenimiento de equipo, por tal razón cuando el molino se echa a perder o tiene fallos los socios tienen que poner cuotas para la refacción de la maquinaria.

7.4.5 Producción y Comercialización

Planes de Producción y Ventas

Los planes de producción y de venta los realizan cada dos meses y medio, por la necesidad de contar con una producción mínima y para determinar el destino de la misma. Este plan les ayuda a controlar el trabajo realizado por los socios en la cabaña.

El plan de producción también tiene el objetivo de organizar el cronograma de actividades para cada socio, estos llevan el registro diario del estado de los porcinos y de la cantidad de alimentos elaborados, de esta manera pueden conocer la cantidades producidas y vendidas al día y al mes.

Los socios de APA, expresaban:



“Para maximizar las ganancias, tenemos que tener más marranas por persona y para esto debemos invertir más, esto hará aumentar la producción”

Volúmenes de Producción, Normas de Buenas Prácticas y Control de Calidad

Los productos, elaborados, producidos y comercializados por la asociación son:

- Cerdos acabados
- Cerdos Reproductores
- Cerdos Faineados
- Alimento balanceado

Los insumos utilizados para la elaboración de los alimentos balanceados, tanto para la venta como para la alimentación de los porcinos de la cabaña son:

- Soya Solvente,
- Lisina,
- Fosfato Bicálcico,
- Sal común,
- Calcita
- Maíz

Para la alimentación de los animales en sus diferentes etapas, se utiliza distintas cantidades de insumos, los cuales presentamos a continuación, haciendo notar que cada preparación es para 100 Kgs. de alimento:

**Cerdos en crecimiento de 26-50 Kg
(Alimento a disposición)**

Insumos	Cantidad	Medida
Soya solvente 44%	26	Kg
Premezcla crecimiento	250	Gramos
Fosfato bicálcico	1	Kg
Calcita	2	Kg
Lisina	400	Gramos
Sal común	400	Gramos
Maíz	70	Kg

**Marranas en Lactancia
(2 a 4 Kg/día)**

Insumos	Cantidad	Medida
Soya solvente 44%	23	Kg
Soya integral	5	Kg
Fosfato bicálcico	1,2	Kg
Calcita	1,4	Kg
Premezcla reproductor	250	Gramos
Sal común	400	Gramos
Maíz	69	Kg



**Cerda Gestante y Reproductor (verraco)
(3 Kg/día)**

Insumos	Cantidad	Medida
Soya solvente 44%	10	Kg
Premezcla reproductor	250	Gramos
Fosfato bicálcico	700	Gramos
Calcita	1,5	Kg
Sal común	400	Gramos
Maíz	88	Kg

**Lechones de 13 a 25 Kg
(Alimento a disposición)**

Insumos	Cantidad	Medida
Soya solvente 44%	28	Kg
Premezcla inicio lechón	300	Gramos
Fosfato bicálcico	800	Gramos
Calcita	1,5	Kg
Lisina	350	Gramos
Sal común	400	Gramos
Maíz	69	Kg



**Cerdos engorde de 51 a 100 Kg
(Alimento a disposición)**

Insumos	Cantidad	Medida
Soya solvente 44%	18	Kg
Premezcla engorde	250	Gramos
Fosfato bicálcico	300	Gramos
Calcita	1,8	Kg
Sal común	400	Gramos
Maíz	80	Kg

Para las cerdas gestantes, el verraco y las marranas en lactancia, se proporciona una ración diaria, mientras que para los lechones, cerdos en crecimiento y cerdos en engorde el alimento diario es a disposición, es decir, no hay una ración diaria fija.



Tolos los socios, conocen muy bien las cantidades necesarias para la preparación de los diferentes alimentos balanceados y las raciones respectivas para la alimentación de los cerdos, A pesar de esto los socios tienen estas normas pegadas en las paredes donde se encuentra ubicado el molino.

Para el cuidado de la cabaña y la preparación de alimentos, el asociado cuenta con un rol de turnos, el encargado de turno debe permanecer las 24 horas al cuidado de la cabaña, donde debe realizar todas las tareas de limpieza, mantenimiento y alimentación de los animales.

También cuentan con un rol de turnos para la preparación de alimentos balanceados, el socio de turno no cumple un horario fijo, sólo debe cumplir con la obligación de preparar el alimento para los animales en sus distintas etapas:

- Animales en crecimiento
- Animales lactantes
- Animales reproductores
- Lechones
- Engorde

Las distintas cantidades e insumos requeridos para la preparación de los alimentos veremos en el inciso de producción.



Infraestructura y equipos de Transformación

APA, cuenta con la siguiente maquinaria, equipos, herramientas e infraestructura:

Cuadro N° 107: Detalle y Estado de Maquinaria, Equipos, Herramientas e Infraestructura

Cantidad	Maquinaria	Estado
1	Molino para Alimento Balanceado	Buen estado
Cantidad	Equipos y Herramientas	Estado
5	Palas	Buen estado
6	Carretillas	Buen estado
1	Mochila fumigadora	Buen estado
2	Silo de almacenamiento	Buen estado
1	Biodigestor	Nuevo
Cantidad	Infraestructura	Estado
1	Cabaña para la producción de cerdos (cuenta con todas las dependencias para los animales)	Buen estado
1	Aljibe	Buen estado



Investigación y Estudios de Mercado

Al momento de la entrega de la cabaña por parte de la consultora SPS, se elaboró el estudio de mercado, el cual no se llegó a implementar.

La investigación del mercado lo realizan mediante seguimiento a otras cabañas productoras de porcinos y por la asistencia a ferias.

Además del seguimiento a otras cabañas, para la investigación y determinación de los precios, toman también en cuenta los costos de producción, para la comercialización de los diferentes productos.

Estrategias de Marketing

El seguimiento a sus competidores (otras cabañas productoras de porcinos), se hace generalmente para comercializar los productos en conjunto cuando no abastecen el mercado solos.

Expresan que no ven por necesario hacer seguimiento a sus competidores, pues la estrategia que utilizan está dirigida a la calidad del producto, al precio y a la plaza de mercado obtenido por el posicionamiento en el mercado.

Realizaron promoción de la cabaña por medios audiovisuales (Televisión).

Principales Mercados y Canales de Comercialización

Los mercados en los que comercializan todos sus productos son la ciudad de Tarija, Yacuiba, Villa Montes y Santa Cruz, los canales de distribución son mediante mayoristas para los cerdos acabados y los reproductores y mediante, los minoristas y rescatistas para los cerdos faineados y el alimento balanceado.

El Señor Julio Mendoza expresaba:
“Yo digo,....., gracias a Dios, porque esta cabaña se ha visto por Tarija y otros lugares, vienen veterinarios que ya nos conocen, vienen directo a ofrecernos comprar los lechones y reproductores, aunque a veces no queremos vender”

El cerdo faineado y alimento balanceado es vendido a minoristas y rescatistas en el lugar donde se encuentra la cabaña, mientras que los cerdos acabados y los reproductores son transportados al lugar de venta en una movilidad alquilada para el efecto.

Los meses de mayor comercialización son, enero, noviembre y diciembre, todas las ventas son al contado, no cuentan con contratos para la comercialización de sus productos.

Carpeta de Clientes

Los miembros de APA saben quiénes son sus compradores, llevan un registro de clientes con información básica de los mismos, pero no realizan un seguimiento, porque no saben con seguridad si son consumidores finales, rescatistas u otro tipo de clientes potenciales.

Participación en ferias

La asistencia y participación en ferias locales y nacionales son financiadas generalmente por empresas veterinarias que conocen la calidad de los productos.

7.4.6 Relacionamiento de la Asociación

Las relaciones con instituciones públicas y privadas de la asociación son las siguientes:

Cuadro N° 108: Cuadro de Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	SERVICIO RECIBIDO Y MEJORES RESULTADOS
SEDAG	Apoyo en la adquisición de semilla y maquinaria para preparar suelos
CORREGIMIENTO MAYOR	Contraparte para la instalación de la cabaña de manera conjunta con la Fundación Chaco (construcción de 2 galpones)
ALCALDÍA VILLA MONTES	Transporte para traslado de material. Material para construcción de aljibe para almacenar agua Apoyaron con un técnico veterinario
OFICINA REGIONAL DE SEMILLA	Adquisición de semilla
FUNDACIÓN CHACO	Gestionó el proyecto de porcinos, Capacitación, Asesoramiento
GTZ	Ayudaron con la compra del Biodigestor, Capacitación
FEDERACIÓN COMUNIDADES CAMPESINAS	Participan en reuniones para toma de decisiones
PROIMPA	Apoyo junto al SEDAG para la compra de semilla
SPS	Ejecutora del proyecto, construcción de la cabaña y compra de animales
OTRAS CABAÑAS	Realizan negocios con otras cabañas
FEDERACION DE GANADEROS	Hay Acercamiento

Se observa que su relación con otras instituciones tales como ONGs y Organismos internacionales es todavía insuficiente y excesivamente dependiente del sector público.

El presidente de la asociación al respecto indicaba:

...“Una tarea que se tiene como asociación y directiva, es de fortalecer la gestión de nuestras relaciones, que nos permitan avanzar y desarrollar más rápido”...

El señor Julio Mendoza, presidente de APA, expresaba:



“No contamos con proveedores directos, queremos que las instituciones trabajen con nosotros, no solo con palabras sino con hechos también”

Principales Problemas

Los socios de APA, identificaron los siguientes problemas:

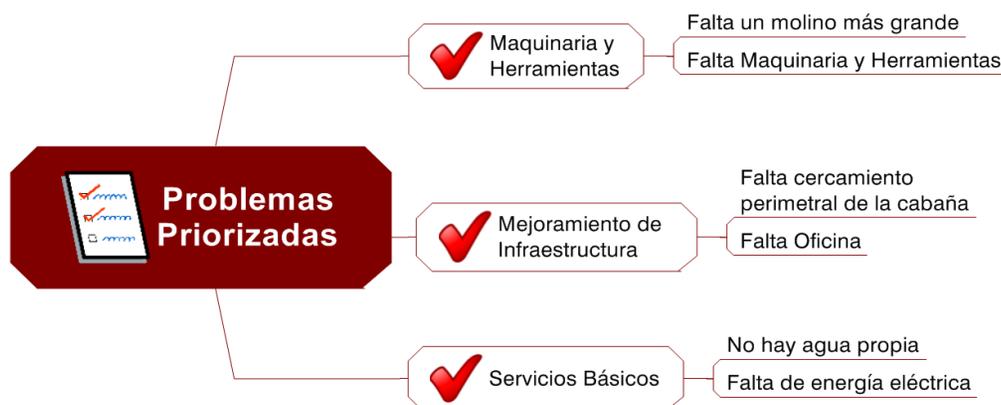
Figura N° 19: Identificación de Problemas APA³³



³³ Por definición un problema no es la ausencia de algo, por lo tanto la expresión de falta, no hay o no tenemos sería inadecuado, pero en este documento se respetan las formas de expresión de los asistentes al taller.

De los cuales priorizaron tres:

Figura N° 20: Principales de Problemas APA



Los socios de la Asociación de Productores del Aguarañe, ven la necesidad urgente de contar con maquinaria que tenga mayor capacidad para la elaboración de productos balanceados y de cambiar algunas herramientas tales como palas, carretillas y otros.

La necesidad de cercar el terreno donde funciona la cabaña y la construcción de una oficina, denotan la necesidad del mejoramiento de la infraestructura que está a su vez relacionado con la necesidad de contar con servicios los básicos: agua propia y energía eléctrica.

7.4.7 Matriz FODA

Cuadro N° 109: Matriz FODA, APA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura, maquinaria y herramientas en relativo buen estado para el funcionamiento de la cabaña. - La totalidad de socios comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la asociación. - Confianza en su directorio. - Relación de compañerismo, confianza y empatía entre el directorio y los socios de base. - Los procesos productivos y de alimentación están bien estructurados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector con productos fácilmente comercializables en el mercado, tales como, carne porcina, manteca, etc. - Altos ingresos en el corregimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en el sistema contable que llevan - Relacionamiento institucional insuficiente y además excesivamente dependiente del sector público. - Carencia de personal técnico para los procesos productivos. - Carencia de servicios básicos, energía eléctrica y agua para optimizar la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de cabañas productivas de mayor tamaño y tecnología en el medio.

8 ASOCIACIONES DE REGANTES DE CAIGUA

Antecedentes Generales

Caigua, es una comunidad perteneciente al municipio de Villa Montes que pertenece a la Tercera Sección de la Provincia Gran Chaco, que en el ranking nacional del IDH (Índice de Desarrollo Humano), se encuentra ubicado en el puesto 30 y que cuenta con un porcentaje de su población total con un nivel de pobreza del 55% de acuerdo al NBI (indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas), su tasa anual de migración más reciente es de 6,06 por mil y su porcentaje de población rural es de 32,2%.

En la región existen dos ASOCIACIONES DE REGANTES: una que regula el agua para riego del margen izquierdo a través de 8 ramales y la otra del margen derecho con el mismo número de ramales, Los productores se han organizado en 2 asociaciones con el fin de que los productores agrícolas usaran en forma organizada el agua para riego existente en el lugar.

Actualmente los 96 socios del margen izquierdo y los 81 del margen derecho se benefician de la misma toma de agua mediante los canales de riego que fueron construidos en cada margen, por el Corregimiento de Villa Montes en el río de Caigua. Para realizar el control del uso de agua, cada asociación cuenta con su respectivo directorio, son dos directorios para utilizar la mitad del agua de riego, en época de estiaje deben turnarse el uso del agua.

El mantenimiento y limpieza de la toma de agua se realiza cada año, se hace en forma conjunta entre las dos asociaciones, El mantenimiento y la limpieza de los canales se lo realiza 4 o 5 veces al año, lo hacen todos los socios de cada asociación en su respectivo margen.

Actualmente en la zona se está construyendo una Represa, que va a regar aproximadamente 700 Has., cuando entre en funcionamiento las dos asociaciones, cada uno con su directiva, van a tener que conformar una sola, en la personería jurídica obtenida en forma conjunta se indica que son beneficiarios de una matriz y la mitad del agua es para cada una de las asociaciones

Para fines del presente estudio se analizará por separado a cada asociación.

8.1 COMITÉ DE RIEGO “ACEQUIA GRANDE” – REGANTES MARGEN IZQUIERDO

8.1.1 Características Generales

El COMITÉ DE RIEGO de los regantes de Caigua del margen izquierdo, forman parte de la llamada Comunidad Grande, que cuenta con 8 centros poblados: Taiguati, Ipa, García, Lagunita, Iguembe, Tarairí, Caigua, Caiguami, cuya central es el poblado de TARAIRÍ.

Empezó a funcionar desde el año 2000, como una decisión de los productores de la zona para regular el uso del agua para riego, evitando enfrentamientos; tiene una antigüedad como organización de 8 años, no cuenta con NIT, tarjeta empresarial ni registro sanitario

Cuadro N° 110: Ficha Resumen, Comité de Riego “Acequia Grande”, Regantes Margen Izquierdo

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	COMITÉ DE RIEGO “ACEQUIA GRANDE” REGANTES MARGEN IZQUIERDO
Representante Legal:	Pastor Garay Presidente
Rubro:	Agua para riego
Registro Sanitario:	No tiene
NIT:	No tiene
Teléfono fax:	No tienen como comité
Celular:	No tienen
Ubicación:	Comunidad Caigua Municipio – Villa Montes Departamento. de Tarija

8.1.2 Organización

Las variables más importantes que fueron tomadas en cuenta en el análisis de esta macro variable, se describen a continuación:

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Cuentan con estatutos, reglamentos y personería jurídica conjunta con los regantes del margen derecho, obtenida en el mes de abril del año 2008.

Los estatutos y reglamentos han sido elaborados gracias a PRONAR (antes de la GTZ), se empezaron elaborar en el año 2002 y se terminaron en el año 2006, el trámite de la personería jurídica lo hizo una consultora que fue contratada y pagada por la alcaldía municipal de Villa Montes.

Características de los Socios

La asociación cuenta actualmente (año 2009) con un total de 96 socios activos, de los cuales el 87,5% son varones y el 12,5% mujeres, la tasa de crecimiento es nula, no se observa crecimiento en el Nro. de socios activos en el periodo 2007-2009.

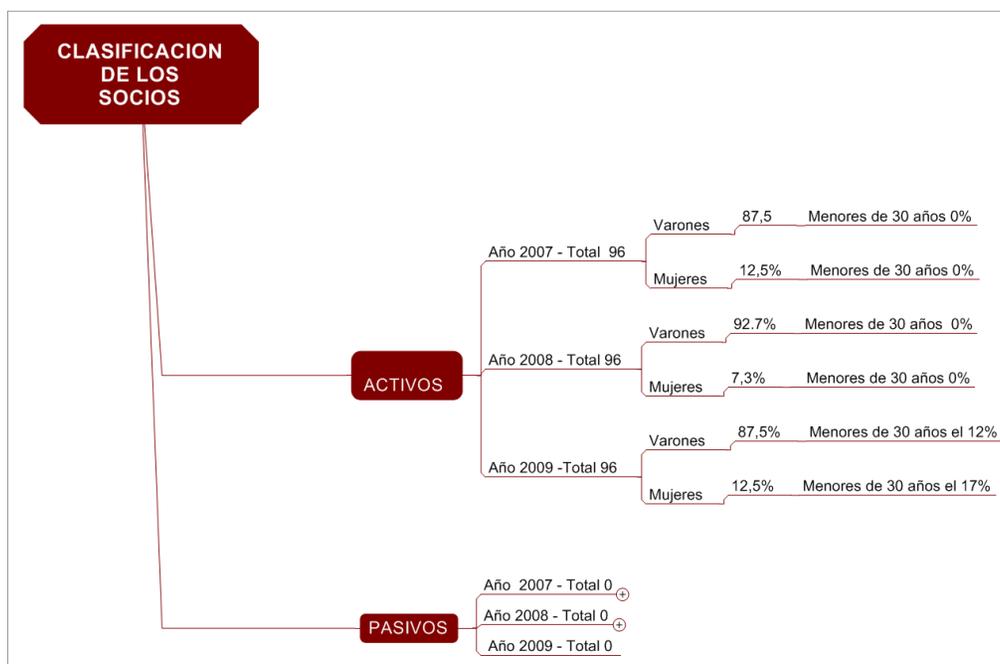
Cuadro N° 111: Clasificación de los Socios Activos según Género

Gestión	Socios Según Género				Total	%Total
	Masculino	%	Femenino	%		
2007	84	87,5	12	12,5	96	100,00
2008	89	92,7	7	7,3	96	100,00
2009	84	87,5	12	12,5	96	100,00

Captación de socios

En el siguiente gráfico observamos los movimientos que se dieron en el Nro. de socios y otros aspectos relacionados.

Gráfico N° 30: Clasificación de los Socios



Cuando inició sus actividades la asociación eran 95 socios, pero hasta la fecha sólo aumentó uno (1), fallecieron tres (3), pero fueron suplantados por sus esposas, no viéndose por tanto afectado el total de socios, tal como se observa en el gráfico Nro.1

La asociación no cuenta con socios pasivos

En los años 2007 y 2008 sólo el 12,5% y 7,3 eran mujeres y todos los asociados eran varones y mujeres mayores de 30 años, a diferencia del año 2009 en que se observa que el 12% de los varones y el 17% de las mujeres son menores de 30 años.

Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008, se recibieron 150 nuevas solicitudes de agricultores que deseaban formar parte de la asociación, bajo la expectativa de la represa que se está construyendo en la zona, no se cuenta con formularios de afiliación, sólo se utiliza un libro donde se registra el nombre de los nuevos socios.

La afiliación de los nuevos socios se decide en reunión ampliada de los socios, las personas para ser aceptadas debe cumplir con varios requisitos que se encuentran insertos en los estatutos, entre ellos tenemos:

- Tiene que ser un productor agrícola que cuente con tierra en la zona
- Que se nivelen en el Nro. de jornales que han utilizado los socios antiguos en los diferentes trabajos de mantenimiento en los canales de riego,
- Que se nivelen en Nro. y monto de los aportes en dinero realizado por los socios antiguos.

Se exige el cumplimiento de estos requisitos mínimos en base al reglamento, son estrictos en este aspecto.

Interés en Ampliar la Base Societaria

Los socios tienen interés en ampliar la base societaria; expresan:



....."Que se beneficien la mayor cantidad de agricultores de la infraestructura de riego en la comunidad"

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

Son 8 ramales de riego, cada uno con un Nro. determinado de socios, por lo que el directorio está conformado por 13 miembros, 9 de los cuales son sub jueces de agua, uno para cada uno de los 8 canales de riego (ramales), pero en uno de ellos existen muchos regantes, por esta razón es que para el mismo se eligen 2 sub jueces (por esto se habla de nueve), este cargo es considerado el más sacrificado y conflictivo, por lo que al titular se le da un turno más de agua que a todos los socios.

En los años 2007, 2008, el directorio, estuvo conformado mayoritariamente por socios mayores de 30 años (el 100%). El 100% eran varones en la gestión 2007, el 92,3% en el año 2008 al igual que en el año 2009 aunque se destaca en este último año que el 7,7% de mujeres (1), es una mujer joven de menos de 30 años, que fue elegida como Secretaria de Hacienda (Tesorera).

Cada año se renueva el directorio en asamblea general de todos los socios, por voto secreto, gana el candidato que más votos obtiene por canal de riego. Es elegido presidente (o cualquier otra cartera) el más favorecido por votos de cada ramal.

Aunque las actividades de los miembros del directorio están claramente fijadas en los reglamentos, las actividades que realmente realizaron en el año 2008 fueron las siguientes:

Cuadro N° 112: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Convoca y preside las reuniones de la asociación. - Dirige y convoca a las asambleas de todos los socios, así como a las reuniones del directorio. - Tiene que coordinar acciones y apoyar a los jueces de agua - Tiene que realizar gestiones ante distintas autoridades para el bien común de los regantes - Representa a los regantes y hace gestiones y trámites ante las diferentes organizaciones
Juez de agua	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina las actividades con 9 sub jueces, computa las horas de riego de los regantes, distribuye las citaciones - Para el seguimiento de las actividades con los regantes, controla las faltas de asistencia y los incumplimientos al trabajo. Si los socios no van a las reuniones se sanciona con una multa de 20 Bs y si no asisten a los trabajos de mantenimiento de los canales con 1 jornal de 40 Bs. Maneja el libro donde se lleva el control de jornales de trabajo, desde los inicios de funcionamiento de los canales.
Secretario de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe todos los ingresos por concepto de aportes y sanciones por incumplimiento a las cuotas de trabajo de los socios. Maneja el libro de caja de la asociación.
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Redacta las actas de reuniones y hace las citaciones, cuida la secuencia de las actas de la secretaría, controla las faltas a las reuniones de los socios (todo es considerado), Todo se anota en un cuaderno (libro). Maneja el libro con la lista de todos los socios, se controla la asistencia o no a las reuniones de los socios y también a los jornales de trabajo en los canales los que son obligatorios.
Sub juez (9 sub jueces)	<ul style="list-style-type: none"> - Cada sub juez controla un ramal, se elabora un rol de turnos de los socios que forman parte del mismo y de acuerdo a este rol se proporciona 2 horas de agua de riego por socio. - Controla el cumplimiento de horas de riego de los turnos de los socios regantes, velando porque no se den infracciones, a lo largo del canal como por Ej. robo de agua.

Los socios expresan:



.... La palabra del sub juez es la ley **se cumple** lo que ordena, hay que preguntar el rol de turnos con tiempo, no hay reclamos por esto

La conformación de los miembros del actual directorio es la siguiente:

Cuadro N° 113: Conformación del Directorio

ASOCIACIÓN DE REGANTES del MARGEN IZQUIERDO Año 2009		
Cargo	Nombre y Apellidos	Nivel de Instrucción
Presidente:	Sr. Pastor Garay	Intermedio
Juez de agua	Sr. Midonio Calisaya	Intermedio
Secretario de Actas	Sr. Modesto Burgos	Básico
Secretaria de Hacienda	Sra. Mónica Noguera	Bachiller
Sub Juez 1er. ramal	Sr. Cándido Palma	-----
Sub Juez 1er. ramal	Sr. Lorenzo Hoyos	Básico
Sub Juez 2do. ramal	Sr. Rider Suruguay	Intermedio
Sub Juez 3er. ramal	Sr. Gerónimo Amador	Básico
Sub Juez 4to. ramal	Sr. Dieter Gutiérrez	Intermedio
Sub Juez 5to. ramal	Sr. Roger Robles	Intermedio
Sub Juez 6to. ramal	Sr. Andrés Fernández	Básico
Sub Juez 7mo. ramal	Sr. Sr. Francisco Suruguay	Básico
Sub Juez 9veno. ramal	Sr. Lorenzo Noguera	Básico

En cuanto al nivel de instrucción de los miembros se tiene que el 46% (6) sólo cursaron hasta el nivel básico, el 39% hasta el nivel intermedio, el 7,5% es bachiller y también el 7,5% no accedió a ningún nivel de instrucción.

El Presidente y el Juez de agua llegaron hasta el nivel de instrucción intermedio y la Secretaria de Hacienda es la única que terminó el nivel secundario, (única bachiller en el directorio).

Evaluación de la Directiva

Los socios evalúan al directorio en base a su desempeño en asamblea de todos los socios, si se considera que los miembros desempeñan mal sus funciones, los cambian y si efectúan un buen desempeño los reeligen.

Las presentaciones de los informes del directorio son orales y se realizan a mediados de la gestión y a fin de año, son realizadas siempre por el presidente.

Tipo de Reuniones

Las decisiones que se toman en las reuniones, son democráticas, porque la directiva toma en cuenta siempre la opinión de los socios

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a reuniones ordinarias que se realizan en asamblea general de todos los socios, cada 3 meses 4 veces al año; así como a reuniones del propio directorio y a reuniones extraordinarias.

Cuadro N° 114: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Cada 3 meses (4 veces al año)	<ul style="list-style-type: none"> - Para informar de las actividades realizadas por el directorio y de otros aspectos de interés para los asociados. - Para la planificación de los trabajos de mantenimiento del canal y para el cumplimiento de obligaciones en horas trabajo de los regantes. 	X	
De Directorio	De acuerdo a las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar qué temas se van a enfocar en la asamblea general con todos los socios. - 	X	
Extraordinarias	Cuando se da el caso	<ul style="list-style-type: none"> - Por motivo de reclamos, debido generalmente a malos manejos en los turnos de riego. - Cuando son convocados por alguna institución a alguna reunión urgente. 		X

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

La asociación en la actualidad no cuenta con personal administrativo ni técnico que haya contratado como organización o que haya sido contratado por otras instituciones para prestar sus funciones en la misma,

8.1.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definida su visión y su misión está clara en la mente de los socios pero no está escrita y tampoco cuenta con un organigrama funcional.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

Su sistema contable está poco desarrollado, sólo se llevan registros simples (*en el libro de caja*) de los ingresos derivados de los aportes anuales (cuotas) de los socios y de los pagos por multas de los socios (para lo que se emiten recibos), además se registran los egresos que tiene la asociación, no manejan cuentas bancarias en instituciones financieras.

Cuenta a la fecha con un inventario de la documentación generada por la asociación

Créditos y Fondos Rotatorios

La asociación no ha contraído créditos con instituciones financieras en la gestión 2008, ni en gestiones pasadas y no cuenta con fondos rotatorios.

Servicios Prestados por la Asociación.

Cumple su misión de regular y optimizar el uso del agua para riego entre sus socios, proporcionando 2 horas de riego/por socio, cada 8 días, 1 vez por semana.

Según los socios:



.....Actualmente con estas 2 horas de agua/riego, no riegan ni 1/2 Ha. de tierra cultivada/socio, con la implementación de la REPRESA DE CAIGUA piensan regar más, aunque no saben cuánta agua van a recibir por socio y no tienen idea de que producto van a regar, --"necesitan un técnico"-- para decidir esto.....

La asignación de 2 horas de riego a la semana se ejecuta con un rol de turnos que es elaborado por los sub jueces, los usuarios tienen que averiguar el día que les toca su turno.

En cuanto a la totalidad de litros de agua que se van a obtener con la represa, los socios piensan: que más de 1 Ha./socio no van a regar tendrían que llegar a 2 Has/ socio, para llegar a las 700 Has. del área de riego de la represa, si se proporciona agua a los productores que se están inscribiendo en las asociaciones con los que se llegaría aproximadamente a un total de 350 regantes.

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

No se tiene ningún plan ni proyecto como asociación para la conservación del medio ambiente, las únicas acciones concretas son realizadas sólo a nivel de recomendación de los socios, recomendando no ensuciar los canales de riego evitando botar los frascos con veneno de los insecticidas, así como los recipientes y bolsas de plástico en general.

No se está encarando ninguna iniciativa de producción ecológica como asociación ni en forma de producción individual.

8.1.4 Ingresos Propios

Por Aporte de Socios

Los principales ingresos de la asociación por gestión (aproximadamente 3.840 Bs.) básicamente corresponden al aporte de 40 Bs. anual que pagan los socios para que haga gestión el presidente o el resto del directorio de la asociación.

Horas Trabajo (Jornales)

Los socios pagan por el servicio de agua en jornales de trabajo, contribuyen con 3 a 4 jornales de trabajo al año para el mantenimiento de la toma de agua y de los canales de riego de la asociación.

Por multas de los Socios

Si los socios no asisten a las reuniones (de trabajo) se les sanciona con una multa de 20 Bs. por no asistir y con 40 Bs por el trabajo no realizado (costo del jornal). Son muy estrictos a la hora de hacer cumplir las sanciones.

Además si los socios no pagan su multa por incumplimiento al trabajo, se les suspende sus turnos de riego, hasta que cancelen, los jueces son tajantes en este aspecto porque que así está estipulado, se hace cumplir el reglamento. Se Lleva registro mediante los recibos del pago de multas. Todas las infracciones se anotan en un cuaderno para un mejor control.

Uso de los Ingresos

Los ingresos de la asociación son usados para la compra de materiales para el mantenimiento de la toma de agua y de los canales de riego, o sea para el mantenimiento de la infraestructura con que cuenta la asociación, se destina también para pagar viáticos del presidente y directivos cuando realizan viajes de representación.

8.1.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

No tienen planes de producción como asociación, sólo individuales pero no en forma escrita, recién se piensa en planificar en el futuro, cuando la represa esté terminada.

La asociación no cuenta con un plan de ventas ni cuenta con políticas internas que regulen la producción y comercialización, como asociación.

Volúmenes de Producción

Según los socios, en la zona la papa es la que más ingresos les proporciona, se vende bien la producción, pero además se produce tomate en buena cantidad, verduras y maíz, el problema para todos los productos es el mercado, no hay mercados seguros para la producción, a veces se comercializa y a veces no.

Control de Calidad

No cuentan con normas de buenas prácticas para la producción agrícola, ni como asociación ni en forma de productor individual

Punto de Equilibrio

No aplican el concepto técnico económico del punto de equilibrio, para determinar qué cantidad producir y a qué precio vender, producen individualmente sin utilizar ningún criterio técnico ni económico. Los socios individuales no manejan hoja de costos para producir.

Registros de Producción

La asociación no lleva un registro de la producción individual de sus socios.

Maquinaria, Equipos, e Infraestructura con que Cuenta la Asociación

Los Regantes del Margen Izquierdo actualmente no cuentan con maquinaria ni equipamiento para la producción agrícola de sus socios, sólo cuentan con los 8 canales de riego (infraestructura), que fueron construidos por el Corregimiento de Villa Montes. Cuentan con reglamentos escritos que regulan las formas de uso de infraestructura existente.

8.1.6 Comercialización**Investigación y Estudios de Mercado**

Los regantes no cuentan con estudios de mercado como asociación, porque producen en forma individual e igualmente comercializan su producción en forma individual.

Información sobre Precios de Mercado

Algunos socios en forma individual realizan sondeos sobre los precios en algunas plazas en las que suelen comercializar su producción agrícola, pero la mayoría se informa de los precios de mercado en forma indirecta, mediante lo intermediarios.

Precios de los Productos

Los precios para comercializar sus productos en forma individual los determinan los socios generalmente en base a los precios vigentes de mercado, y a los precios de oferta de los intermediarios, casi ninguno toma en cuenta sus costos de producción.

Estrategias de Marketing

No aplican ninguna estrategia de marketing para comercializar sus productos como asociación, tampoco en forma individual.

Carpeta de Clientes

Los productores individuales no manejan un registro de sus clientes, porque la mayor cantidad de su producción la venden a los intermediarios, quienes vienen al lugar a comprar el producto, algunos productores tienen sólo los celulares de los mismos.

Participación en Ferias

No participan en ferias productivas como asociación.

8.1.7 Relacionamiento de la Asociación

Como asociación los Regantes del Margen Izquierdo, tienen relaciones con pocas organizaciones, principalmente con instituciones públicas, tal como vemos a continuación:

Cuadro N° 115: Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	SERVICIO RECIBIDO
ALCALDÍA	- Con obras a nivel comunal que son para toda la población
CORREGIMIENTO	- Realizó la construcción de los canales de riego en Caigua
SEDAG	- Apoyo con maquinaria para los cultivos de los regantes
SENASAG	- Proporciona algún apoyo a nivel comunal
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE RIEGO	- Los regantes están inscritos a nivel departamental en la ciudad de Tarija
COMITÉ DE RIEGO DEPARTAMENTAL	- Son miembros e integrantes de este Comité, en la actual directiva ostentan la cartera de Deportes.
GTZ -DELFO - CHACO	- Con estas organizaciones internacionales recién están trabajando
OTB	- Es la Organización Matriz a la que pertenece la comunidad

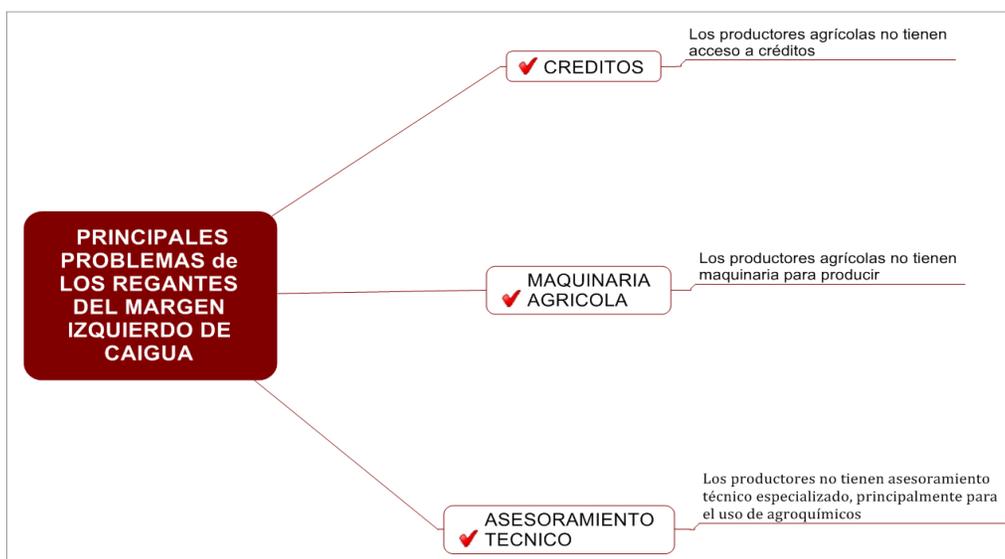
Aunque la organización es miembro activo de una organización superior a nivel departamental, tiene pocas relaciones con instituciones nacionales y con una sola organización de cooperación extranjera no tiene convenios firmados con ninguna organización, ni siquiera en forma verbal.

Los socios consideran que gracias a los relacionamientos con instituciones de cooperación se construyeron los canales de riego que son el patrimonio de los regantes de Caigua actualmente.

8.1.8 Principales Problemas

Los socios de los regantes del Margen Izquierdo, identificaron los siguientes problemas considerados como frenos para el logro de mejoras en las actividades productivas de la asociación.

Figura N° 21: Principales Problemas



Los regantes consideran que el problema, más importante de todos de los socios es el crédito, si se accede al mismo se puede comprar la maquinaria que hace falta para tecnificar la producción en la zona, que es otro problema urgente a solucionar en la comunidad, además de poder contar con capital de operaciones.

Otro problema a solucionar es el del asesoramiento técnico, el cual debe ser especializado, actualmente los técnicos que vienen a la comunidad a capacitar a los productores agrícolas y pecuarios por parte de algunas instituciones públicas de apoyo al sector no son especialistas, les falta experiencia, resultando que en la práctica los agricultores saben más que los técnicos.

Consideran que de ser solucionados estos tres problemas se lograrían obtener buenos resultados productivos en la asociación y por ende la mejora en la calidad de vida de sus asociados.

8.1.9 Análisis FODA

Fortalezas

- La Asociación tiene una antigüedad de 8 años.
- Cuenta con infraestructura de riego, 8 canales de riego que son mantenidos por la asociación.
- Las tierras agrícolas de la zona, son óptimas permiten obtener una gran variedad de productos agrícolas y por tanto diversificar la producción de los socios.
- Los socios cumplen con las reglamentaciones por el servicio de agua brindado por la asociación.

Oportunidades

- La construcción de la represa de Caigua.
- Con la construcción de represa se podrá aprovechar de mejor manera el potencial agrícola de la zona.
- Cada socio podrá incrementar la cantidad de Has. sembradas
- Se deberá aprovechar la expectativa por la construcción de la represa, por parte de las principales instituciones públicas para obtener beneficios para la comunidad

Debilidades

- Falta de mayor concientización asociativa en los socios, puesto que pese a tener una antigüedad de 8 años no han logrado avanzar a la producción agrícola en forma asociativa.
- Desconfianza de los socios de las organizaciones de apoyo nacionales y de organismos de cooperación internacional.

Amenazas

- Debido a los graves problemas económicos de los llamados países desarrollados, disminuya o en su caso cese la cooperación de los organismos internacionales, así como de los gobiernos amigos.
- Problemas de financiamiento de las instituciones públicas nacionales, debido a la disminución de los ingresos nacionales por concepto de ventas de las principales materias primas que se exporta, debido al fuerte descenso de los precios a nivel mundial y por la fuerte caída de la demanda, que impedirían la ejecución de proyectos necesarios para la asociación

8.2 COMITÉ DE RIEGO – REGANTES DEL MARGEN DERECHO

8.2.1 Características Generales

El COMITÉ DE RIEGO de los regantes de Caigua del margen DERECHO, forman parte de la llamada Comunidad Grande, que cuenta con 8 centros poblados: Taiguati, Ipa, García, Lagunita, Iguembe, Tarairí, Caigua, Caiguami, cuya central es el poblado de TARAIRÍ.

Empezaron a funcionar como agrupación de regantes desde el año 1987 en forma informal sin papeles, pero a partir del 25 de octubre del año 2000 empezaron a desempeñarse como una asociación más formal con directorio elegido, como una decisión de los productores de la zona para regular el uso del agua para riego evitando enfrentamientos, con el transcurso de los años empezaron tramitar la Personería Jurídica conjunta con los regantes del Margen Izquierdo; el trámite completo para obtener la personería jurídica recién fue obtenida en el año 2008.

Tiene una antigüedad como organización de 8 años, no cuenta con NIT, tarjeta empresarial ni registro sanitario.

Cuadro N° 116: Ficha Resumen Comité de Riego “Regantes del Margen Derecho”

DATOS ASOCIACIÓN	
Nombre:	COMITÉ DE RIEGO “REGANTES DEL MARGEN DERECHO
Rubro:	Agua para riego
Registro Sanitario:	No tiene
NIT:	No tiene
Teléfono fax:	No tienen como comité
Celular:	No tienen
Ubicación:	Comunidad Caigua, Municipio – Villa Montes , Departamento. de Tarija

8.2.2 Organización

Las variables más importantes que fueron tomadas en cuenta en el análisis de esta macro variable, se describen a continuación:

Estatutos, Reglamentos y Personería Jurídica

Cuentan con estatutos, reglamentos y personería jurídica conjunta con los regantes del margen izquierdo, obtenida en el mes de abril del año 2008.

Los estatutos y reglamentos han sido elaborados gracias a PRONAR (antes de la GTZ), se empezaron elaborar en el año 2002 y se terminaron en el año 2006, el trámite de la personería jurídica lo hizo una consultora que fue contratada y pagada por la alcaldía municipal de Villa Montes.

Características de los Socios

La asociación cuenta actualmente (año 2009) con un total de 81 socios activos, de los cuales el 96,3% son varones y el 3,7% mujeres, la tasa de crecimiento es nula, no se observa crecimiento en el Nro. de socios activos en el periodo 2007-2009.

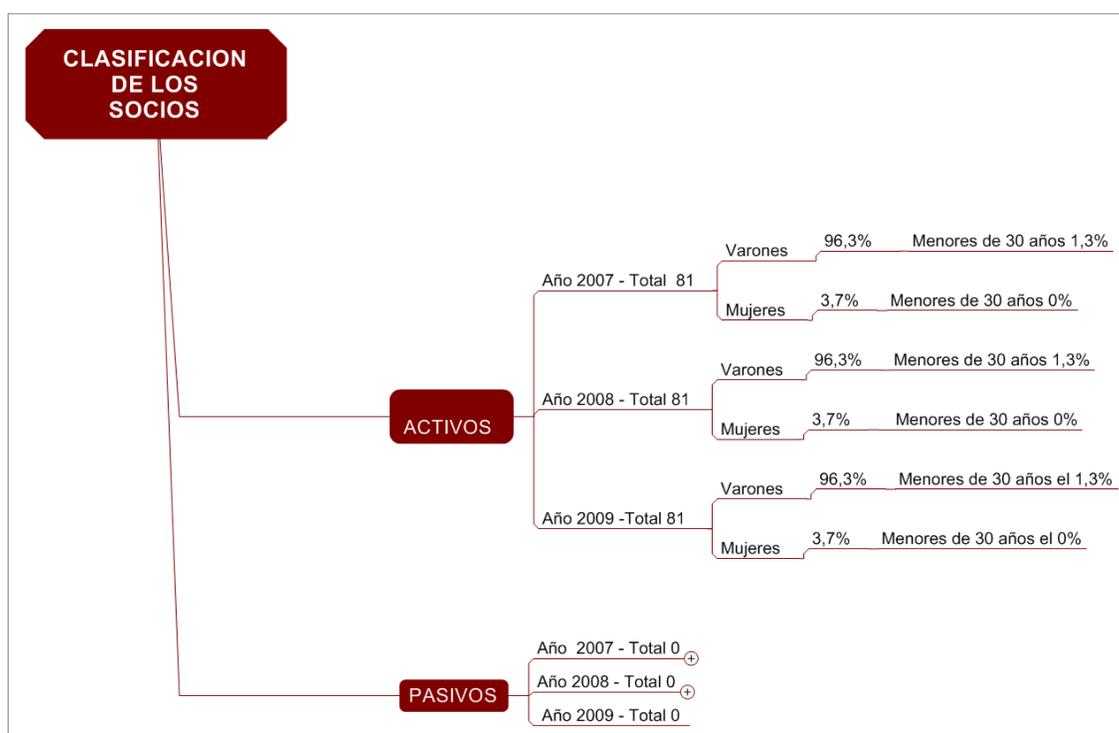
Cuadro N° 117: Clasificación de los Socios Activos según Género

Gestión	Socios Según Género				Total	%Total
	Masculino	%	Femenino	%		
2007	78	96,3	3	3,7	81	100,00
2008	78	96,3	3	3,7	81	100,00
2009	78	96,3	3	3,7	81	100,00

Captación de Socios

En el siguiente gráfico observamos los movimientos que se dieron en el Nro. de socios y otros aspectos relacionados.

Figura N° 22: Clasificación de Socios



La asociación no cuenta con socios pasivos, tal como se observa en el gráfico Nro.2

En los años 2007, 2008 y 2009 sólo el 1,3% son mujeres y todas mayores de 30 años, a diferencia de lo que se observa con los socios varones en los que del 96,3% por lo menos el 1,3% tienen menos de 30 años.

Solicitudes de Nuevos Socios para Ingresar a la Asociación y Requisitos Exigidos

En la gestión 2008, se recibieron 30 nuevas solicitudes de agricultores que deseaban formar parte de la asociación, bajo la expectativa de acceder al sistema de riego por la represa que se está construyendo en la zona; fueron aceptados sólo el 6,7% habiéndose rechazado al 93,3%, la asociación cuenta con formularios de afiliación.

La afiliación de los nuevos socios se decide en reunión ampliada de los socios y bajo opinión y decisión de los mismos, las personas para ser aceptadas debe cumplir con varios requisitos que se encuentran insertos en los estatutos, entre ellos tenemos:

- Los años que el solicitante vive en la zona
- Si es o no agricultor
- Tiene que ser un productor agrícola que cuente con tierras en la zona
- Tiene que ser un productor agrícola que esté legalmente asentado en la comunidad

Se exige el cumplimiento de estos criterios basados en el reglamento.

Interés en Ampliar la Base Societaria

Los socios tienen interés en ampliar la base societaria, pero:

Los socios expresan:



....."Que se aceptan nuevos socios, en base a los reglamentos, insertos en la Personería Jurídica de la asociación".....

Estructura Orgánica y Características de La Directiva

La asociación cuenta con 8 ramales de riego, cada uno con un Nro. determinado de socios, por lo que el directorio está conformado por 14 miembros, 9 de los cuales son sub jueces de agua, uno para cada uno de los 8 canales de riego, en uno de los cuales existen muchos regantes, por esta razón para el mismo se eligen 2 sub jueces.

En los años 2007, 2008 y 2009, el directorio tuvo la misma conformación sin variaciones, mayoritariamente lo forman socios mayores de 30 años. El 96,3% son socios varones, con excepción de la cartera de Tesoro que está a cargo de una mujer.

Cada año se renueva el directorio en asamblea general de todos los socios, por voto secreto, ganan los más favorecidos por votos de cada ramal.

Aunque las actividades de los miembros del directorio están claramente fijadas en los reglamentos, las actividades que realmente realizaron en el año 2008 fueron las siguientes:

Cuadro N° 118: Estructura Orgánica

CARGO	ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA GESTIÓN 2008
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y presidir las reuniones de la asociación. - Vela por la buena conducción de la directiva y de los socios dentro de la asociación de acuerdo a los estatutos y reglamentos aprobados. - Representar a los regantes y hacer gestiones y trámites ante las diferentes organizaciones e instituciones públicas.
Juez de agua	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades con los 9 sub jueces, - Distribuir equitativamente el horario del agua para los socios y el trabajo de limpieza de todos los canales
Tesorera	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir las cuotas anuales de los socios y las sumas de dinero por concepto de multas (30 Bs/día) por faltas los trabajos de limpieza e infracciones (generalmente por robo de agua), que se penaliza con 500 Bs.
Comité de conflictos	
Secretario de Actas	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar lista de asistencia y tomar apuntes en las asambleas. - Realiza la redacción de cartas que se deben enviar a diferentes instituciones. - Tomar en cuenta la asistencia de los socios al trabajo de limpieza de los canales
Sub juez (9 sub jueces)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar el horario de riego que le corresponde a cada uno de los socios en su ramal. - Citar a los socios para las reuniones y para las fechas o veces en que se debe realizar la limpieza de los canales.

Evaluación de la Directiva

Los socios evalúan al directorio en base a su desempeño en asamblea general de todos los socios.

Tipo de Reuniones

En cuanto a la realización de reuniones, el directorio convoca a reuniones ordinarias que se realizan en asamblea general de todos los socios, cada 3 meses 4 veces al año; a reuniones del propio directorio, a una asamblea general que se realiza una vez al año y a reuniones extraordinarias.

Cuadro N° 119: Características de las Reuniones

Tipo de Reuniones	Frecuencia	Motivos y/o Razones Principales	Actas	
			Si	No
Asamblea General (Ordinarias)	Cada 3 meses (4 veces al año)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando no funciona bien la directiva - Elección de la directiva - Desorden entre socios 	X	
Asamblea General (Ampliado)	1 vez por año	<ul style="list-style-type: none"> - Organización del aniversario de Caigua - Colaboración económica al colegio 	X	
De Directorio	De acuerdo a las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Para coordinar acciones entre los diferentes miembros del directorio 	X	
Extraordinarias	De acuerdo a las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Para organizar cortes de riego. - Por taponeo de canales - Para retirar sedimento y otros materiales de los canales. 	X	
Otras	En forma esporádica, depende de las circunstancias	<ul style="list-style-type: none"> - Para realizar reuniones de cooperación a la OTB. - Para escuchar charlas o presentación de proyectos que vienen a proponer a los socios 		X

Equipo Técnico Contratado por la Asociación

La asociación en la actualidad no cuenta con personal administrativo ni técnico que haya contratado como organización o que haya sido contratado por otras instituciones para prestar sus funciones en la misma,

8.2.3 Gestión Empresarial

Plan Estratégico

La asociación no cuenta con un plan estratégico institucional, no tiene definida su visión y su misión está clara para los socios, pero no la tienen escrita.

No cuentan con un organigrama funcional.

Registros Contables, Contabilidad y Cuentas Bancarias

Su sistema contable está poco desarrollado, sólo se llevan registros simples de los ingresos derivados de los aportes anuales (cuotas) de los socios y de los pagos por multas, además de los egresos, no manejan cuentas bancarias en instituciones financieras.

Créditos y Fondos Rotatorios

La asociación no ha contraído créditos con instituciones financieras en la gestión 2008, ni en gestiones pasadas y no cuenta con fondos rotatorios.

Servicios Prestados por la Asociación.

Cumple su misión de regular y optimizar el uso del agua para riego entre sus socios, proporcionando 2 horas de riego/por socio, cada 8 días, 1 vez por semana.

La asignación de 2 horas de riego a la semana se ejecuta con un rol de turnos que es elaborado por los sub jueces.

Políticas para la Preservación del Medio Ambiente

No se tiene ningún plan ni proyecto como asociación para la conservación del medio ambiente, la única acción concreta que se realizó fue el reencauce de la quebrada en la zona. No se está encarando ninguna iniciativa de producción ecológica como asociación ni en forma de producción individual.

Los socios expresan:



.....Estar cansados de promesas de realización de proyectos de las autoridades, que no se cumplen en beneficio de los productores agrícolas.....

8.2.4 Ingresos Propios

Por Aporte de Socios

Los principales ingresos de la asociación al año (aproximadamente 3.888 Bs.) básicamente corresponden al aporte de 48 Bs. anual que pagan los socios para que haga gestión el presidente o el resto de los miembros del directorio.

Horas Trabajo (Jornales)

Los socios pagan por el servicio de agua en jornales de trabajo, contribuyen con 4 o 5 jornales de trabajo al año para el mantenimiento de la toma de agua y de los canales de riego de la asociación.

Por Multas de los Socios

Si los socios no cumplen con sus jornales de trabajo se le sanciona con una multa de 30 Bs/día., y por otras infracciones, tales como por robo de agua., 500 Bs.

Si los socios no pagan su multa por incumplimiento al trabajo, se les suspende sus turnos de riego, no hay riego hasta que cancelen.

Uso de los ingresos

Los ingresos de la asociación son usados para la compra de materiales para el mantenimiento de la toma de agua y de los canales de riego, tales como: cemento, piedra, ripio, arena, pago de mano de obra por reparaciones en la construcción, etc. se destinan también para pagar viáticos de la directiva.

8.2.5 Producción

Plan de Producción y de Ventas

La asociación no cuenta con un plan de ventas ni cuenta con políticas internas que regulen la producción y comercialización, como asociación.

No tienen planes de producción como asociación, sólo individuales pero no en forma escrita, recién se piensa en planificar en el futuro, cuando la represa esté terminada.

Volúmenes de Producción

Los socios, en forma individual producen tomate, papa, arveja, lechuga, acelga y varias hortalizas siendo la papa es la que más ingresos les proporciona, se vende bien la producción.

Control de Calidad

No cuentan con normas de buenas prácticas para la producción agrícola, ni como asociación ni en forma de productor individual

Punto de Equilibrio

No aplican el concepto técnico económico del punto de equilibrio, para determinar qué cantidad producir y a qué precio vender, producen individualmente sin utilizar ningún criterio técnico ni económico, no manejan hojas de costos para producir.

Registros de Producción

La asociación no lleva un registro de la producción individual de sus socios.

Maquinaria, Equipos, e Infraestructura con que Cuenta la Asociación

Los Regantes del Margen Derecho actualmente como asociación no cuentan con maquinaria ni equipamiento para la producción agrícola de sus socios, sólo cuentan con los 8 canales de riego (infraestructura), que fueron construidos por el Corregimiento de Villa Montes.

La asociación cuenta con reglamentos escritos que regulan las formas de uso de infraestructura existente.

8.2.6 Comercialización**Investigación y Estudios de Mercado**

Los regantes no cuentan con estudios de mercado como asociación, porque producen en forma individual e igualmente comercializan su producción en forma individual,

Información sobre Precios de Mercado

Algunos socios en forma individual realizan sondeos sobre los precios en algunas plazas en las que suelen comercializar su producción agrícola.

Precios de los Productos

Los precios para comercializar sus productos en forma individual los determinan los socios generalmente en base a los precios vigentes de mercado, casi ninguno toma en cuenta sus costos de producción.

Estrategias de Marketing

No aplican ninguna estrategia de marketing para comercializar sus productos como asociación, tampoco en forma individual.

Carpeta de Clientes

Los productores individuales no manejan un registro de sus clientes, porque la mayor cantidad de su producción la venden a los intermediarios, quienes vienen al lugar a comprar el producto.

Participación en Ferias

No participan en ferias productivas como asociación.

8.2.7 Relacionamiento de la Asociación

Como asociación los Regantes del Margen Izquierdo, tienen relaciones con pocas organizaciones, principalmente con instituciones públicas, tal como vemos a continuación:



Cuadro N° 120: Relacionamiento Institucional

ORGANIZACIÓN	SERVICIO RECIBIDO
ALCALDÍA	- Con obras a nivel comunal que son para toda la población
CORREGIMIENTO	- Realizó la construcción de los canales de riego en Caigua
SEDAG	- Apoyo con maquinaria para los cultivos de los regantes
SENASAG	- Proporciona algún apoyo a nivel comunal
GTZ –DELFO –CHACO	- Con estas organizaciones internacionales recién están trabajando
OTB	- Es la Organización Matriz a la que pertenece la comunidad

La organización tiene pocas relaciones con instituciones públicas, no recibe apoyo de ONGs y a la fecha se relaciona con una sola institución de cooperación internacional, no tiene convenios firmados con ninguna organización.

8.2.8 Análisis FODA

Fortalezas

- La Asociación tiene una antigüedad de 8 años.
- Cuenta con infraestructura de riego, 8 canales de riego que son mantenidos por la asociación.
- Las tierras agrícolas de la zona, son óptimas permiten obtener una gran variedad de productos agrícolas y por tanto diversificar la producción de los socios.
-

Oportunidades

- La construcción de la represa de Caigua.

- Con la construcción de represa se podrá aprovechar de mejor manera el potencial agrícola de la zona.
- Cada socio podrá incrementar la cantidad de Has. sembradas
- Se deberá aprovechar la expectativa por la construcción de la represa, por parte de las principales instituciones públicas para obtener beneficios para la comunidad

Debilidades

- Falta de mayor concientización asociativa en los socios, puesto que pese a tener una antigüedad de 8 años no han logrado avanzar a la producción agrícola en forma asociativa.

Amenazas

- Debido a los graves problemas económicos de los llamados países desarrollados, disminuya o en su caso cese la cooperación de los organismos internacionales, así como de los gobiernos amigos.
Problemas de financiamiento de las instituciones públicas nacionales, debido a la disminución de los ingresos nacionales por concepto de ventas de las principales materias primas que se exporta, debido al fuerte descenso de los precios a nivel mundial y por la fuerte caída de la demanda, que impedirían la ejecución de proyectos necesarios para la asociación

8.3 INFORMACIÓN A NIVEL GLOBAL DE LOS REGANTES DE CAIGUA

8.3.1 Producción y Comercialización

En el cuadro siguiente se observa el listado con la variedad de productos agrícolas, así como árboles frutícolas que se cultivan en la comunidad, se tienen 19 tipos de cultivos, además de otros que se encuentran incluidos dentro de los cultivos de hortalizas y verduras,

Cuadro N° 121: Lugares de Venta de La Producción

NRO.	Cultivo	LUGARES DE VENTA					% de venta de los productores	% de venta a los intermediarios
		Caigua (generalmente a intermediarios)	Villa Montes	Yacuiba	Camiri	Ciudad Tari		
1	Papa	x	X	x	x		80	90
2	Maíz	x	X			x	75	90
3	Tomate	x	X	x	x	x	75	90
4	Cebolla	x	X	x	x	x	90	90
5	Hortalizas*		X	x		x		
6	Arveja	x	X	x	x	x	95	90
7	Yuca	x	X			x	85	90
8	Sandía	x	X	x	x	x	80	90
9	Zapallo		X				90	90
10	Pimienta		X				90	
11	Maní		X			x		
12	Camote		X		x			
13	Poroto		X		x			
14	Verdura*		X	x		x		
15	Naranja		X			x		
16	Pomelo		X			x		
17	Mandarina		X			x		
18	Limón		X			x		
19	Chirimoya		X			x		
		31,60%	100%	36,84%	36,84%	73,68%		

*Se consideran varios productos

El cultivo más importante es la papa, seguida en orden de importancia, por el maíz, tomate, cebolla y las hortalizas. En cuanto a los lugares de mercado son 4: la capital del municipio Villa Montes es el mercado más importante, el 2do. mercado es la ciudad de Tarija y en 3er lugar los mercados de Yacuiba y Camiri (Depto. de Santa Cruz), aunque se debe hacer notar que el grueso de la producción (90%) de los 4 principales cultivos de la comunidad además de la arveja, yuca y sandía son rescatados por los intermediarios en los lugares de cultivo, quedando sólo un 10% de la producción que es comercializada por los productores en los diferentes mercados de abasto .

Los porcentajes de venta de 9 productos están por encima del 75%, siendo el porcentaje más alto el de la arveja con el 95%.

El 100% de los productos de la comunidad llegan a ser comercializados en Villa Montes, el 73,68% en la ciudad de Tarija, el 36,84% de los productos en la ciudad de Yacuiba y en Camiri (Depto. Santa Cruz), El zapallo y la pimienta son los únicos productos que sólo se comercializan en Villa Montes. Así mismo el camote y el poroto sólo llegan a los mercados de Villa Montes y Camiri (Santa Cruz).

8.3.2 Producción de Tomate

Los socios expresan:



....."Que los agricultores de la zona deberían tratar de sembrar en forma escalonada ya que todos los productores ponen al mismo tiempo, lo que hace bajar el precio de los productos al momento de vender"

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de datos de uno de los productos importantes en la comunidad de Caigua, el tomate

Cuadro N° 122: Estadísticos Descriptivos de la Producción de Tomate de los Regantes de Caigua, Año 2008

Detalle	Nro. Productores	Mínimo	Máximo	Total Has.	Media	Dev. Típica.
AREA ACTUAL EN HAS.	41	,25	4,00	28,75	,7012	,62555
AREA A SEMBRAR EN has.	37	,20	2,00	22,20	,6000	,33208
N válido (según lista)	37					

En el año 2008, 41 productores sembraron 28,75 Has de tomate, con un promedio de 7.012 mts., la mayor cantidad de has sembradas por productor fue de 4 Has. y la menor de 250 Mts.

En el año 2009 el área a sembrar (intención para el año) de 37 productores, sería de 22,20 Has, con una porcentaje de disminución de la superficie del 22.8% con respecto al año 2008 y con un porcentaje de disminución en el Nro. de productores de casi un 10%; La cantidad máxima sembrada por productor sería de 2 Has. y la cantidad mínima de 200 Mts.

Cuadro N° 123: Porcentaje de Has Sembradas de la Producción de Tomate Comunidad de Caigua – año 2008

Nro. de Has.	Nro. de Productores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
,25	8	19,5	19,5	19,5
,50	18	43,9	43,9	63,4
,75	5	12,2	12,2	75,6
1,00	8	19,5	19,5	95,1
2,00	1	2,4	2,4	97,6
4,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

En el cuadro observamos que el 63.4%, de los productores siembran menos de 500 metros. de superficie y que el 31,7% siembra entre los 700 metros. y 1 Ha, la moda, es decir la cantidad de superficie más utilizada por los productores es de 500 mts.

8.3.3 Principales Productos que se Sembrarían Cuando la Represa de Caigua esté Concluida

Los productores escogieron 12 cultivos, que serían explotados en las nuevas hectáreas habilitadas con riego cuando la represa esté concluida, vemos productos que actualmente no son cultivados en cantidades importantes tales como el arroz, trigo, uva, soya, maní, yuca y la soya. Pero continúan escogiendo con preferencia la producción de sus principales cultivos: papa, tomate, así como el maíz, la cebolla y el pimentón.

CUADRO N° 124: Productos a Ser Sembrados Cuando Este Terminada La Represa

#	CULTIVO	EPOCA DE SIEMBRA (meses)
1	Papa	Marzo a julio
2	Tomate	Marzo, mayo, agosto
3	Maíz	Verano (noviembre a enero)
4	Maní	Verano (Octubre)
5	Yuca	Invierno (Junio)
6	Cítricos	Marzo, Abril a junio (cosecha a los 4 años)
7	Cebolla	Marzo a mayo
8	Pimentón	Abril
9	Arroz	Enero
10	Soya	Verano
11	Trigo	Mayo
12	Uva	Agosto a noviembre

8.3.4 Organización de los Comunarios para la producción y para la comercialización

En el cuadro Nro. 14, se observan las percepciones de cómo los agricultores de la zona podrían organizarse para comercializar sus productos, porque actualmente el grueso de la producción de los cultivos más importantes en cuanto a superficie y cantidad de producción es entregada a

rescatadores que al imponer sus precios, son los verdaderos beneficiarios del tiempo, esfuerzo y capital invertido por los agricultores.

CUADRO N° 125: Organización Para la Producción y la Venta

Nro.	ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCION	ORGANIZACIÓN PARA LA VENTA
1	En grupos familiares	El grupo familiar designa a una persona para que vaya a vender
2	En grupos asociados (pequeños)	El grupo asociado designa a una persona para que vaya a vender
3	En asociaciones	Designar un encargado de ventas en la asociación
4	En agrupaciones productivas	Contactos con los mercados del interior
5	En Cooperativas	La misma cooperativa
6	En asociaciones de regantes	La misma asociación

Podrían organizarse en grupos familiares, en grupos asociados pequeños, en asociaciones donde designarían a un encargado de ventas, en agrupaciones productivas, en cooperativas y continuar como hasta la fecha divididos en asociaciones de regantes.

Además piensan que debían organizarse para poder solicitar una procesadora de tomate, de este modo no bajaría el precio del producto y así tendrían pocas pérdidas del producto y un mercado seguro.

8.3.5 Principales Problemas de Los Regantes de Caigua

El principal problema que afrontan los regantes está relacionado con el mercado, las causas que lo originan son variadas: falta de mercados, precios no justos y problemas con los intermediarios, además de que los excedentes de la producción se pudren; las soluciones al mismo apuntan hacia obtener certificaciones de calidad de parte del SENASAG, buscar maneras para comercializar la producción en condiciones que aseguren buenos ingresos a los productores y a lograr la transformación de los productos; por Ej. en caso del tomate con una procesadora. (Ver cuadro Nro. inferior)

El 2do. problema planteado, son los factores climáticos, nombrando como principal causa la falta de agua, que será solucionado en el momento de terminar la construcción de la represa.

CUADRO N° 126: Principales Problemas de los Regantes de Caigua, Causas y Sus Posibles Soluciones

PROBLEMAS PRINCIPALES	CAUSAS	SOLUCIONES
Mercado	Precios no justos	Transformación y certificación agrícola para la exportación
	Falta de mercados	Concluyan el mercado
	Los productores entregan la producción a los intermediarios y estos no les pagan	Que nos paguen al contado
	No hay acceso directo al mercado	Mercado netamente para los productores
	Los excedentes de la producción que no se pueden comercializar se pudren	Transformación de los productos en procesadoras y exportación
	Falta de mercado, para la venta directa de los productores	Mercado abasto dirigido por campesinos productores
Factores climáticos	Sequías	Aprovechamiento y manejo artificial del agua
	Sequía	Riego por goteo (participación del municipio)
	Falta de agua	Terminar la construcción de la represa
	Heladas	Construcción de Invernaderos
	Falta de agua	Terminar con la construcción de la represa de Caigua
	Fenómenos climáticos	Materiales a crédito
Plagas y enfermedades de los cultivos	Plagas y enfermedades varias de los cultivos	Capacitación técnica a los productores
	Plagas en general	Capacitación técnica a los productores
	Hongos, insectos	Capacitación en producción orgánica
	Plagas de los cultivos en general	Ayuda técnica y económica para controlar las plagas
Medios de Transporte	Transporte inadecuado de la producción	Frigoríficos
	Falta de transporte	Sindicato para los productores
	Falta de transporte a los centros de venta	Los productores deben agruparse (asociarse) para contratar un camión
Recursos económicos	Falta de recursos para capital de operaciones, mecanización agrícola y para maquinaria de transformación agrícola	Presupuesto específico para agricultura en el municipio
Maquinaria agrícola	Dificultades en la preparación de los terrenos para cultivos	Programas de mecanización para los agricultores de la zona
Semillas certificadas	Semillas comunes	Banco de semillas en la región

El 3er problema importante son las plagas y enfermedades de los cultivos, para lo cual la solución se encuentra en la capacitación de los agricultores, pero esta debe ser especializada y de impacto en la zona.

Los problemas siguientes hacen referencia a: medios de transporte, recursos económicos, maquinaria agrícola los cuales pueden solucionarse sólo con organizaciones sólidas con capacidad para conseguir los apoyos necesarios de parte de instituciones públicas y privadas así de ONGs y de países amigos.

El último problema señala la falta de semillas certificadas para el cultivo de los diferentes cultivos en la región, las semillas que se usan actualmente son comunes y de la zona, la solución sería obtener semillas certificadas en la región. Aunque llama la atención que este sea el último problema nombrado por los regantes, si se considera que para obtener y asegurar mercados se debería asegurar primero la calidad de la producción.

9 ANEXOS

Anexo 1

METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS Y/O LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES

Antecedentes

La metodología para definir la fase de desarrollo empresarial en la que se encuentra cada una de las OERs consideradas en el estudio, ha sido planteada a partir de un primer avance expuesto por el equipo técnico de la GTZ en las reuniones iniciales de la consultoría.

El documento inicial, planteaba considerar siete macro variables: 1) características generales, 2) gestión organizativa, 3) gestión empresarial, 4) ingresos propios, 5) relacionamiento organizacional, 6) comercialización, y 7) producción. A su vez identificaba una serie de variables para cada uno de los aspectos anteriores, aunque no se visibilizaban las fases, por lo que no se discriminaba el indicador para la variable y las fases correspondientes; sin embargo se constituía en un documento base para continuar desarrollando una alternativa metodológica.

Luego de una serie de consideraciones, se ha optado por trabajar con cinco áreas: 1) organización, 2) gestión empresarial, 3) producción, 4) mercado/comercialización, y 5) relacionamiento y alianzas. A su vez se han identificado las variables para cada área, pudiendo ser distintas en número, dependiendo más bien de que se abarque todos los aspectos que tienen que ver con cada área.

Explicación de la Metodología aplicada

FASES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS OERs

Se ha partido de establecer las fases del desarrollo de las OERs, considerando que muestran diversas fases, siendo tres las que expresan adecuadamente el grado de desarrollo alcanzado, pudiendo establecer diferencias entre cada una de ellas. Se ha trabajado con: 1) fase inicial, 2) fase de fortalecimiento, y 3) fase de consolidación.

Las fases determinan la posición de una OER respecto al grado de desarrollo empresarial alcanzado, también reflejan el estado en que se encuentra en cada una de las áreas y variables incluidas en el análisis, sabiendo que una OER no necesariamente se ubicará en una sola fase.

La primera fase expresa el nivel de desarrollo empresarial todavía incipiente o bajo que abarca desde la creación o fundación de la organización hasta que ha logrado algunos avances significativos, pero que todavía se expresan la presencia de debilidades ya sea a nivel de área o de las variables. Esta fase se califica de 0 a 2, lo que significa que cuando la variable recibe una calificación de 0 no tuvo el más mínimo avance como asociación, limitándose a la decisión de actuar de manera colectiva. Por su parte 1 implica algunos avances experimentados como asociación o por lo menos a nivel de los/las socios/as; finalmente la calificación 2 expresa mayores avances que se pueden constituir en la plataforma para lograr el fortalecimiento de la OER, pasando a la siguiente fase.

La segunda fase, denominada de fortalecimiento parte de constatar que la OER reúne condiciones aceptables para desarrollar el proceso de fortalecimiento que implique una OER que

ha trascendido los deseos, para plantearse retos mayores, los mismos que son compartidos por el conjunto de los asociados/as. La fase de fortalecimiento expresa que la OER cuenta con elementos que reducen los riesgos de extinción, al contrario, ha desarrollado fortalezas que impulsan hacia un mayor desarrollo, pues los/as socios/as han comprendido y constatado los beneficios de actuar de manera colectiva, sobre todo la fuerza que se ejerce para reducir los impactos del contexto.

Para esta fase se aplica las calificaciones 3,4, y 5, denotando mayor nivel de desarrollo en la variable considerada, en la medida que se alcanza mayor puntaje.

Por su parte, **la tercera fase** es la de consolidación empresarial de la OER, la que transita entre las calificaciones 6, 7 y 8, bajo las mismas lógicas de puntuación que las etapas anteriores.

Cuando la OER ha alcanzado esta fase, las condiciones y posibilidades de éxito empresarial son mayores, asimismo, sus posibilidades de influir en el entorno son mayores. Se trata de una fase que expresa lo difícil que sería que la OER, atravesase dificultades serias, más bien se trata de una etapa que de ser alcanzada, la sostenibilidad de la organización está prácticamente asegurada.

CALIFICACION O PUNTUACIÓN DE LAS OERs

Para facilitar la ubicación de la OER en cada fase, se ha decidido aplicar una escala de clasificación continua que va de 0 a 8, denotando cada un nivel superior de avance en la variable, en la medida que alcance una calificación mayor. Esta técnica consiste en determinar una marca en la posición apropiada, de acuerdo al nivel o grado de avance que presente la OER en las variables consideradas.

Esto significa que cuando la OER apenas se ha constituido y no presenta ningún avance, recibirá la puntuación 0; por su parte cuando ha logrado avances significativos en la variables tendrá una puntuación de 8 que es el máximo puntaje posible.

A su vez, cada Fase se puede diferenciar bastante bien en la medida que se define por la sub escala que lo define; esto es 0 a 2 para la primera, 3 a 5 para la segunda, y finalmente para tercera 6 a 8. Esta escala permite discriminar de manera objetiva el nivel de desarrollo empresarial alcanzado por la OER, en cada una de las variables, pudiendo construirse el “*perfil empresarial gráfico de la OER*”, tal cual se incluye en el documento.

Otra propiedad importante del uso de esta escala es que permite construir el “*perfil gráfico empresarial* ” de un conjunto de OERs, por ejemplo del Chaco Boliviano, o del Chaco Tarijeño; para ello se debe usar una media ponderada una vez que se han obtenido las frecuencias absolutas para cada puntuación de cada una de las variables.

Anexo 2

MÉTODO PARA LA CALIFICACIÓN CONTINÚA DE VARIABLES (INDICADORES)

	Variables (Indicadores)	Fase Inicial	Fase de Fortalecimiento	Fase de Consolidación
	(Escala de clasificación continua)	0 1 2	3 4 5	6 7 8
O R G A N I Z A C I Ó N	Estatutos, Reglamentos, Personería Jurídica	0 No tienen 1 Tienen en borrador o concluidos. 2 Están en trámite para su aprobación y para obtener la Personería Jurídica.	3 Cuentan con Estatutos y Reglamentos aprobados. 4 Han obtenido la Personería Jurídica. 5 No siempre se cumplen o ponen en vigencia, tampoco son conocidos por la totalidad del asociado.	6 Se respetan y son conocidos por todo el asociado. 7 Los Estatutos y Reglamentos guían de manera permanente la toma de decisiones. 8 Se realiza control sobre el cumplimiento de los Estatutos y Reglamentos.
	Requisitos de inscripción y captación de nuevos socios y socias.	0 No tienen definidos los requisitos y criterios para incorporar nuevos socios y socias. 1 No hay documentos que acrediten el carácter de asociado/a. 2 Realizan aportes aunque no de manera periódica y sistemática. No hay nuevas personas interesadas en pertenecer a la asociación.	3 Tienen requisitos y criterios definidos, aunque no siempre se cumplen. 4 Realizan aportes aunque no siempre de manera sistemática, tampoco cumplen con regularidad la mayoría de asociados/as. 5 Tienen demanda para nuevas incorporaciones, habiendo aprobado algunas de ellas.	6 Los requisitos y criterios guían la consideración de nuevas incorporaciones. 7 Se han recibido nuevos socios/as. 8 Tienen definidos los aportes, los mismos que se efectivizan por la totalidad de los asociados/as, de manera periódica y sistemática.
	Número de socios y evolución histórica	0 Cuentan con un número relativamente pequeño de socios/as. 1 En algunos casos la tasa de crecimiento de socios/as activos ha sido negativa. 2 En el peor de los casos han mantenido el número de socios/as activas con el que se fundó.	3 Han incrementado un número pequeño de socios en los últimos años, no mayor al 10% de la cantidad inicial. 4 Han incrementado el número de socios hasta un 30%. 5 Han incrementado alrededor de un 50% el número de socios/as, en relación a la cantidad con la que se fundó la OER.	6 El incremento de socios/as es consecutiva, alcanzando a un 80%. 7 Se ha duplicado el número de socios que pertenecen a la Asociación. 8 Continúa el incremento del número de socios/as activos de manera consecutiva en los últimos dos años.
	Enfoque de género y generación (En el caso de OERs de un solo género, se califica en relación a la participación generacional.)	0 Tareas específicas dentro de la OER que son bajamente remuneradas, son realizadas por mujeres. 1 La participación de jóvenes y mujeres como socias activas es baja, menor al 20%. 2 La directiva cuenta con no más del 10% de las carteras a cargo de mujeres y/o jóvenes, además, en carteras de escasa relevancia.	3 Las mujeres participan como socias activas en la OER, con una presencia del 40%. 4 Ocupan el 30% de las carteras, aunque todavía en carteras de baja importancia (vocalías, secretaría de actas, otras) 5 Mujeres y varones acceden equitativamente (según el número de socios) a las ofertas de capacitación técnica.	6 La participación como socias activas, de jóvenes y mujeres, es cercano al 60%. 7 Ocupan el 50% de las carteras en total, como también en relación a las cuatro primeras carteras. 8 Las mujeres que realizan trabajo en la OER, reciben la misma remuneración que los varones, por similares trabajos o funciones y/o responsabilidades.

<p>Cuentan con Plan Estratégico</p>	<p>0 Su accionar es totalmente intuitivo. 1 No tienen ningún documento escrito al respecto, tampoco las ideas claras de lo que es y pretende lograr la Asociación. 2 No cuentan con Plan Estratégico, tan solo con una idea general de los aspectos estratégicos que deberán encarar.</p>	<p>3 Todavía su accionar está fuertemente influenciado por la coyuntura, aunque han reducido su accionar intuitivo. 4 Cuentan con Plan Estratégico parcial: Misión y Visión. No han definido las estrategias o ejes. 5 Ha sido desarrollado el Plan Estratégico, aunque todavía es conocido solamente por la Directiva.</p>	<p>6 Cuentan con Plan Estratégico, habiendo definido o construido la Misión, Visión, Estrategias con la participación de la mayor parte de socios/as. 7 Se ha puesto en ejecución el Plan y es monitoreado y evaluado de manera regular. 8 Además, han difundido y promocionado este Plan, como también "negociado" con instancias públicas y privadas.</p>
<p>Organigrama</p>	<p>0 No cuentan con organigrama, habiendo definido las Carteras que conforman la Directiva. 1 No están definidos con claridad los roles y funciones de las Carteras y componentes de la organización. 2 Las decisiones son tomadas por la Directiva, prácticamente en todas las situaciones.</p>	<p>3 Cuentan con organigrama aunque falta claridad en roles y funciones. 4 La Directiva todavía concentra la toma de decisiones. 5 La Asamblea se reúne alguna vez, no han establecido fechas para las reuniones ordinarias y extraordinarias.</p>	<p>6 Han definido el organigrama, igualmente los roles de los componentes de la estructura. 7 La Directiva y la Asamblea funcionan de manera institucionalizada, regular y periódica. 8 Toman decisiones de manera democrática, se respetan las decisiones y se vela por el bienestar de todo el asociado</p>
<p>Elección del directorio y renovación</p>	<p>0 No se realiza elecciones de la Directiva, a lo sumo un Comité Ad Hoc. 1 La elección de la Directiva es poco democrática. 2 Predomina el caudillismo y los intereses de algunos grupos.</p>	<p>3 Se ha avanzado en el sistema de elección y renovación. 4 Todavía no están claramente establecidos los criterios y mecanismos, siendo los mismos a lo sumo verbales. 5 La organización todavía es susceptible de ser manejada de acuerdo a intereses personales o de grupo.</p>	<p>6 En el marco del respeto a sus usos y costumbres, han desarrollado mecanismos democráticos para la elección y renovación del directorio, los que se cumplen en su totalidad. 7 Se garantiza la renovación periódica, aunque se reconoce el trabajo efectivo siendo reelegidos. 8 La organización ha alcanzado un alto nivel democrático, tanto en la elección de sus instancias organizativas, como en la toma de decisiones.</p>
<p>Equipo técnico</p>	<p>0 No cuentan con equipo técnico. 1 No cuentan con equipo técnico, siendo sus principales preocupaciones las demandas generales, excesivamente reivindicativas. 2 La Directiva, en realidad la presidencia, se hace cargo de todas las gestiones administrativas, inclusive del manejo del dinero.</p>	<p>3 Cuentan con equipo técnico en el área financiero-contable. 4 Para las demandas o requerimientos técnicos reciben apoyo de instituciones públicas o privadas, presentando una alta dependencia de estas. 5 Han incorporado en el equipo técnico, profesionales en áreas de producción. La Directiva tiene una alta dependencia del equipo técnico para la toma de decisiones.</p>	<p>6 Cuentan con técnicos/as para el área administrativo, contable, producción, comercialización y gerenciamiento. 7 El equipo técnico de la OER está altamente capacitado en relación a los objetivos, posibilidades y necesidades de la asociación y los socios/as. 8 Este equipo tiene competencias estrictamente técnicas, por lo que no rebasa a la Directiva. Por otra parte, está facilitando el desarrollo de capacidades de los socios/as.</p>

	<p>Informes del directorio</p>	<p>0 El directorio no presenta informes. 1 El directorio no presenta informes, salvo presión de los socios/as. 2 Los informes lo hacen de manera verbal e incompleta.</p>	<p>3 Aunque presentan informes escritos, solamente informan de manera general e incompleta. 4 No han establecido fechas ni tienen regularidad para la presentación de los informes. Los mismos han mejorado en su contenido. 5 Menos del 50% de los socios acceden o conocen dichos informes.</p>	<p>6 El directorio presenta de manera periódica y cumplida los informes económico, financiero y técnico. 7 Lo hace en forma escrita, acompañando además auditorías externas, preocupándose de hacer conocer al conjunto de los socios/as. 8 Cuentan con informes anuales y auditorías externas de las últimas dos gestiones.</p>
	<p>Evaluaciones a la directiva</p>	<p>0 No realizan ningún tipo de evaluación a la directiva y las diferentes carteras. 1 Realizan evaluaciones a la directiva, bastante generales y de vez en cuando. 2 Las evaluaciones siguen siendo verbales, no evalúan las carteras de la directiva, solamente a la presidencia.</p>	<p>3 Aunque no en forma periódica y sistemática, evalúan a la directiva y las carteras. Todavía lo hacen en forma verbal. 4 Han establecido fechas de evaluación a la directiva, las mismas que se cumplen, siendo todavía verbales. 5 Aunque no tienen un formato o contenido definidos, evalúan a la directiva y documentan la misma.</p>	<p>6 Han establecido criterios y metodología para evaluar a la directiva y las carteras, haciéndolo de manera periódica y documentada. 7 Cuentan con las evaluaciones documentadas de las dos últimas gestiones, aunque no es de conocimiento de la mayoría de los/as socios/as. 8 Cuentan con las evaluaciones documentadas de las dos últimas gestiones, a todas las carteras de la directiva. Han sido elaboradas con amplia participación de los/as socios/as, siendo de conocimiento de más del 80% del asociado.</p>

	Variables (Indicadores)	Fase Inicial	Fase de Fortalecimiento	Fase de Consolidación
	(Escala de clasificación continua)	0 1 2	3 4 5	6 7 8
GESTIÓN EMPRESARIAL	Contabilidad y Registros Contables	<p>0 No tienen registros.</p> <p>1 Solo tienen anotaciones en cuadernos, sin orden.</p> <p>2 Registros demasiado básicos, generalmente registro de gastos e ingresos.</p>	<p>3 Llevan contabilidad, aunque muy sencilla</p> <p>4 Llevan contabilidad registrada en libros diarios.</p> <p>5 Llevan contabilidad de manera adecuada, con un buen control e inventario de los activos fijos y de los productos.</p>	<p>6 Llevan contabilidad lo que les permite contar con los principales estados financieros: Flujo de caja, Estado de Resultados, Estado de Pérdidas y Ganancias.</p> <p>7 Cuentan con un sistema computarizado de contabilidad, el mismo que se lleva de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, y es utilizado en la toma de decisiones.</p> <p>8 Además de los estados financieros del anterior punto, conocen, interpretan y manejan una serie de ratios que les facilita el análisis de la organización: capacidad de endeudamiento, retorno de la inversión, indicador de productividad, punto de equilibrio.</p>
	Cuentas Bancarias	<p>0 No han aperturado cuentas bancarias</p> <p>1 El dinero se maneja en el "bolsillo" del presidente o del secretario de hacienda.</p> <p>2 Manejan el dinero en una caja chica.</p>	<p>3 Manejan cuenta bancaria y caja chica, con una sola firma y sin control adecuado de las mismas.</p> <p>4 Manejan cuenta bancaria y caja chica aunque todavía bajo la responsabilidad del presidente.</p> <p>5 Manejan cuenta bancaria y caja chica, con control mensual, manteniendo una sola firma.</p>	<p>6 Manejan cuenta bancaria y caja chica con 2 a 3 firmas del directorio. Inadecuado e impreciso control de las cuentas bancarias.</p> <p>7 Realizan un buen control de las cuentas bancarias y caja chica, mantienen extractos bancarios al día.</p> <p>8 Manejan 2 a 3 cuentas bancarias para diferentes rubros, con 3 firmas autorizadas por el Directorio, mantienen buen control y tienen al día sus extractos bancarios.</p>
	Emisión de Facturas o Recibos	<p>0 No emiten recibos ni facturas.</p> <p>1 Emiten facturas de algunas actividades, sin control adecuado.</p> <p>2 Cuentan con talonarios correlativos de recibos para registrar los ingresos.</p>	<p>3 Cuentan con talonarios correlativos de recibos para registrar los ingresos, emiten facturas solo cuando les solicitan, no realizan un buen control.</p> <p>4 Emiten de manera correlativa y sistemática los recibos de ingresos, llevando un control adecuado, archivados y organizados.</p> <p>5 Emiten de manera correlativa y sistemática los recibos de ingresos y egresos, llevando un control adecuado. Emiten facturas solo cuando les solicitan.</p>	<p>6 Emiten de manera correlativa y sistemática los comprobantes de ingresos y egresos, llevando un control adecuado. Emiten facturas solo para montos elevados, según política de la Asociación.</p> <p>7 Cuentan con recibos de ingresos y egresos, habiendo mejorado el sistema de control. Emiten factura para la mayor parte de sus actividades.</p> <p>8 Emiten facturas en forma estricta, con un buen control y se archivan de acuerdo a la organización del sistema de contabilidad, con los respectivos comprobantes y las firmas correspondientes.</p>

	<p>Auditorías Externas</p>	<p>0 No conocen lo que es una auditoría y sus beneficios</p> <p>1 Saben lo que es una auditoría, pero no realizan, siendo sus procesos de control contable-financiero bastante rudimentarios.</p> <p>2 No realizan auditorías externas, sus procesos de control contable-financiero son bastante rudimentarios.</p>	<p>3 No realizan auditorías externas, aunque cuentan con procesos contables y de control interno aceptables.</p> <p>4 Realizan auditorías de vez en cuando con dictámenes que contienen observaciones a los procesos contables, los estados financieros y a control interno.</p> <p>5 Realizan auditorías al menos cada dos años, con dictámenes que contienen observaciones a los procesos contables, los estados financieros y a control interno.</p>	<p>6 Han auditado sus estados financieros del último año, dictámenes con observaciones a los procesos contables, los estados financieros y el control interno.</p> <p>7 Han auditado sus estados financieros de los últimos dos años, con dictámenes positivos y observaciones de forma a control interno.</p> <p>8 Han auditado sus estados financieros de los últimos tres años, con dictámenes positivos incluyendo el control interno.</p>
	<p>Planes de Negocios</p>	<p>0 No elaboran ni conocen lo que es un Plan de Negocios.</p> <p>1 Tienen idea de lo que es un Plan de Negocios, pero no los beneficios que puede reportarles.</p> <p>2 Saben lo que es el Plan de Negocios y su utilidad, todavía no han elaborado ninguno.</p>	<p>3 Han recibido capacitación para la elaboración de Planes de Negocios. Comprenden y valoran su utilidad.</p> <p>4 Elaboran planes a través de externos, muy esporádicamente, dependiendo totalmente de ellos.</p> <p>5 Dependen excesivamente de externos, de ahí que tienen dificultades para aplicarlos en la práctica, aunque realizan con mayor frecuencia.</p>	<p>6 Han desarrollado conocimientos y habilidades para elaborar sus propios Planes de Negocios.</p> <p>7 Definen los aspectos generales sobre la estrategia a seguir en cada plan.</p> <p>8 Aunque no necesariamente elaboran ellos/as mismos/as, cuentan con planes de negocio previamente a asumir decisiones sobre productos, mercados, tecnología, financiamiento, etc.</p>
	<p>Crédito</p>	<p>0 Nunca han gestionado crédito, a pesar de necesitar.</p> <p>1 No han obtenido ningún tipo de crédito, principalmente porque carecen de capacidades para elaborar propuestas.</p> <p>2 No han obtenido ningún tipo de crédito debido a que no son sujetos de crédito, por aspectos legales o fragilidad económica y financiera.</p>	<p>3 Sus posibilidades de acceso son bajas, aunque han desarrollado algunas habilidades para elaborar propuestas y gestionar créditos.</p> <p>4 Aunque no cuentan con alta solvencia y garantías, han mejorado en relación a la fase anterior. Han gestionado algún crédito.</p> <p>5 Cuentan con solvencia y garantías para obtener crédito. Saben gestionar crédito, habiendo obtenido al menos un financiamiento.</p>	<p>6 Tienen facilidad para acceder a financiamientos, o en su defecto no requieren por contar con recursos suficientes para capital de operaciones.</p> <p>7 Se han constituido en sujetos de crédito confiables y con solvencia para cumplir con el servicio a la deuda, o en su defecto no requieren por contar con recursos suficientes para capital de operaciones.</p> <p>8 Han obtenido más de tres créditos en el último trienio, independientemente de la forma, o no han recurrido a crédito porque no requieren, cuentan con recursos suficientes para capital de operaciones, inversión y reinversión.</p>
	<p>Fondos rotativos</p>	<p>0 No cuentan con ningún fondo rotativo.</p> <p>1 No cuentan ni participan de alguno, salvo de manera individual.</p> <p>2 No cuenta con fondo rotativo, pero han decidido formular un proyecto para gestionarlo.</p>	<p>3 La asociación cuenta con un proyecto para fondo rotatorio.</p> <p>4 Está gestionando el financiamiento, para su implementación, ante organismos nacionales y/o internacionales.</p> <p>5 Ha gestionado y cuenta con la respuesta de al menos dos instituciones.</p>	<p>6 La asociación ha gestionado positivamente el financiamiento para un fondo rotativo, o cuenta con recursos para implementarlo.</p> <p>7 La asociación administra un fondo rotatorio que facilita al asociado el acceso a financiamientos.</p> <p>8 El fondo es sostenible y la mora es</p>

	<p>Servicios que presta la organización</p>	<p>0 La organización no presta ningún servicio.</p> <p>1 No presta ningún servicio, sus acciones están dirigidas a gestión y trámites ante instancias públicas locales.</p> <p>2 No presta ningún servicio, sus acciones están dirigidas a gestión y trámites ante instancias públicas Departamentales y Nacionales.</p>	<p>3 La asociación gestiona ante terceros la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica</p> <p>4 Ha logrado el apoyo de instituciones que prestan servicios de capacitación y asistencia técnica.</p> <p>5 Cuenta al menos con un convenio que asegura el apoyo institucional en capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>prácticamente nula.</p> <p>6 Ha logrado que una institución le apoye con técnicos para su fortalecimiento, capacitación y asistencia técnica.</p> <p>7 Cuenta con equipo técnico que presta servicios a los asociados y a externos en capacitación, asistencia técnica, asesoramiento y comercialización. Además la asociación presta servicios de alquiler de equipos, acopio y almacenamiento, y otros.</p> <p>8 Los servicios prestados son altamente valorados por los/las clientes, siendo considerados de alta calidad.</p>
	<p>Medio ambiente</p>	<p>0 La temática de medio ambiente no ha sido de su preocupación, ni siquiera se ha reflexionado internamente al respecto.</p> <p>1 No presentan ningún avance respecto a medio ambiente, tan solo preocupación por saber qué se puede hacer.</p> <p>2 La Asociación ha decidido incorporar este enfoque en su accionar.</p>	<p>3 Gestionan capacitación y asisten a eventos sobre la temática.</p> <p>4 Reciben capacitación y/o asesoramiento de instituciones públicas y privadas.</p> <p>5 Se encuentran negociando o gestionando propuestas para producción ecológica y otros proyectos relativos al medio ambiente.</p>	<p>6 Gestionan proyectos relacionados con el medio ambiente y el calentamiento global.</p> <p>7 Desarrollan actividades con el asociado para promover el respeto al medio ambiente y para la formulación de proyectos.</p> <p>8 Están ejecutando proyectos concretos que les permite gestionar el ambiente rentablemente: cosecha de agua, optimización de costos de uso de energías, producción ecológica y otros.</p>
	<p>Planificación y control financiero</p>	<p>0 No realizan ningún tipo de planificación y control financiero.</p> <p>1 Su accionar es reactivo en función a las circunstancias y los acontecimientos.</p> <p>2 No planifica de manera sistemática, se basa en acuerdos establecidos en asambleas o reuniones de directorio.</p>	<p>3 Su planificación es sencilla y simple, no sistemática ni periódica.</p> <p>4 Aunque su planificación es sencilla, lo realizan de manera periódica cada tres meses o una vez al año. Es decir elabora POAs y planes trimestrales.</p> <p>5 El control financiero lo realizan a partir del seguimiento a las cuentas bancarias, elaborando un plan superficial de los ingresos y gastos anuales.</p>	<p>6 Formulan planes operativos de manera sistemática los últimos tres años.</p> <p>7 Elaboran su Plan Estratégico cada tres o cinco años, incluyendo el área financiera.</p> <p>8 Para el mismo periodo han elaborado: Presupuesto, Flujo de Caja, Plan de Costos y Ventas, Plan de Producción, Punto de Equilibrio y otros.</p>
	<p>Desarrollo de capacidades empresariales</p>	<p>0 La asociación no ha gestionado ningún tipo de apoyo para esta temática.</p> <p>1 Los asociados de manera individual aprovechan instancias de capacitación y formación.</p> <p>2 La directiva y los/as socios/as muestran apertura a las ofertas de las instituciones.</p>	<p>3 La asociación ha gestionado capacitación y asesoramiento para su fortalecimiento empresarial y el de los asociados.</p> <p>4 Se realizan procesos de capacitación y formación a partir de la oferta de las instituciones.</p> <p>5 Han definido las prioridades para el desarrollo de capacidades empresariales, aunque todavía no cuentan con un programa específico.</p>	<p>6 Cuentan con un programa para el desarrollo de capacidades empresariales en el que participan el conjunto de los/las asociados/as.</p> <p>7 Los procesos de capacitación y asesoramiento son altamente valorados y se cuenta con masiva presencia de asociados/as.</p> <p>8 Las instituciones que prestan servicios de desarrollo empresarial, consideran a la asociación con alto potencial para ejecutar los servicios y plantean convenios o</p>

	<p>Generación de ingresos</p>	<p>0 No generan recursos propios, ni cuentan con apoyo de instituciones.</p> <p>1 Su funcionamiento depende del apoyo del sector público, ONGs, y otras instituciones.</p> <p>2 Aunque la dependencia de las instituciones es alta, genera ingresos muy ocasionalmente.</p>	<p>3 La asociación genera recursos propios por aportes propios de los socios, venta de productos y /o servicios, aunque lo hace de manera aislada, no sistemática ni ordenada.</p> <p>4 A pesar de no hacerlo de manera sistemática y recurrente, genera ingresos, por aportes propios de los socios , por venta de servicios y productos.</p> <p>5 Cuenta con financiamiento de la cooperación nacional e internacional en proyectos pequeños, generalmente ofertados por las instituciones.</p>	<p>alianzas estratégicas.</p> <p>7 Genera ingresos propios de manera significativa por la venta de: productos, insumos, servicios a los asociados/as y a terceros, alquiler de equipos, servicios de acopio y almacenamiento, y otros.</p> <p>8 Igualmente ha desarrollado una elevada capacidad para captar financiamiento de la cooperación nacional e internacional, como también del sector público.</p>
--	-------------------------------	---	---	--

	Variables (Indicadores)	Fase Inicial	Fase de Fortalecimiento	Fase de Consolidación
	(Escala de clasificación continua)	0 1 2	3 4 5	6 7 8
PRODUCCIÓN	Plan de producción	<p>0 La asociación no realiza planes de producción, ni saben en qué consiste o cuáles son sus beneficios.</p> <p>1 La producción se realiza sin plan, con el criterio predominante que todo aquello que se produzca se podrá vender.</p> <p>2 Aunque no cuentan con Plan de Producción, saben los beneficios y ventajas que reporta.</p>	<p>3 La asociación cumple con todos los compromisos de venta, a pesar que no elaboran planes de producción.</p> <p>4 El conocimiento de los procesos de producción y las ventas históricas, facilitan asegurar los volúmenes necesarios aun sin plan de producción.</p> <p>5 Elaboran planes de producción de manera esporádica, nada sistemática. No parten de la comprensión del mercado.</p>	<p>6 Elaboran anualmente de manera sistemática sus planes de producción a partir del conocimiento del mercado, la relación con sus clientes y/o los resultados de los estudios de mercado que poseen.</p> <p>7 Elaboran anualmente de manera sistemática sus planes de producción. Cuentan con planes de producción de los dos últimos años. Todo el proceso de producción se ajusta a estos planes.</p> <p>8 Elaboran anualmente de manera sistemática sus planes de producción. Cuentan con planes de producción de los tres últimos años.</p>
	Volúmenes de producción, acopio	<p>0 No producen en forma asociada y/o Los volúmenes de producción son excesivamente variables por la falta de planificación.</p> <p>1 Unas veces se quedan con productos, otras les falta productos, no pudiendo cumplir con los compromisos,</p> <p>2 Desaprovechan oportunidades de incrementar los volúmenes vendidos en el mercado, por que no gestionan adecuadamente los volúmenes de producción.</p>	<p>3 Los volúmenes de producción tienen relación con los pedidos de sus clientes.</p> <p>4 Algunas veces se presentan problemas de falta de stocks para cumplir los compromisos y otras de sobrantes considerables.</p> <p>5 Toman decisiones previas de cuánto producir, aunque todavía con elevada intuición por la falta de un plan de producción.</p>	<p>6 Producen volúmenes en relación a la demanda del mercado.</p> <p>7 Los volúmenes estocados prácticamente son cero.</p> <p>8 Se garantiza el cumplimiento de contratos y compromisos, de ahí que no se generan clientes insatisfechos. Gestionan muy bien los volúmenes de producción.</p>
	Control de Calidad	<p>0 No realizan control de calidad, no han reflexionado sobre el significado e importancia de la calidad.</p> <p>1 No tienen suficiente conocimiento ni capacidades para establecer criterios e indicadores.</p> <p>2 Algunas veces clasifican los productos, aunque no de manera periódica y sistemática. Se trata de acciones iniciales para el control de calidad.</p>	<p>3 Aunque todavía no han desarrollado sus criterios e indicadores de calidad, sus productos/servicios son reconocidos por el mercado como "de buena calidad".</p> <p>4 En forma sistemática y estricta, clasifican los productos para diferenciar categorías: de primera, segunda, etc.</p> <p>5 Realizan "control de calidad" siendo un control correctivo, traduciéndose todavía en una debilidad.</p>	<p>6 Han desarrollado sistemas de calidad que permiten estandarizar la producción y ofrecer garantía de calidad.</p> <p>7 El control de calidad se realiza en toda la cadena de producción, de manera preventiva, contando para ello con criterios específicos de calidad.</p> <p>8 Al menos una vez al año realizan evaluación de la satisfacción de los clientes, y revisan sus indicadores de calidad.</p>
	Equipos de transformación e infraestructura	<p>0 No cuentan con infraestructura ni equipamiento.</p> <p>1 El equipamiento y la infraestructura son mínimos, lo que no permite prestar servicios de calidad.</p> <p>2 Prácticamente la totalidad del</p>	<p>3 Cuentan con equipamiento e infraestructura, aunque no completa. El mantenimiento es mínimo, presentando deterioros considerables en los activos.</p> <p>4 Cuentan con equipamiento e infraestructura, aunque no completa. No más del</p>	<p>6 Cuenta con equipamiento para la transformación y con infraestructura, equipos adecuados y necesarios para los diferentes componentes del proceso de producción, lo que mejora las posibilidades de cumplir</p>

	<p>equipamiento y la infraestructura lo han recibido en calidad de donación. No realizan mantenimiento.</p>	<p>20% del costo ha sido cubierto con recursos propios de la asociación o de los/as socios/as.</p> <p>5 Han mejorado la disponibilidad de equipamiento e infraestructura. Solamente realizan mantenimiento correctivo.</p>	<p>los estándares de calidad definidos.</p> <p>7 Al menos 40% del costo total del equipamiento y la infraestructura ha sido cubierto con recursos propios.</p> <p>8 Cuentan con infraestructura y equipamiento adecuados, en buen estado y completos, lo que garantiza alcanzar los estándares de calidad establecidos. Realizan mantenimiento preventivo y correctivo de manera sistemática.</p>
Costos de producción	<p>0 Desconocen la utilidad y necesidad de manejar costos de producción.</p> <p>1 No calculan sus costos, aunque ya saben de su utilidad y beneficios.</p> <p>2 Todavía no cuentan con estructura de costos, su cálculo es rudimentario de ahí que no tienen certeza si ganan o pierden.</p>	<p>3 Han construido la estructura de costos, todavía tienen dudas para calcular los mismos, dependiendo de las instituciones o técnicos para su cálculo.</p> <p>4 Han mejorado el cálculo de sus costos en base a la estructura definida. Todavía no tienen claridad sobre el uso, tampoco tienen la estructura para todos sus productos o servicios.</p> <p>5 Saben el cálculo aunque todavía su uso se aplica únicamente para la determinación de los precios de venta.</p>	<p>6 Tienen estructura de costos definidas para cada uno de los productos o servicios.</p> <p>7 Determinan con facilidad el costo de cada uno de los productos – servicios; igualmente definen sus precios para cada uno de los tipos de clientes. Saben compararlos con la competencia.</p> <p>8 Además de la facilidad para su cálculo y actualización, se constituyen en instrumentos para la toma de decisiones.</p>
Formas de producción	<p>0 La forma de producción y venta es individual por cada uno de los/as socios/as. Sin mayor relación colectiva.</p> <p>1 La asociatividad tan solo cumple la función de representación e incidencia en las reivindicaciones, continúa producción y venta individuales.</p> <p>2 No ha tenido avances significativos en los aspectos técnico-productivos. La asociación se ocupa a lo sumo para la gestión de capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>3 No producen como asociación, aunque acopian y venden la producción de los/las socios/as.</p> <p>4 Además de lo anterior, la asociación presta servicios con efectividad y calidad.</p> <p>5 La producción se realiza en base a estándares de calidad y cupos asignados siguiendo criterios democráticos, de equidad y de competitividad.</p>	<p>6 Si se encara de individualmente la producción, también la asociación cuenta con producción propia cuyos resultados benefician a sus asociados/as.</p> <p>7 Los servicios que presta son de alta calidad, estableciendo claras ventajas competitivas.</p> <p>8 Pueden continuar produciendo también de manera individual, siguiendo los estándares de calidad y cupos asignados en base a criterios de equidad y competitividad. El acopio, almacenamiento y la comercialización, lo realiza la asociación de manera efectiva.</p>
Normas de buenas prácticas	<p>0 No cuentan, la mayor parte de la directiva y el asociado ni siquiera conoce en qué consiste.</p> <p>1 Tienen cierto conocimiento en qué consisten y las ventajas que podrían obtenerse.</p> <p>2 Tienen buen conocimiento y manifiestan decisión de desarrollarlos.</p>	<p>3 Cuentan, habiendo sido desarrollados totalmente por externos por lo que no lo han internalizado lo suficiente, están siendo subutilizadas.</p> <p>4 La directiva y el asociado han desarrollado todos los esfuerzos necesarios para compartir el Manual, entenderlo, e internalizarlo.</p> <p>5 El asociado ha internalizado correctamente el Manual de Buenas Prácticas, habiendo mejorado su aplicación.</p>	<p>6 Las normas de buenas prácticas son aplicadas por la asociación e individualmente.</p> <p>7 Han realizado mejoras al Manual. El Manual ha sido distribuido y difundido a la totalidad del asociado.</p> <p>8 Hubo participación para su elaboración, habiendo claridad sobre los beneficios y ventajas que generan. Aplican de manera sistemática y permanente; realizan</p>

				mejoras en base a las experiencias anteriores.
	Productos transformados	<p>0 No tienen productos transformados.</p> <p>1 Se dedican solamente a la producción y comercialización de productos primarios. Tienen interés por la transformación.</p> <p>2 Han identificado los productos transformados potenciales para desarrollarlos.</p>	<p>3 Han desarrollado pruebas para productos transformados.</p> <p>4 Si bien todavía no obtienen productos transformados, tienen claridad sobre las ventajas y la necesidad de encarar su producción, contando con los resultados de las pruebas.</p> <p>5 Cuentan con varios productos alternativos, para los que han construido los procesos de transformación y la información técnica.</p>	<p>6 La asociación ha desarrollado productos transformados. Todavía no son comercializados de manera amplia.</p> <p>7 Obtienen productos transformados los mismos que son comercializados en sus mercados y les generan ganancias.</p> <p>8 Continúan desarrollando pruebas para otros productos transformados pudiendo a corto plazo ampliar su "cartera de productos".</p>
	Procesos de producción y registros	<p>0 No manejan el enfoque de procesos de producción.</p> <p>1 Se han capacitado sobre procesos de producción y saben los beneficios de definirlos.</p> <p>2 No tienen sus procesos definidos, se trabaja de manera mecánica y tradicional. Tampoco llevan ningún tipo de registros.</p>	<p>3 Han construido el flujo de los procesos de producción o prestación del servicio.</p> <p>4 Cuentan con los flujos, aunque no llevan registros sobre los procesos de producción.</p> <p>5 Los procesos no son actualizados, como tampoco los registros. Estos últimos los realizan de vez en cuando.</p>	<p>6 Actualizan al menos una vez al año los flujos de sus procesos de producción o prestación de los servicios.</p> <p>7 Además de actualizar, llevan registros pormenorizados lo que les permite tomar decisiones para optimizar dichos procesos.</p> <p>8 Se preocupan de optimizar el tiempo del ciclo y el tiempo de procesamiento. Han asumido la Gestión de los Procesos.</p>

	Variables (Indicadores)	Fase Inicial	Fase de Fortalecimiento	Fase de Consolidación
	(Escala de clasificación continua)	0 1 2	3 4 5	6 7 8
MERCADO/COMERCIALIZACION	Marketing	<p>0 No conocen ni saben en qué consiste el enfoque de marketing.</p> <p>1 En realidad, desconocen los diferentes enfoques bajo los cuales orientan las organizaciones su actividad empresarial.</p> <p>2 La asociación todavía no ha adoptado el enfoque de marketing, tampoco han reflexionado sobre la conveniencia o ventajas de hacerlo</p>	<p>3 Conocen las ventajas del enfoque de marketing, han decidido adoptarlo.</p> <p>4 Presentan avances en la adopción del enfoque de marketing, aunque todavía predominan los de producción o ventas.</p> <p>5 Realizan de manera continua capacitación en marketing para todos/as los/as asociados/as.</p>	<p>6 El enfoque de marketing ha sido adoptado y desarrollado por la organización</p> <p>7 Se preocupan permanentemente de conocer y determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los mejores productos y/o servicios que satisfagan a los clientes.</p> <p>8 La asociación está orientada hacia el mercado, el cliente, la coordinación y la productividad y/o rentabilidad. Han adecuado las estrategias y la organización de la asociación a partir de las necesidades, deseos, expectativas y demandas del mercado.</p>
	Investigación y estudios de mercado	<p>0 No realizan investigación de mercado.</p> <p>1 Tienen interés para encarar investigación del mercado, sin embargo, todavía no comprenden su importancia.</p> <p>2 Han gestionado y solicitado capacitación en esta área a instituciones públicas y privadas.</p>	<p>3 Aunque no realizan investigaciones de mercado, valoran la importancia de contar con ellas.</p> <p>4 Cuentan con investigaciones realizadas por otras organizaciones e instituciones, utilizando para la toma de decisiones.</p> <p>5 La asociación ha llevado adelante procesos de capacitación para los/las socios/socias.</p>	<p>6 La asociación cuenta con investigaciones de mercado para los productos/servicios principales, los cuales han sido realizados por externos.</p> <p>7 La asociación ha desarrollado capacidades y habilidades, a nivel de asociación y de los socios, para realizar investigación de mercado. Dependen menos de externos.</p> <p>8 Continúan realizando capacitación haciendo énfasis en la interpretación de la información contenida en los estudios de mercado y su aplicación en la definición de estrategias.</p>
	Planes de marketing	<p>0 Nunca han realizado planes de marketing.</p> <p>1 No realizan planes de marketing, siendo su accionar altamente intuitivo, solamente se preocupan de decidir dónde vender.</p> <p>2 Elaboran planes operativos en los que se incluye de manera poco clara los objetivos y estrategias de marketing mix.</p>	<p>3 Se han capacitado en la formulación de planes de marketing.</p> <p>4 Elaboran esbozos de sus planes de negocios, todavía con muchas deficiencias.</p> <p>5 Definen sus planes de marketing, aunque concentrándose en la mezcla de marketing o 4Ps. Haciéndolo de manera esporádica y muy teórica.</p>	<p>6 Han mejorado la calidad de los planes de marketing que elaboran, aunque todavía dependen de externos.</p> <p>7 Elaboran sus planes de marketing, haciendo uso de las investigaciones de mercado que realizan, ajustándose a los mensajes del mercado.</p> <p>8 Cuentan con planes estratégicos de marketing, habiendo definido las estrategias generales: Misión, visión, valores, definición del negocio, estrategias competitivas, estrategias de crecimiento; las decisiones estratégicas de marketing: objetivos</p>

			de marketing, estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento y finalmente las estrategias funcionales o de marketing mix.
Principales mercados (mercados donde venden), segmentos	<p>0 Casi la totalidad de la producción venden en las comunidades.</p> <p>1 Se mantiene alta dependencia de las acciones de los rescatistas.</p> <p>2 No han desarrollado estrategias para encarar colectivamente el mercado, generalmente cada uno de los propietarios encara en forma individual.</p> <p>2</p>	<p>3 Realizan ventas a nivel de asociación siendo su cobertura el municipio y la provincia.</p> <p>4 Sus ventas son indiferenciadas, no habiendo determinado los segmentos de mercado más convenientes.</p> <p>5 Han ampliado su cobertura hacia el principal mercado del departamento y otras provincias.</p>	<p>6 Han ampliado sus ventas como asociación a nivel departamental, nacional e internacional.</p> <p>7 Tienen definido los segmentos de mercado que son de su interés en cada uno de los mercados.</p> <p>8 Han adecuado la producción, la distribución y venta, a las características de los clientes que componen cada uno de los segmentos de mercado.</p>
Canales de venta. Como hacen llegar los productos al mercado. Medios de transporte	<p>0 Prácticamente la totalidad de la venta se realiza en la propia asociación o en la finca.</p> <p>1 Fuerte dependencia de los rescatistas, los que imponen criterios para la clasificación y el precio, e invisibiliza la conveniencia de desarrollar canales de comercialización..</p> <p>2 Han comprendido las ventajas de desarrollar canales para la distribución y ventas, habiendo identificado los posibles mercados.</p>	<p>3 Entregan a distribuidores, supermercados, tiendas y otros canales, habiendo reducido la dependencia de rescatistas.</p> <p>4 La asociación ha posibilitado la capacitación de su equipo y los socios en distribución y canales de venta.</p> <p>5 Saben evaluar los canales y formular su estrategia de distribución.</p>	<p>6 Han determinado los mejores canales, es decir los más convenientes.</p> <p>7 Han eliminado de manera total la dependencia de rescatistas, estos canales les aseguran márgenes mayores.</p> <p>8 Utilizan los medios de transporte más convenientes, tanto técnicamente como en costo.</p>
Como fijan los precios de venta	<p>0 No saben cómo fijar precios, en general les imponen los rescatistas o compradores.</p> <p>1 Han recibido capacitación en estrategia de precios.</p> <p>2 Calculan costos aunque no toman en cuenta todos los componentes, como por ejemplo la depreciación.</p>	<p>3 Definen sus precios en base a su estructura de costos. En base a esa referencia calculan un "margen de ganancia" para establecer el precio.</p> <p>4 Han establecido cubrir absolutamente todos los costos fijos y variables (incluidos impuestos) y agregando un margen de ganancia.</p> <p>5 El margen de ganancia lo fijan en relación a algunas pautas del mercado.</p>	<p>6 Además de la estructura de sus costos, toman en cuenta el mercado, el entorno, y la competencia, para determinar sus precios y la estrategia a seguir.</p> <p>7 Consideran a esta variable como parte de las posibilidades competitivas de la asociación.</p> <p>8 Actualizan su estrategia de precios de manera permanente y continúan desarrollando capacidades en el asociado.</p>
Centros de acopio, formas de acopio y almacenamiento	<p>0 Como asociación no realizan ningún tipo de acopio y almacenamiento.</p> <p>1 Se procede de manera rudimentaria.</p> <p>2 No cuentan con ningún tipo de normas y reglas, por lo que permanentemente tienen pérdidas significativas.</p>	<p>3 No muy adecuados todavía, no tienen normas específicas, presentándose pérdidas todavía considerables.</p> <p>4 Han recibido capacitación, aunque solamente la directiva y el equipo técnico.</p> <p>5 Han mejorado sus sistemas y condiciones para el acopio y almacenamiento, reduciéndose las pérdidas.</p>	<p>6 Los centros y los mecanismos de acopio y almacenamiento son adecuados.</p> <p>7 Los/as asociados/as han sido capacitados para llevar adelante estos procesos.</p> <p>8 Cuentan también con normas y reglas claras, que se cumplen y garantizan eliminar pérdidas.</p>
Carpeta de clientes, registros, número, etc.	<p>0 No tienen ningún tipo de registro de sus clientes.</p> <p>1 Aunque poco ordenado tienen información de</p>	<p>3 Tienen registros solo de aquellos a los que se entrega recibos o facturas.</p> <p>4 Han establecido un cuaderno de clientes que</p>	<p>6 Mantienen archivo ordenado y sistemático de todos los clientes, con información básica sobre sus características</p>

	<p>algunos clientes.</p> <p>2 Han mejorado el registro de clientes. Información básica como número de compras y volúmenes, sin embargo para disponerlo deben revisar documentos y proceder a la agregación correspondiente.</p>	<p>les ayuda a disponer del número y volúmenes de compra por producto</p> <p>5 Todavía no tienen información sobre ubicación, características, etc.</p>	<p>y ubicación, además de las compras históricas que han realizado a la asociación.</p> <p>7 Gestionan y administran su base de datos de clientes.</p> <p>8 Desarrollan estrategias y acciones para fidelizar al cliente, en base a su base de datos de clientes.</p>
Información de precios	<p>0 No manejan ni conocen información sobre los precios.</p> <p>1 La información de precios es dependiente de los propios rescatistas.</p> <p>2 Otras veces se informan en los propios mercados, aunque generalmente es posterior a la decisión tomada sobre los precios de venta.</p>	<p>3 Se informan a través de sondeos de precios y de servicios externos como los de la Fundación Valles, aunque de vez en cuando.</p> <p>4 Aprovechan la información de quienes prestan este servicio y lo hacen de manera permanente.</p> <p>5 Todavía está concentrada la información a nivel de la directiva.</p>	<p>6 Aprovechan los servicios externos, usando para tomar decisiones.</p> <p>7 habiendo desarrollado también mecanismos internos que facilitan la distribución de la información a los/as socios/as.</p> <p>8 La información de precios ha sido incorporada como elemento importante en la toma de decisiones para la comercialización.</p>
Calendario de la comercialización (temporalidad)	<p>0 No han definido calendario de comercialización.</p> <p>1 No manejan calendario, se basan en los periodos tradicionales de producción y cosecha.</p> <p>2 Se han capacitado en el manejo de los calendarios de oferta y demanda, su utilidad en la toma de decisiones.</p>	<p>3 La asociación promueve la aplicación de los calendarios de oferta y demanda.</p> <p>4 Han introducido y/o promovido variedades tempranas o tardías para aprovechar el calendario de la oferta.</p> <p>5 Tienen planes para desarrollar sistemas de almacenamiento y transformación que igualmente faciliten esta estrategia.</p>	<p>6 Gestionan el calendario de cada uno de los productos y servicios.</p> <p>7 Conocen y han construido el calendario de oferta y demanda para la totalidad de productos/servicios de la cartera de la asociación.</p> <p>8 Han incorporado sistemas de almacenamiento y transformación que garantizan desarrollar ventajas competitivas en base a la adecuación al calendario de la demanda, aprovechando los periodos de menor oferta.</p>
Contratos comerciales (numero, tipo de contrato)	<p>0 Nunca se han preocupado de gestionar contratos comerciales.</p> <p>1 Saben de las ventajas de establecer contratos comerciales, como también comprenden la responsabilidad de cumplir con los mismos.</p> <p>2 No han logrado ningún tipo de contrato apostando la venta de los productos a la respuesta del mercado.</p>	<p>3 La asociación gestiona en los mercados contratos que aseguren ventas continuas.</p> <p>4 Han logrado acuerdos o contratos de venta con al menos 2 compradores, mayoristas, distribuidores o supermercados.</p> <p>5 Todavía estos contratos en general son verbales.</p>	<p>6 Aunque han logrado al menos dos contratos por gestión, los mismos se hacen por escrito.</p> <p>7 Han desarrollado capacidades y habilidades para el logro de contratos comerciales, habiendo incrementado los mismos a 3 por año.</p> <p>8 El número de contratos por año es mayor a 4.</p>
Participación en ferias	<p>0 No participan de ferias como asociación.</p> <p>1 Alguna vez han participado de ferias.</p> <p>2 Su participación en ferias está limitada a nivel de los municipios.</p>	<p>3 Han ampliado su participación en ferias de otras provincias.</p> <p>4 También participan de ferias en otros departamentos.</p> <p>5 Participan en ferias y ruedas de negocios departamentales y alguna vez en nacionales.</p>	<p>6 Participan en la feria EXPOSUR, de manera recurrente, al menos 2 gestiones.</p> <p>7 Participan en las ferias y ruedas de negocios nacionales e internacionales, asistiendo al menos a una por año.</p> <p>8 Han ampliado su participación en ferias y ruedas de negocios nacionales e internacionales, al</p>

	<p>Marca, logotipo, envase, empaque</p>	<p>0 No cuentan con marca, logotipo, envases y empaques.</p> <p>1 Tienen decidido desarrollarlos en el corto plazo.</p> <p>2 Han recibido capacitación en estas temáticas.</p>	<p>3 Solo tienen envases y empaques, no han desarrollado marca y logotipo.</p> <p>4 Tiene marca, logotipo, envases y empaques, los que han sido desarrollados desde un enfoque interno o del equipo técnico.</p> <p>5 Marca, logotipo, han sido desarrollados por diseñadores gráficos, sin enfoque de marketing.</p>	<p>menos a 3 por año.</p> <p>6 Marca, logotipo, envases y empaques, han sido desarrollados por diseñadores gráficos, sin enfoque de marketing.</p> <p>7 En el marco de la estrategia y el plan de marketing, la asociación ha desarrollado marca, logotipo, envases y empaques, todos a partir de un enfoque de mercado.</p> <p>8 Han desarrollado su estrategia de posicionamiento para la marca y lo aplican.</p>
	<p>Comunicación Mecanismos de comunicación con clientes</p>	<p>0 No realizan ningún tipo de comunicación.</p> <p>1 La comunicación que realizan está basada en el boca a boca.</p> <p>2 A lo sumo cuentan con tríptico impreso en computadora o fotocopiadora.</p>	<p>3 Realizan cartillas afiches, y otros productos comunicacionales.</p> <p>4 Estos productos no siempre están en relación al Plan de Marketing, o los resultados de la investigación de mercados.</p> <p>5 Se desarrollan acciones de comunicación todavía las que no están definidas de manera estratégica ni coordinada.</p>	<p>6 La asociación realiza publicidad y promoción.</p> <p>7 Han desarrollado varios productos comunicacionales como: Boletines o periódicos, programas radiales, afiches, y otros.</p> <p>8 Tienen una estrategia de comunicación (publicidad y promoción) concreta, en el marco de su Plan de Marketing.</p>

	Variables (Indicadores)	Fase Inicial	Fase de Fortalecimiento	Fase de Consolidación
	(Escala de clasificación continua)	0 1 2	3 4 5	6 7 8
RELACIONAMIENTO Y ALIANZAS	Relaciones con sector público: Gob. Central, Prefectura, Gob. Municipal.	0 No tienen ninguna relación con el sector público. 1 Sus relaciones se limitan al Gobierno Municipal. 2 Mantienen relaciones poco sistemáticas, las mismas se basan en programas o acciones definidos por el sector público de manera general para todos los sectores productivos.	3 Han desarrollado propuestas para gestionar apoyo del sector público, las que se constituyen en el marco de las relaciones. 4 Todavía concentran las relaciones solamente con el gobierno municipal. 5 Han ampliado sus relaciones con otros actores públicos.	6 Han logrado que sus propuestas y el Financiamiento sean incluidos en los PDMs y POAs. 7 Han establecido relaciones con los tres niveles del Estado, habiendo gestionado el apoyo de los mismos en base a su PEO, Programas, Proyectos exclusivos para su sector o la asociación. 8 Mantiene relaciones fluidas con los tres niveles del Estado, quienes toman en cuenta a la Asociación en sus diferentes convocatorias, para capacitación, análisis, financiamiento, etc.
	Relaciones con ONGs u otras instituciones privadas	0 No tienen ninguna relación con las ONGs e instituciones privadas. 1 Ha establecido relaciones y convenios con ONGs y otras instituciones privadas, siendo las mismas de tipo verbal. 2 Estas relaciones y convenios no están basados en ningún plan de la OER.	3 Mantiene convenios firmados y en vigencia con ONGs y otras instituciones privadas, aunque todavía desde las propuestas de las instituciones. 4 La asociación cuenta con propuestas para establecer relaciones y alianzas con las instituciones privadas. 4 Las relaciones y convenios se establecen en base a un Plan que se realiza para operativizar dichos convenios.	6 Cuenta con convenios y acuerdos firmados con ONGs y otras privadas, los mismos que son resultado de la gestión de su plan estratégico. 7 Se amplían y consolidan las relaciones con este tipo de instituciones. 8 La relación está plasmada en documentos específicos y en el marco de su PEO y/o de manera concreta expresada en una ARC.
	Membrecías en otras organizaciones de grado superior	0 No mantiene ninguna membrecía. 1 Ha establecido membrecías con organizaciones locales. 2 Ha ampliado sus membrecías a nivel municipal.	3 Está gestionando membrecías a nivel departamental y nacional. 4 Cuenta con membrecías en organizaciones departamentales. 5 Cuenta con membrecías en organizaciones nacionales.	6 Mantiene membrecías con organizaciones nacionales (CIOEC –BO y otras). 7 Ha gestionado membrecías a nivel internacional. 8 Ha logrado formar parte de algunas internacionales como (OERs del Mercosur).
	Participación en la/las cadenas productivas organizadas a las que corresponden sus productos/servicios	0 No han desarrollado ningún tipo de acciones. 1 Ha iniciado la reflexión sobre este enfoque, aunque por ahora se trata de los primeros pasos. 2 No tienen mucha claridad de las ventajas de formar parte de una cadena organizada, pero es parte de los impulsores de la organización de los diferentes actores.	3 Ha desarrollado conocimientos sobre el enfoque de cadenas y está impulsando la conformación de las mismas. 4 Promueve entre los/las asociados/as la adopción de este enfoque y difunde sus ventajas. 5 Ha gestionado capacitación en esta temática para todo el asociado.	6 La asociación forma parte de las cadenas productivas y participa de manera activa, se ha constituido en uno de los actores dinamizadores de la misma. 7 Es parte del Directorio de la Cadena y cuenta con el reconocimiento del resto de actores. 8 Su plan estratégico ha incorporado el enfoque de Cadena y ha sido tomado en cuenta en el Plan de las Cadenas en que participa.
	Nuevos proyectos y convenios logrados	0 No se han gestionado proyectos y convenios. 1 En todo caso se ha respondido a ofertas de las instituciones, esto les ha permitido	3 Ha gestionado proyectos y convenios aunque en su mayoría no se han concretado. 4 Parte del funcionamiento es cubierto gracias a estos convenios (40% a 50%).	6 En los tres últimos años ha efectivizado la cantidad necesaria de proyectos y convenios para asegurar el funcionamiento y la operación de la

	<p>contar con nuevos proyectos, los cuales no fueron priorizados por la asociación.</p> <p>2 Cubre cerca al 40% del presupuesto total de la asociación a través de estos proyectos y convenios propuestos por las instituciones.</p>	<p>5 Se ha concretado por lo menos un proyecto o convenio propuesto por la asociación.</p>	<p>asociación.</p> <p>7 Estos convenios aseguran financiamiento al menos para el 70% del presupuesto.</p> <p>8 Estos convenios aseguran financiamiento al menos para los próximos tres años (80%).</p>
Financiamiento para maquinaria, equipo y asistencia técnica	<p>0 No ha gestionado financiamiento para estos rubros.</p> <p>1 Ha presentado propuestas de financiamiento para maquinaria y equipo.</p> <p>2 En los tres últimos años ha logrado financiamiento externo de públicos y privados para maquinaria, equipo, capacitación y asistencia técnica, cercano a U\$ 1.000.</p>	<p>3 Han desarrollado capacidades y habilidades para gestionar financiamiento para estos ítems.</p> <p>4 Ha incrementado el financiamiento externo hasta U\$ 3.000.</p> <p>5 En los tres últimos años ha logrado financiamiento externo de públicos y privados para maquinaria, equipo, capacitación y asistencia técnica, alrededor de U\$ 5.000.</p>	<p>6 En los tres últimos años ha logrado financiamiento externo de públicos y privados para maquinaria, equipo, capacitación y asistencia técnica, hasta 7.000U\$.</p> <p>7 Han incrementado el financiamiento externo al menos hasta 8.000U\$.</p> <p>8 Cuentan con financiamiento mayor a U\$10.000.</p>
Relacionamiento con la cooperación internacional	<p>0 No han tenido relación con ninguna institución de la cooperación.</p> <p>1 Han identificado instituciones de la cooperación y han gestionado relaciones y convenios.</p> <p>2 Ha logrado relaciones y convenios con la cooperación internacional aunque a través de proyectos pequeños, de muy corto plazo.</p>	<p>3 Se trata de relaciones aisladas a las que no se les da continuidad, no pasa de gestionar el proyecto, recibir los fondos y presentar informes.</p> <p>4 Las relaciones que mantiene con la cooperación son permanentes, más allá de financiamientos e informes.</p> <p>5 Las relaciones están asegurando financiamientos al menos por tres años.</p>	<p>6 Tienen relaciones fluidas con al menos dos instituciones de cooperación internacional.</p> <p>7 Estas instituciones financian a la asociación el Plan Estratégico, estando asegurado el financiamiento por más de tres años.</p> <p>8 Se realizan visitas de la cooperación y también facilitan la gestión de otras iniciativas.</p>
Incidencia en política pública	<p>0 No conocen sobre incidencia en política pública.</p> <p>1 Han tomado conocimiento y expresan interés en desarrollar estrategias.</p> <p>2 La asociación ha gestionado capacitación en incidencia política y ha facilitado la asistencia de los/las asociados/as a eventos sobre esta temática.</p>	<p>3 La asociación se ha preocupado por capacitar a los/las asociados/as y el equipo técnico en estrategias para la incidencia en política pública.</p> <p>4 Han identificado las áreas y temáticas para la incidencia.</p> <p>5 Ha logrado incidir en políticas y normas a nivel municipal y provincial.</p>	<p>6 Ha desarrollado elevada capacidad para elaborar estrategias y llevar adelante acciones de incidencia en política pública.</p> <p>7 Han logrado nuevas políticas y normativas, mejoras o modificaciones, en relación al sector productivo, las OERs y/o la propia asociación.</p> <p>8 Realiza acciones de Incidencia a nivel departamental y nacional.</p>

