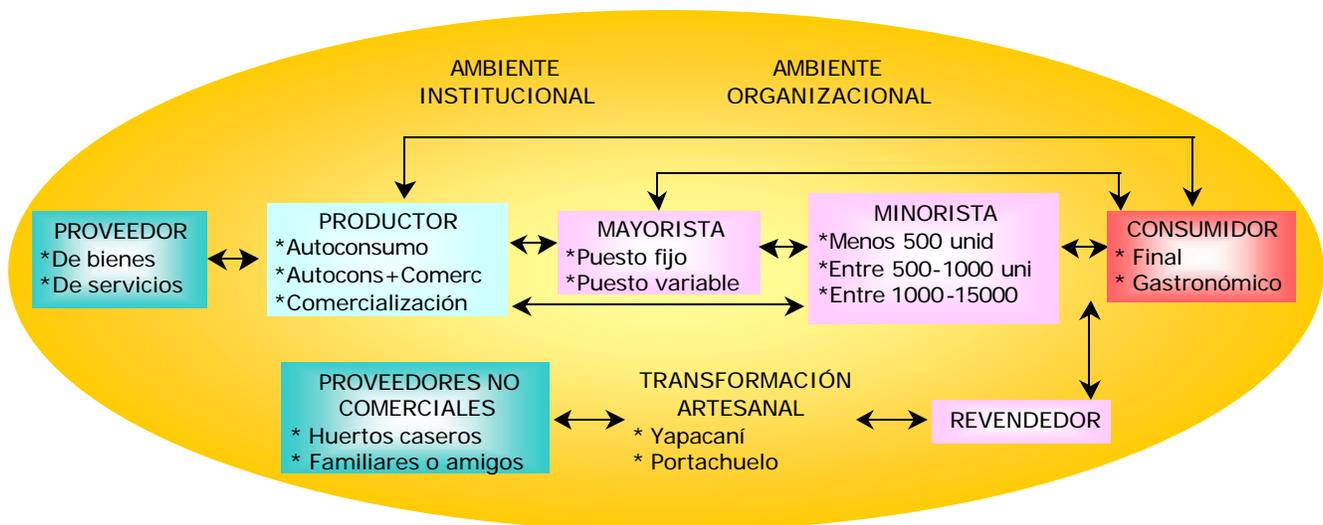




Promoción al Desarrollo Económico Rural

CADENA DE VALOR DE LA NARANJA PROVINCIAS ICHILO – SARA RESUMEN



PORTACHUELO-BOLIVIA

PROLOGO

El componente Desarrollo Productivo dependiente del Programa de Desarrollo de las Provincias Ichilo Sara (PRODISA BELGA), contempla la promoción de un modelo local de desarrollo agropecuario y forestal económica, social y ecológicamente sostenible mediante la asistencia técnica y crediticia a pequeños y medianos productores asociados para la producción, transformación y comercialización de sus productos; condicionado a elevar la calidad de vida del beneficiario y su familia.

La planificación concertada en talleres comunales de diagnóstico en las zonas rurales de la Mancomunidad Ichilo Sara ha sido determinante en la identificación de la naranja como producto de interés y prioridad a desarrollar considerando la vocación productiva de la Mancomunidad Ichilo Sara por dicho cultivo.

Paralelamente, las experiencias alentadoras obtenidas en la aplicación de la metodología de Cadenas de Valor logradas por PADER COSUDE (Promoción al Desarrollo Económico Rural), motivaron al programa Prodisa Belga a llevar adelante el estudio del negocio de la naranja basado en dicha herramienta metodológica.

El enfoque de Cadenas de Valor se enmarca perfectamente con el desarrollo de un Municipio Productivo, puesto que el primero orientará la aplicación de políticas adecuadas a partir de propuestas estratégicas de acción (en las áreas de producción, transformación y comercialización) para el mejoramiento integral de un sector productivo; y el segundo se constituye en un área de intervención con potencialidades económica-productivas.

Consecuentemente, para la elaboración de dicha investigación, gracias a un convenio interinstitucional entre el Programa PRODISA BELGA y la Universidad Gabriel René Moreno, se conformó un equipo multidisciplinario que contó con la capacitación, colaboración y evaluación permanente del personal de PADER COSUDE como así también del plantel de trabajo de PRODISA BELGA.

A pesar de la adaptación al contexto socio cultural de la región que presenta dicha metodología, son pocos los resultados y experiencias conocidas de las contadas aplicaciones de la misma en el país. De esta forma se hace imperante la necesidad de publicar y dar a conocer el proceso de desarrollo, resultados y avances obtenidos de la Cadena de Valor de la Naranja que ha realizado el Programa PRODISA BELGA, a fin de poder replicar dichas experiencias en otras regiones del país.

El objetivo de la presente publicación es exponer a la colectividad los resultados logrados hasta la fecha de la aplicación de la metodología de Cadenas de Valor, enriqueciendo el debate y apoyando iniciativas de implementación de dicha herramienta en otros municipios.

El presente resumen contiene información sobre la concepción de la metodología de Cadenas de Valor y su adaptación al contexto nacional; el diagnóstico propio del negocio así como una descripción de los resultados logrados hasta la fecha producto de su aplicación.

EQUIPO DE TRABAJO

Director Ejecutivo: Ing. Miguel Aguilera
Co-Director Ejecutivo: Dr. León Merlot
Director Saneamiento Básico: Ing. Alex Lastra

COMPONENTE DESARROLLO PRODUCTIVO
Coordinadora Desarrollo Productivo: Dra. Lucía Castillo

EQUIPO DE INVESTIGACION:
Responsable Área Transformación y Comercialización: Lic. Ramón Darío Rojas
Egr. Ing. Agronómica: Luis Cordero
Egr. Ing. Comercial: Limberth Vásquez
Egr. Ing. Industrial: Karina Corrales

PADER COSUDE
Coordinador Nacional Adjunto: Lic. Javier Zubieta
Coordinador Regional Cochabamba: Ing. Juan Carlos Quiroga
Responsable Cadenas de Valor: Ing. Isabel Villacorta

REFERENCIAS
Av. Ichilo No. 298. Telf: 924-2086, 924-2113
E-mail: secretaria@prodisa-belga.org
Portachuelo – Santa Cruz
www.prodisa-belga.org

TEXTOS Y DISEÑOS BASE: Ing.Co. Fátima Montalvo
DISEÑO FINAL: Mauricio Soria & Asoc.
IMPRESION: Imprenta Sirena - 2003

INDICE

PROLOGO.....	2
1. 1. LA HERRAMIENTA.....	5
2. EL DIAGNOSTICO.....	10
2.1. LA VISION SISTEMICA.....	11
2.2. PROCESO DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	13
2.3. LA VISION SEGMENTADA.....	17
2.4. LA VISION PROSPECTIVA.....	22
3. SU APLICACIÓN.....	24
3.1. QUE SE HA HECHO.....	25
3.2. QUE SE HA LOGRADO.....	26
3.3. QUE NO SE HA LOGRADO.....	26
3.4. QUE LECCIONES HEMOS APRENDIDO.....	27

LA HERRAMIENTA



1. ¿QUE ES LA CADENA DE VALOR (CdV)?

Existen muchas definiciones para el término “Cadena de Valor”. Éstas definiciones están en función al propósito de su elaboración. El enfoque dado por el PADER COSUDE¹ considera aplicar esta herramienta a nivel local en la prospección de inversiones públicas y privadas para la generación de empleos e ingresos a nivel local haciendo énfasis en el eslabón productor, ya que es éste quien tiene mayor necesidad de apoyo además de ser el principal actor en la lucha contra la pobreza.

Por tanto la definición a aplicar es la siguiente: Una “cadena de valor”² está conformada por una red de actores económicos que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio. Generalmente una cadena involucra desde actores relacionados con la producción de materias primas hasta actores que transforman y hacen llegar al consumidor los productos o servicios.

Un eslabón de la cadena está conformado por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor similares, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio en un estado de valor definido, transfieren este producto a los mismos clientes y reciben insumos de los mismos proveedores.

El estudio de cadena de valor desde lo local (municipal y mancomunitario) permite conocer la estructura y dinámica del funcionamiento del negocio estudiado, con la finalidad de identificar los factores que inciden en él (es decir los problemas y las oportunidades) para el mejoramiento de su desempeño de su competitividad, de su eficiencia, de su sostenibilidad (ambiental y económica), analizando la equidad (el cómo se distribuyen las ganancias a lo largo de la cadena) y la calidad del flujo de productos del negocio estudiado; todo esto para el diseño e implementación de estrategias (planes, programas, proyectos y acciones) adecuadas a las particularidades y demandas de los actores de la cadena.



¹ PADER COSUDE: Promoción al Desarrollo Económico Rural – Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

² El término “cadena de valor” es equivalente al término técnico “agrupamiento industrial”, “cluster industrial” o “cadena industrial”. Se utiliza el término Cadena de Valor debido a que en el contexto nacional, “industria” tiende a interpretarse solamente como las industrias que transforman materia prima y no a las industrias de producción de productos básicos.

2. ¿EL POR QUE DE UNA CADENA DE VALOR?

En contraposición con una CdV sectorial analizada a nivel macro, una CdV local permite apropiarse de las ventajas y las utilidades que brinda el territorio donde se desenvuelve el negocio. Por tanto una CdV local se adaptará a los potenciales y limitantes que presenta su región haciendo protagonista al pequeño productor (considerado ahora un AEP) y no perdiendo de vista su relación con el ambiente institucional y organizativo de su negocio, con el Gobierno Municipal y otras instituciones sobre la base de la concertación democrática y de una visión compartida del desarrollo local.

3. ¿PARA QUE HACER UNA CADENA DE VALOR?

Con respecto a la aplicabilidad de la Cadena, ésta sirve para que los AEP cuenten primeramente con un diagnóstico de su negocio desde su entorno local y en segundo lugar, con un portafolio de demandas y propuestas de inversiones públicas y privadas estratégicas, calificadas y sostenibles para el fortalecimiento del negocio y por ende de la competitividad de la CdV local.

Consecuentemente este portafolio de demandas permitirá fortalecer la planificación municipal a la par de darle un contexto participativo y un sustento técnico (es lo que se ha denominado ARC³) a dicho proceso desembocando en la visión compartida del Desarrollo Económico Local.

La propuesta se inserta coherentemente en los procesos de Planificación Participativa Municipal. Por una parte, para que sus recomendaciones agreguen una dimensión estratégica a las propuestas económicas de los Planes de Desarrollo Municipales (PDM), conservando el carácter participativo del proceso de planificación.

4. ¿QUIÉNES UTILIZAN UNA CADENA DE VALOR?

La visión integral del negocio que se alcanza con la aplicación de esta herramienta posibilita un amplio número de potenciales usuarios y beneficiarios. Entre ellos se presentan los encargados de la oferta institucional y de las inversiones públicas: autoridades y operadores municipales, de las Mancomunidades, responsables y técnicos de las instituciones de desarrollo.

Por el otro lado se tienen a los AEPs es decir los inversionistas privados, empezando por los productores y pudiendo involucrar a los demás actores presentes a lo largo de la CdV entre ellos compradores y vendedores quienes tienen también intereses comunes que pueden encontrarse mediante la visión global de la CdV y la acción concertada de la ARC. De esta forma comienzan a negociar con la contraparte pública para demandar proyectos y acciones que les beneficien directamente en su negocio y les permita enfrentar tanto la competencia del mercado doméstico como del extranjero.

5. ¿COMO SE ELABORA UNA CADENA DE VALOR?

La elaboración de una CdV local presenta tres etapas:

- Primera etapa: El querer: la legitimidad del proceso de intervención

Esta etapa se desarrolla dando más énfasis a lo participativo que al aspecto técnico ya que se busca concertar una visión compartida inicial de lo que es DEL y se tendrá como resultado la identificación de posibles negocios sujetos a un estudio de CdV. Por tanto es imprescindible la participación de actores públicos y privados del municipio.

- Segunda etapa: El saber: la oportunidad y factibilidad de la intervención

Se da mayor énfasis a lo técnico pues es donde se inicia la modelación de la CdV del producto definido en la primera etapa, se busca obtener la mayor información técnica (identificación de problemas, de potencialidades, de limitaciones y formulación de estrategias) sobre la misma, por tanto la participación de los productores es determinante a la par de las instituciones públicas.

³ ARC: Agenda de Responsabilidad Compartida

- Tercera etapa: El poder: los compromisos para la intervención

En esta etapa final lo que se busca es concertar una ARC entre los actores locales (públicos y privados) y el consiguiente compromiso de cada uno de ellos para el cumplimiento de la misma, por tanto el tema participativo vuelve a tener mayor énfasis.

La propuesta desarrolla insumos específicos para cada una de las tres etapas, como ser el taller de arranque, el mapeo institucional, un taller de identificación de factores críticos.

6. ¿CUÁL ES SU ARTICULACION CON OTROS AMBITOS?

Se ha demostrado que el principal obstáculo para la fructificación de inversiones y el DEL radica en la calidad de las recomendaciones dadas a los sectores y/o actividades económicas a los que se pretende apoyar.

El contexto legal por su parte ha experimentado cambios que hoy por hoy obligan a los GM⁴ a contar con una mayor capacidad de gestión del desarrollo local; estos cambios tienen que ver con la Ley de Municipalidades, la Ley del Diálogo Nacional y la transferencia de recursos HIPC II.

El marco global de acción es la Promoción Económica (PE) es decir aquella acción planificada y ejecutada por el Estado en concertación con los AEPs, destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía.

El resultado a nivel municipal de una política pública de PE es el Municipio Productivo; es decir aquel municipio donde sus habitantes tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades. Esta mejora de la calidad de vida está directamente relacionada con el incremento de los niveles de inversión privada adecuadamente fomentada por la inversión pública.

La complementariedad existente entre MP y CdV, que están al servicio de la lucha contra la pobreza; se da para buscar el encuentro y la concertación entre actores públicos y privados para definir y acordar una ARC para la PE con el objetivo de mejorar actividades de los AEP y con ello obtener empleos e ingresos para la población del municipio. La CdV es una herramienta aplicada a nivel local que forma parte de un entorno mucho mayor y que bajo un adecuado manejo, logra tener un efecto multiplicador en la población local y regional. Asumiendo que el éxito de una planificación municipal depende de que este proceso se asuma desde instancias regionales, la utilización de las CdV coadyuvarán a este éxito.

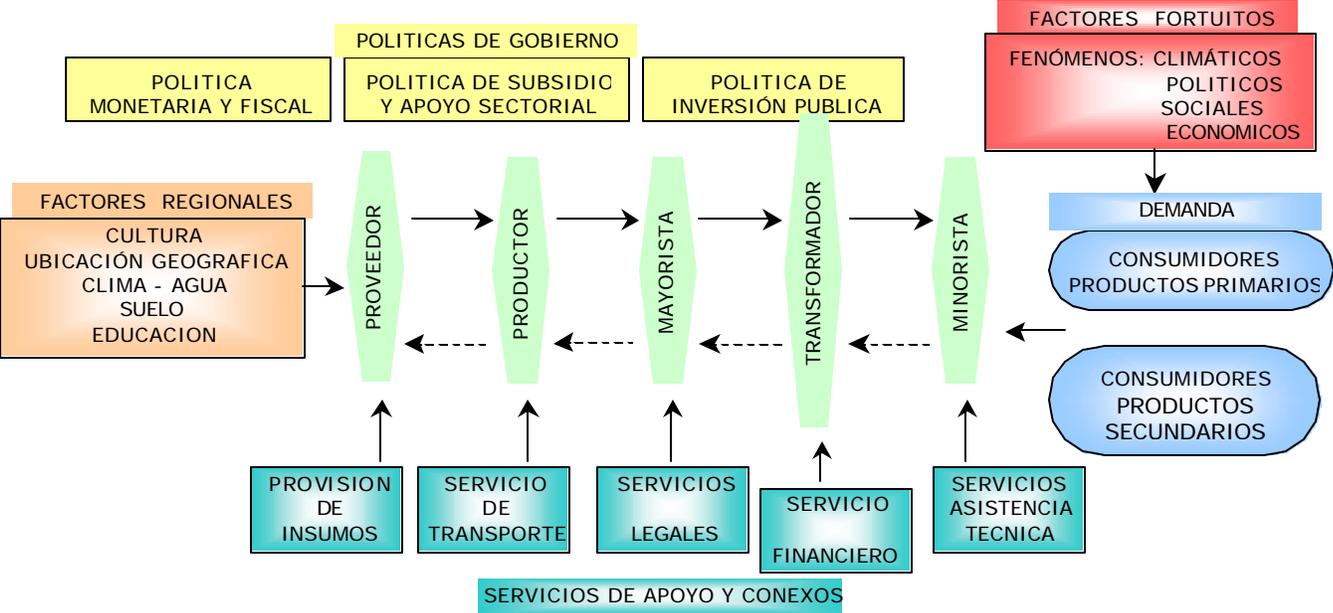
7. ¿DÓNDE Y COMO SE APLICÓ LA CADENA?

Con las primeras experiencias obtenidas en la aplicación de las CdV logradas por el PADER COSUDE; Prodisa Belga se propuso llevar adelante estudios basados en dicha metodología. Durante el desarrollo de los talleres que contempla la primera etapa (el querer) se fueron identificando actuales y potenciales productos sujetos de estudio, dando como resultado la propuesta de realizar estudios de CdV para la leche, yuca, cítricos, mango además de un estudio del café. A continuación se presenta un resumen conciso de los resultados obtenidos del estudio de la Cadena de Valor de la naranja, el que está estructurado en cuatro partes:

- Visión Sistémica: Permite visualizar la participación de las partes en el todo.
- Descripción del proceso productivo: Caracteriza a las diferentes actividades presentes en la producción, transformación y comercialización del producto y subproductos.
- Visión Segmentada: Focaliza y tipifica a los diferentes actores, desde los consumidores hasta los proveedores relacionados al negocio.
- Visión Prospectiva: Visualiza las tendencias del mercado y las oportunidades de inversión, los factores críticos impulsores y restrictivos además de las posibles soluciones a los mismos.

⁴ GM: Gobiernos Municipales

Un ejemplo de la modelación de una Cadena de Valor se presenta en el siguiente gráfico:

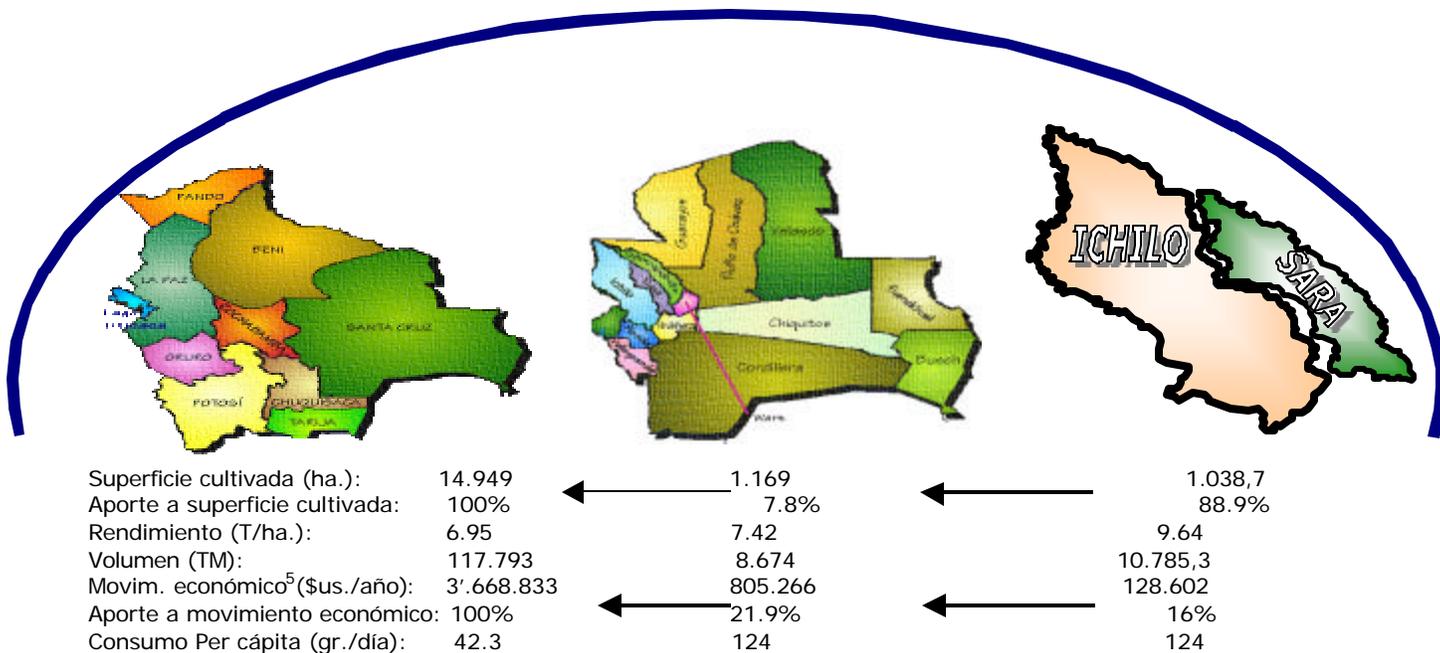


EL DIAGNÓSTICO

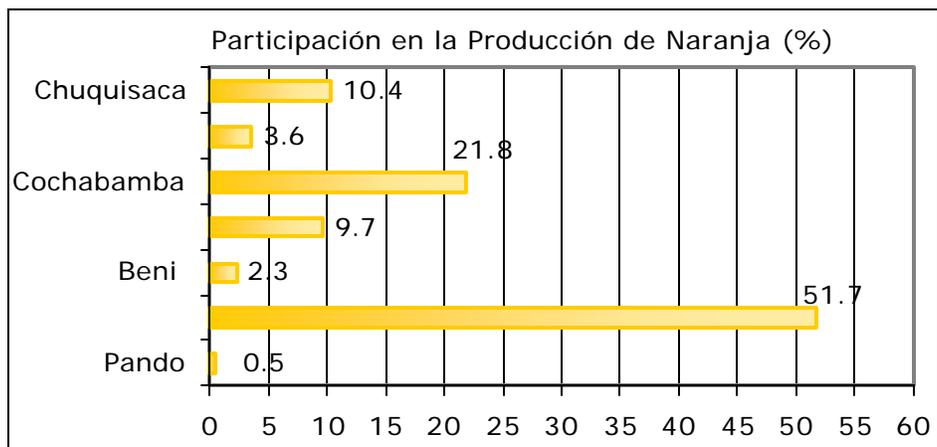


1. VISION SISTÉMICA

1.1. PRODUCCIÓN Y MOVIMIENTO ECONOMICO GENERADO POR LA PRODUCCIÓN DE NARANJA



Entre las variedades de frutas cítricas conocidas, la naranja (*Citrus sinensis*) es la más importante. La mayor producción de naranja en el mundo se encuentra asentada en Brasil y EEUU.



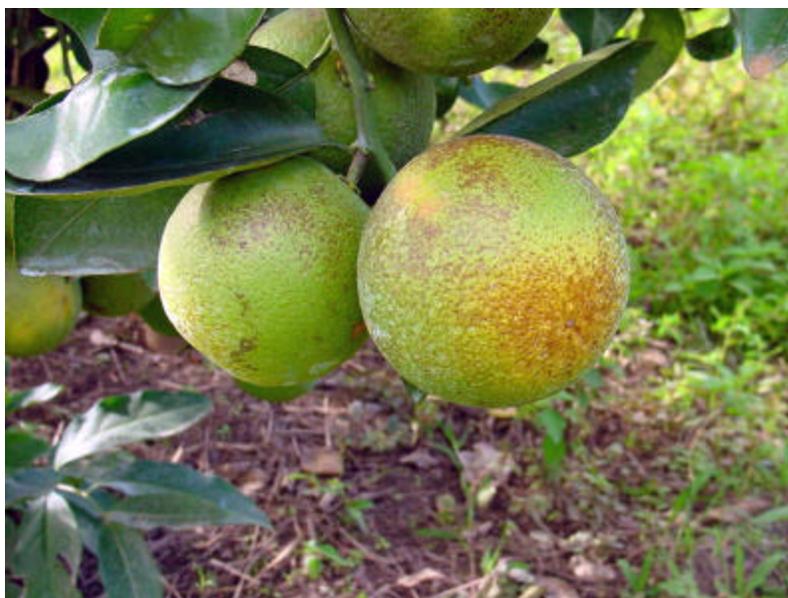
Como se observa en el gráfico superior, Santa Cruz es el cuarto departamento productor de naranja y en comparación con los demás tiene las condiciones para convertirse en uno de los más productivos del país pues posee el medio adecuado, cuenta con instituciones de apoyo en investigación y transferencia de tecnología.

⁵ Al nivel de productor para la gestión 2002

1.2. LA PRODUCCIÓN DE NARANJA EN LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS ICHILO SARA

MUNICIPIO	CULTIVO DE CITRICOS ⁶		CULTIVO DE NARANJA			
	Superficie		Superficie		Rendim. (T/ha.)	Volumen (TM)
	Hectáreas	Porcent.	Hectárea	Porcent. t.		
San Carlos	1.500	64	673.5	63.8	9.64	260.3
Yapacaní	586	25	268.9	28.3	7.36	239.2
Buena Vista	71.5	3	32.5	2.2	10.21	6.876,4
Santa Rosa	125	5.3	27	2.4	9.64	354.7
Portachuelo	63	2.7	36.8	3.3	11.36	3.054,7
TOTAL	2345.5	100	1.038,7	100		10.785,3

San Carlos es el mayor productor de cítricos dicha producción es compartida con los productores japoneses, se estima que CAISY Ltda. trabaja con 1.300 has. de cítricos y el restante está en manos de los productores nacionales. Asimismo el costo de producción es de 1.34 Bs/100 unidades, que está por debajo de la media departamental (3.42 Bs.) y nacional (3.49 Bs.).



⁶ Cultivo de cítricos comprende la naranja, mandarina, lima, limón y grey

2. PROCESO DE LA CADENA PRODUCTIVA

2.1. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El manejo aplicado al cultivo de la naranja presenta diferencias según la tipología de productores. Inicialmente las variedades más utilizadas son las siguientes:

Variedades (%)	Valencia Late	Washintong Navel	Criolla
Municipio:			
San Carlos	84.7	12	3.3
Buena Vista	80	2	18
Yapacaní	75	15	10
Portachuelo	50	10	40
Santa Rosa	40	10	50
Tipología de productores:			
Autoconsumo	Sí	Sí	
Autoconsumo comercialización	Sí	Sí	Sí
Comercialización	Sí	Sí	Sí

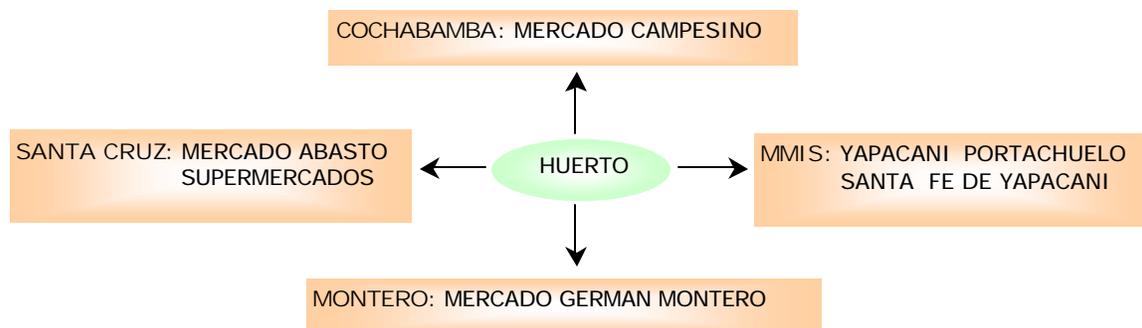
El proceso seguido por los productores que solamente consumen la naranja producida es rudimentario, realizan ocasionales podas y fumigaciones. Sin embargo los productores que además comercializan su producción, realizan las labores culturales con mayor uso de tecnología, mano de obra especializada y un control constante de malezas, plagas y enfermedades.

Las condiciones climáticas que cuenta la MMIS ofrece posibilidades para la proliferación de enfermedades y plagas insectiles que inciden negativamente en la producción cítrica, principalmente en la provincia Ichilo. Entre ellas se tiene a la fumagina, cancrisis y la cochinilla.

Es así que la distribución de costos varía de acuerdo al productor, estas diferencias se aprecian en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS	COSTO DE PRODUCCIÓN POR TIPOLOGÍA DE PRODUCTOR (\$us.)		
	AUTOCONSUMO	AUTOCONSUMO Y COMERCIALIZACION	COMERCIALIZACION
Aplicación de insecticidas	27	47	152
Fungicidas	51	44	76
Fertilizantes	No realiza	98	81
Herbicidas	41	53	113
Romeplow	No realiza	59	49
Riego en plena floración	No realiza	No realiza	9
Poda	17	43	34
Carpida	51	29	17
Rosada	No realiza	15	68
Pintado de tallo	9	15	17
TOTAL	197	401	615

2.1.1. DESTINO DE LA PRODUCCIÓN DE NARANJA DE LA MANCOMUNIDAD



MUNICIPIO	TIPOLOGIA	AUTOCONSUMO	AUTOCONSUMO Y COMERCIALIZACION	COMERCIALIZACION
San Carlos		11	11	78
Buena Vista		5	37	58
Yapacaní		11	32	58
Portachuelo		--	54	46
Santa Rosa		25	33	42
San Juan de Yapacaní		8	62	31
TOTAL (en %)		9	34	57

La comercialización de la naranja tiene a Santa Cruz, Cochabamba y Montero como sus principales destinos principalmente en la época de cosecha que comprende los meses marzo a agosto.

El 57% de los productores de la MMIS comercializan su producción en un 100% y están ubicados principalmente en San Carlos, Buena Vista y Yapacaní. En contraste, un 9% de los productores se dedican a este cultivo con fines de autoconsumo, esta categoría se ubica principalmente en Santa Rosa.



2.2. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN

2.2.1. PROCESAMIENTO DE LA NARANJA A NIVEL NACIONAL

La transformación industrial de la naranja a nivel nacional es poco representativa, las plantas industriales en funcionamiento se concentran en el eje La Paz (Tampico), Santa Cruz (Citrus, Alimenta SA), Cochabamba (Del Valle SRL, Vascal) y han logrado en la última década un lento incremento en su producción.

Adicionalmente se observa un descenso en las importaciones legales de productos derivados mientras que se existe una fuerte presencia de productos argentinos que ingresan al país vía contrabando.



2.2.2. PROCESAMIENTO DE LA NARANJA A NIVEL DEPARTAMENTAL

Como se mencionó en el inciso anterior, Santa Cruz cuenta con dos plantas dedicadas a este rubro: Citrus y Alimenta, ésta última no está elaborando ningún producto en base a la naranja y está desarrollando pruebas pilotos en la elaboración de mermeladas.

2.2.3. PROCESAMIENTO DE LA NARANJA A NIVEL MANCOMUNIDAD

La producción de la MMIS está enfocada casi exclusivamente a la comercialización del fruto en fresco, son personas ajenas a este cultivo quienes se identifican como potenciales transformadores y elaboran conservas en base a la naranja agria.



2.3. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

2.3.1. COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO EN FRESCO

La comercialización de naranja en la MISS es directa y también con la participación de agentes intermediarios. En los municipios de la Mancomunidad existen centros de abasto donde se genera un importante movimiento de transacciones económicas resultantes del mercadeo de esta fruta. Por otro lado, la fruta que llega al mercado Abasto de Santa Cruz de la Sierra procede de diversos lugares: San Julián, El Torno, La Guardia, Porongo, MMIS, Huacareta (Chuquisaca), Chapare y Carrasco (Cochabamba).

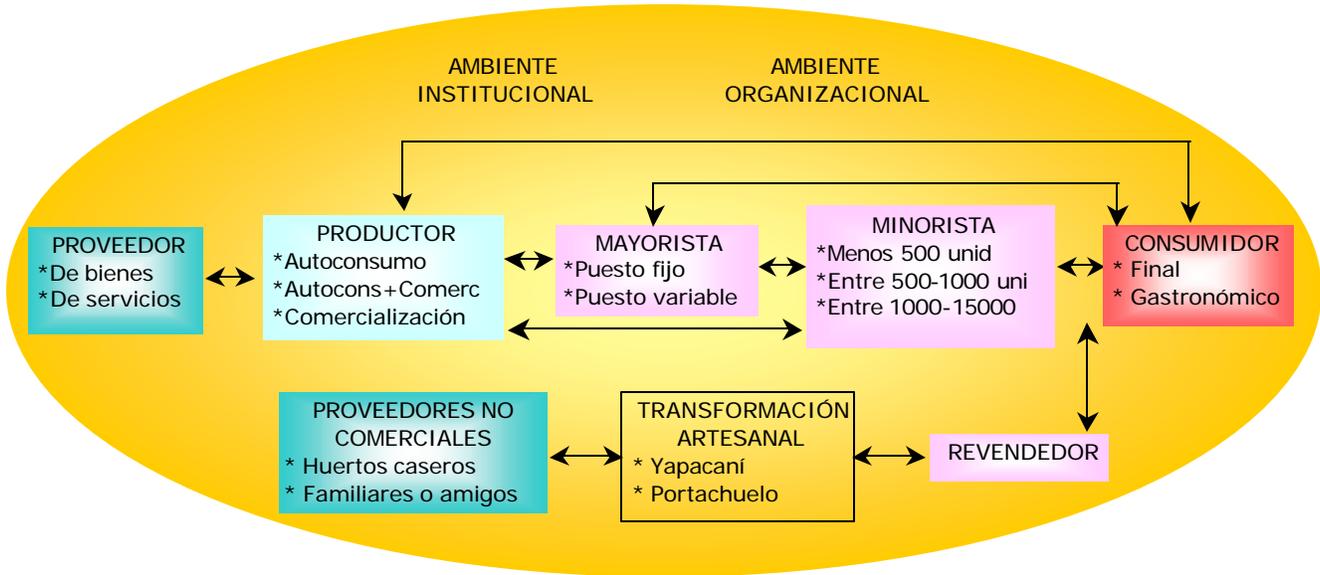
La unidad de comercialización inicial son las 100 unidades y se va modificando a medida que el producto llega al consumidor final.

Eslabón	Unidad de comercialización	Lugar de comercialización	Forma de intercambio
Productor	Cien unidades	Lugar de producción Centros de abastecimiento	Mayormente al contado
Mayorista	Cien unidades	Centros de abastecimiento	Contado
Minorista	Cien unidades, por unidad, chipa	Centros de abastecimiento Tiendas de barrio Ambulantes	Contado
Consumidor	Cien unidades, por unidad, kilogramo, arroba	Centros de abastecimiento Tiendas de barrio Ambulantes Supermercados	Contado



3. VISION SEGMENTADA

3.1. MODELACION DE LA CADENA DE VALOR



3.2. AMBIENTE INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

El Ambiente Institucional se refiere al conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que guardan relación con el negocio de la leche en la Mancomunidad Ichilo Sara. Asimismo el Ambiente Organizacional lo conforman las organizaciones existentes de apoyo a la consolidación del sector lechero.

3.3. TIPOLOGIA DE ESLABONES

3.3.1. PROVEEDORES

De bienes: Se relaciona con la provisión de plantines, en los últimos años se ha incrementado el número de viveristas que son diestros en la injertación pero que no tienen la asistencia técnica adecuada, razón de ello es la alta tasa de infestación de los viveros con cancrisis. La época de mayor venta de los viveristas son los meses lluviosos (septiembre a marzo). Respecto a la provisión de agroquímicos, se observa que el 96% de los productores de San Carlos aplican agroquímicos para el cuidado de su cultivo a diferencia del municipio de Yapacaní donde sólo el 29.2% de sus productores utilizan este insumo.

De servicios: Referidos a la asistencia técnica y transporte. Con respecto a la asistencia, ésta es prestada gratuitamente por empresas privadas que venden agroquímicos. El servicio de transporte es muy requerido por los productores de naranja ya que los principales destinos para la producción son Santa Cruz, Cochabamba, Oruro.

3.3.2. PRODUCTORES: Según el destino de la producción:

TIPOLOGÍA CRITERIO	AUTOCONSUMO	COMERCIALIZACIÓN Y AUTOCONSUMO	COMERCIALIZACIÓN
Ubicación	Yapacaní Santa Rosa Buena Vista	Yapacaní Santa Rosa Buena Vista San Carlos Portachuelo	Yapacaní Santa Rosa Buena Vista San Carlos Portachuelo
Organización	Productores individuales Parcelas pequeñas No están asociados	Productores individuales Parcelas medianas No están asociados	Productores agrupados Organización no consolidada
Variedades	Valencia Late Washington Navel	Valencia Late Criolla	Valencia Late Washington Navel
Costo de producción	2.65 Bs./100 unidades	1.34 Bs./100 unidades	2.66 Bs./100 unidades
Lugares de venta	--	Lugar de producción Mercados de la MMIS Mercados del interior	Lugar de producción Montero, Santa Cruz, Oruro Cochabamba, Potosí, Beni
Transporte utilizado	Transporte familiar	Vagonetas y camionetas	Camionetas y camiones de alto tonelaje
Actividad principal	Arroz, soya, ganadería, comerciantes	Arroz, maíz, ganadería	Yuca y fruta



3.3.3. MAYORISTAS: Según el tipo del puesto de venta:

TIPOLOGÍA	PUESTO FIJO	PUESTO VARIABLE
CRITERIO		
Persona a quien compra	Al productor Es producción propia	Al productor
Volumen de compra	3.000 a 40.000 unid.	1.000 a 20.000 unid.
Tipo de compra	Al contado	Al contado y al crédito
Costo de operación	40 a 105 Bs.	27 a 586 Bs.
Precio Compra: Venta:	15 Bs./100 unidades 21 Bs./100 unidades	18 Bs./100 unidades 24 Bs./100 unidades
Ganancias y pérdidas	Mayor: Enero - Febrero Agosto - Septiembre Menor: Otoño	Mayor: Otoño - invierno Menor: Enero - Febrero
Mejores clientes	Minorista	Minorista y consumidor
Tiempo necesario p/venta	De 3 a 5 días	De 1 a 7 días
Años en el negocio	De uno a ocho años	De uno a doce años



3.3.4. MINORISTAS: Según el volumen de compra:

TIPOLOGÍA CRITERIO	100 - menor 500 unid.	500 - menor 1.000 unid.	1.000 – 15.000 unid.
Unidad de Compra: Venta:	Por cien unidades Por cien unidades Por unidad	Por cien unidades Por cien unidades	Por mil unidades Por cien unidades
Tipo de compra	Al contado	Al contado y al crédito	Al contado y al crédito Es producción propia
Costo de operación	54 a 1.080 Bs.	24 a 315 Bs.	4 a 149 Bs.
Precio Compra: Venta:	21 Bs./100 unidades 35 Bs./100 unidades	22 Bs./100 unidades 25 Bs./100 unidades	21 Bs./100 unidades 25 Bs./100 unidades
Mejores clientes	Consumidor final	Consumidor final Restaurantes	Consumidor final Restaurantes, revended
Tiempo necesario p/venta	De un día a una semana	De un día a 2 semanas	De un día a 3 semanas
Años en el negocio	De un mes a once años	De uno a veinte años	De uno a treinta años
Puesto de venta	Fijo	Fijo	Fijo y Variable



3.3.5. CONSUMIDORES

3.3.5.1. CONSUMIDORES GASTRONOMICOS: Según el estrato social al que atienden:

TIPOLOGÍA CRITERIO	ESTRATO A: CLASE MEDIA, BAJA Y BAJA	ESTRATO B: CLASE MEDIA ALTA Y ALTA
Lugar de consumo	Restaurantes, pensiones, comedor	Restaurantes, hoteles
Lugar de abastecimiento	Centro de abasto	Centros de abasto y Cbba.
A quién compra	1. Mayorista, minorista 2. Productor	1. Minorista 2. Mayorista y productor
Unidad de compra	De 100 unidades	De 200 unidades
Frecuencia de compra	Diario	Diario y semanal
Precio de compra	7 a 35 Bs.	12 a 32 Bs.
Derivado más vendido	Refrescos: 0.5 a 1 Bs. p/unid Jugos: 1 a 2.5 Bs. p/unidad	Refrescos: 6 Bs. p/unidad Jugos: 3.5 a 10 Bs. p/unidad

3.3.5.2. CONSUMIDORES FINALES

TIPOLOGÍA	Consumidor masculino	Consumidor femenina
CRITERIO		
Conocimiento de variedad	Conoce: 66% No conoce: 33%	Conoce: 73% No conoce: 27%
Quién consume	Jóvenes: 43% Adultos: 27% Niños: 16% Adolescentes: 14%	Mujeres adultas: 67% Niñas: 16% Ancianas: 9%
Época de mayor consumo	Verano: 13% Otoño: 19% Invierno: 30% Todo el año: 11% Mayor oferta ⁷ : 19%	Verano: 14% Otoño: 23% Invierno: 30% Mayor oferta: 23%



⁷ La mayor oferta de naranja comprende los meses marzo a agosto

4. VISION PROSPECTIVA

4.1. IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE FACTORES CRITICOS.- PROPUESTAS DE ACCION

ESLABON	PROBLEMA EXISTENTE (FACTOR CRITICO)	FORTALEZA INTERNA (FACTOR IMPULSOR)	OPORTUNIDAD EXTERNA	ALTERNATIVA DE SOLUCION	RESPONSABLES/PARTICIP.(R) PLAZOS (P) MONTOS (M)
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores ubicados lejos de comunidades productoras * Proveedores no capacitados en el manejo de químicos * Costo elevado de la campaña de lucha contra plagas * Faltan estudios de adaptación de nuevas variedades 	<p>Proveedores y productores conscientes del control de plagas</p> <p>Transportistas están organizados</p> <p>Fletes de transporte negociables</p> <p>Se realizan investigaciones dentro de la MMIS</p>	<p>Disponibilidad de casas comerciales para trabajar con productores asociados</p> <p>GM toma contactos con instituciones para canalizar capacitación necesaria</p>	<p>Alianzas estratégicas para la provisión de agroquímicos</p>	<p>R: Productores de la MISS Casas comerciales Montero Casas comerciales Santa Cruz</p> <p>P: Inicio de actividades enero 2003</p>
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> * Productores no están organizados en su gran mayoría * Las variedades existentes son susceptibles a la cancrisis * Manejo incorrecto de los huertos citricolas * Dificultad económica para financiar capacitaciones * Productores no son sujetos de crédito 	<p>Productores dispuestos a recibir capacitación</p> <p>Productores dispuestos a diversificar sus cultivos</p>	<p>Instituciones financieras y de capacitación presentes en el departamento</p>	<p>Introducción de nuevos cultivares de naranja</p>	<p>R: GIP Yapacaní, San Carlos Buena Vista, Portachuelo</p> <p>P: Inicio de actividades septiemb-03</p> <p>M: 3.000 \$us.</p>
				<p>Capacitación en el manejo del cultivo</p>	<p>R: GIP de Yapacaní, San Carlos Buena Vista, Portachuelo</p> <p>P: Inicio de actividades agosto 2002</p> <p>M: 3.200 \$us.</p>
				<p>Diversificación de la producción frutícola</p>	<p>R: GIP Yapacaní, San Carlos Buena Vista, Portachuelo</p> <p>P: Inicio de actividades enero 2003</p> <p>M: 3.815 \$us.</p>

ESLABON	PROBLEMA EXISTENTE (FACTOR CRITICO)	FORTALEZA INTERNA (FACTOR IMPULSOR)	OPORTUNIDAD EXTERNA	ALTERNATIVA DE SOLUCION	RESPONSABLES/PARTICIP. (R) PLAZOS (P) MONTOS (M)
TRANSFORMACION	*Ausencia de conocimientos en elaboración de conservas *Falta de recursos financieros para emprender la industrialización de la naranja	Existe la variedad adecuada para su transformación Existe una Asociación para la transformación de la naranja	En el departamento no existe una planta transformadora los derivados llegan de otros departamentos y del exterior	Producción artesanal de conservas	R: Productores de la MMIS M: 25.390 \$us.
				Implementación de una planta industrializadora de frutas	R: Productores de la MMIS M: 114.432 \$us.
COMERCIALIZACION	* Los productores no logran comercializar toda su producción * Los productores no llegan a los grandes mercados *Desconocimiento del empaque adecuado de la fruta *Falta de control sanitario en los puestos de venta *Producción estacional ocasiona saturación del mercado	Existe una Asociación para la transformación de la naranja	Existen instituciones que ofrecen capacitación en comercialización La FDTA-TH ⁸ recibe proyectos de inversión de productores asociados para su financiamiento	Estrategia de distribución	R: Productores de la MMIS P: Inicio actividades segundo sem 02 M: 19.361 \$us.
				Estrategia promocional	R: Productores de la MMIS P: Inicio actividades segundo sem 02 M: 8.500 \$us.

⁸ FDTA-TH: Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal - Trópico Húmedo

SU APLICACIÓN



Habiéndose identificado las soluciones a los puntos críticos; la labor más ardua es su implementación. La aplicación de la herramienta no solo ha generado datos sobre la situación del negocio, sino todo un proceso de vinculación entre redes de actores, formalización de compromisos previos, un panel de proyectos y acciones concretas para desarrollar el sector fruticultor. Este capítulo merece ser tratado con suma importancia, la implementación de las acciones y la agregación de nuevos actores y escenarios debe ser considerado en términos de “procesos dinámicos” en el tiempo y el espacio.

1: ¿QUÉ SE HA HECHO?



1. Mejorar la intermediación

*Organizar el sector frutícola en una Asociación (PROCINORTE) con capacidad de negociación.

*Plantear un proyecto de “comercializadora alternativa” para abastecer un nicho de mercado con un label de calidad

2. Mejorar el conocimiento tecnológico

*Plantear un plan de capacitación sobre plagas y enfermedades (existencia de acuerdos preliminares con CETABOL)

*Difundir nuevas alternativas de diversificación frutícola (mango, café achachairú).

2: ¿QUÉ SE HA LOGRADO?



1. Un Grupo de Interés Productivo consolidado con la participación de 100 socios.
2. Un Proyecto de Fomento de reconversión frutícola (200 has. De mango en establecimiento)
3. Empresarios interesados en el establecimiento de una planta transformadora.
4. Acuerdos preliminares con Swiss Contact para desarrollar una comercializadora alternativa.
5. Un proyecto preliminar para impulsar el parque industrial de Portachuelo para dinamizar el sector y atraer inversión privada.
6. Un proyecto de TdR con ACIDI-VOCA para la elaboración de un proyecto a diseño final de una planta y su sondeo de mercado.

3: ¿QUÉ NO SE HA LOGRADO?

1. Generar una visión compartida de la Cadena.
2. Involucrar más activamente a los actores municipales, para que asuman su rol en la PEM⁹.
3. Búsqueda de financiamiento para la implementación de las acciones definidas en los programas y en los ejes de intervención.
4. Crear y realizar escenarios alternativos en función a un conjunto de variables que pudieran influenciar en la Cadena.
5. Una buena interrelación entre las redes de actores.
6. Articular políticas locales con políticas departamentales y nacionales para fomentar el sector.
7. Consolidar las Asociación conformada (PROCINORTE).

⁹ PEM: Promoción Económica Rural

8. Una instancia de concertación sectorial operativa, con poder de decisión en el ámbito municipal y mancomunado.
9. Mayor vinculación entre el ámbito municipal y departamental del sector fruticultor.
10. Un departamento de PEM que impulse al sector fruticultor.

4: ¿QUÉ LECCIONES HEMOS APRENDIDO?



1. Las instancias de concertación se crean en torno a acciones concretas, oportunidades de negocio e involucran a actores de un mismo sector; el ámbito espacial de estas instancias debería sobrepasar el ámbito municipal.
2. La necesidad de articular políticas públicas nacionales y departamentales en el sector fruticultor a partir de un ámbito local.
3. La urgencia de organizar el sector informal para dar una mayor representatividad a los actores más desfavorecidos y dotarles de seguridad jurídica y capacidad de gestión y negociación.
4. La aplicación de las Cadenas como herramienta de Planificación Regional para un sector definido.
5. El convencimiento de articular redes de actores y de ir incorporando actores en función de las oportunidades de mejorar.
6. La dificultad de los gestores municipales de apropiarse de una herramienta como los estudios de las Cadenas para la planificación de su territorio.
7. La importancia de simular escenarios posibles para prever las variables que pudieran incidir en la Cadena.