

### 10.8.3 PRIORIZACIÓN FINAL

Tomando en cuenta todos los criterios anteriormente detallados, se llega a la conclusión de que se encuentra pertinente la priorización de las siguientes cadenas productivas de frutas exóticas de acuerdo al siguiente orden de importancia:

1. Camu Camu
2. Tamarindo
3. Copuazú
4. Achachairú
5. Carambola
6. Cayú

## CAPÍTULO XI

### FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS GENERALES DE ESTRATÉGIAS DE DESARROLLO DE LAS CADENAS

#### 11.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GENERALES

El desarrollo de cadenas de producción de frutas exóticas depende, como todo producto nuevo de incentivos estatales y de un fuerte impulso del sector privado. En primer lugar, el Estado boliviano deberá formular y aplicar políticas de promoción, por todas las vías posibles para la consolidación de todos y cada uno de los eslabones de las cadenas de competitividad, apoyo con créditos blandos, por una parte y vía negociaciones bilaterales con países que sean mercados potenciales, principalmente de la Unión Europea, Japón y Estados Unidos, para obtener preferencias arancelarias, además de estimular la inversión privada para el desarrollo de la industria, son alternativas que deben ser aplicadas. Se debe usar el puente abierto con los mercados solidarios; ellos pueden actuar creando los vínculos con empresas más formalmente comerciales.

La industria nacional de jugos y refrescos debería recibir la mayor información posible sobre las potencialidades de los productos que han sido estudiados en estas cadenas, así como la población en general, sobre sus bondades, para estimular el consumo nacional de pulpas y fruta fresca. Es preciso trabajarse en el incremento de demanda en “polos de atracción turística”, por el hecho de que estos productos han comenzado a experimentar una notable aceptación en el mercado de la Unión Europea y en los Estados Unidos. En tal sentido, el sector hotelero y gastronómico que atiende este segmento puede ser un segmento atractivo para la difusión de estos frutos.

Una iniciativa importante sería la incorporación de estas frutas al Programa Consuma lo Nuestro, inicialmente auspiciado por la Federación de Empresarios de Bolivia, y ahora convertido en programa estatal.

Para todo lo mencionado anteriormente, es preciso establecer un plan estratégico de desarrollo y consolidación de los frutos exóticos recogidos en esta cadena, con la participación de todos los actores de la cadena de producción y productores representativos de zonas potenciales del Trópico Cochabamba, Beni, Santa Cruz, y la región de Los Yungas en La Paz.

Un conjunto de acciones para el desarrollo de la cadena productiva pueden ser esbozadas para los tres eslabones principales de las cadenas de frutas exóticas:

#### **11.1.1 PROYECTOS PARA FORTALECER EL ESLABÓN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**

- Programas de Mejoramiento genético y de técnicas de cultivo.
- Capacitación a productores en técnicas de manejo gerencial y fomento del espíritu empresarial (Empresarialidad).
- Estudios de plagas y enfermedades son necesarios (combatir la mosca de la fruta, por ejemplo). Pueden estos es preciso vincularse con los estudios de facultades agronómicas de universidades locales (en las zonas que cubren las cadenas) y también la Fundación Trópico Húmedo.
- Es importante promover mediante talleres y charlas la conciencia de que los cultivos “ecológicos o la producción orgánica” tienen un valor agregado mucho más alto, y que son además un requisito indispensable para salir a la exportación con razonables probabilidades de éxito.
- Incentivo de mecanismos de cooperación entre productores pequeños para lograr unificar volúmenes mayores –atractivos para un esfuerzo de comercialización que vaya más allá del ámbito local y del autoconsumo (por ejemplo, una estrategia para obligar a la dinámica de la sinergia de cadenas es la entrega de insumos o plantíos solo a condición de la cooperación en la venta).
- Necesidad de registrar estadísticas de manera sistemática para contar con bases de datos que pueden ser usadas en análisis de costos, productividad y rendimiento, y o en negociaciones con proveedores y compradores, así como con instancias gubernamentales o ONGs de apoyo, y muy especialmente para la presentación de proyectos de desarrollo ante instituciones financiadoras.
- Selección y creación de agrupaciones de productores a los que se les expliquen y se les coopera en la consecución de condiciones para la exportación (volúmenes mínimos, preparación para el logro de la calidad exportable, etc.).
- Si bien existen posibilidades de expansión de estos cultivos (en casi todas las regiones tropicales del país, desde Los Yungas, Beni, Pando, Trópico de Cochabamba y Santa Cruz), será preciso tomar contacto, sobretudo con productores frutícolas ya establecidos y con cierto grado de credibilidad y dominio de las técnicas de cultivo y relaciones con otros eslabones, los que podrían actuar favorablemente como “punta de lanza” en la apertura de estos cultivo hacia un escalón superior en su difusión nacional.
- Creación de un centro de prevención, certificación de prácticas agrícolas de manejo, así como de control de contaminación, con financiamiento gubernamental, internacional o mixto, inicialmente, y luego evaluar la posibilidad

de transferirlo al sector privado. El SENASAG puede actuar como un importante propulsor de estas acciones.

- Dotación y mejoramiento de la infraestructura caminera, con base en un esfuerzo gubernamental, y de la cooperación con organismos financiadores del exterior.
- Rediseño de mecanismos de financiamiento. Planteándose nuevos esquemas que tomen en cuenta las distintas etapas en la cadena de producción, para incrementar sosteniblemente el volumen de créditos de sub sectores del agro.
- Adaptación de planes de estudio en las Universidades locales, de acuerdo a necesidades del sector, y concretamente de las cadenas de frutas exóticas.

### **11.1.2 PROYECTOS PARA FORTALECER EL ESLABÓN TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA**

- Mejoramiento de las relaciones con productores industriales en base a Talleres o Eventos de exposición de tecnologías y prácticas de transformación y comercialización (por ejemplo, la empresa De La Selva, Industrias Cabrera, Industrias Del Valle, El Ceibo, Finca Los Petos, Cooperativa Santa Bárbara, Litoral, Cayú Amazónico, etc.), los mismos pueden actuar como grandes acopiadores, de los remanentes o de la producción en menor escala.
- Diversificación de sus productos – mermeladas, jaleas, pulpa congelada para refrescos, helados, saborizantes y fruta deshidratada.
- Será preciso el desarrollo de una Investigación de Mercados Formal para identificación de los usos, segmentos, comprensión de los comportamientos de compra y la cuantificación de la demanda potencial.
- Diseño de Políticas de incentivo para el desarrollo de insumos (envases y etiquetas) y de equipos y maquinaria que permitan reducciones de los precios de los mismos. Tratar de descubrir posibilidades de cooperación para efectuar pedidos de estos envases en magnitudes tales que favorezcan las economías de escala en las compras.
- Generación de programas de capacitación (comercialización e industrialización). Dirigidos a los actores menos desarrollados de la cadena, pero también a las empresas ya consolidadas. Pueden aplicarse diversas modalidades (talleres, capacitación en planta, cursos on-line, etc.).
- Rediseño de mecanismos de financiamiento, principalmente estimulando a los propios productores a modalidades de microcréditos, como el ahorro productivo.
- Creación de normativas para la reglamentación de los tipos de productos, para el establecimiento de controles de calidad estándares y la difusión de las normas y controles de calidad de productos importados similares.
- Recomendable un Estudio de Benchmarking de las técnicas de producción en Malasia, Brasil; así como de productores internos que han conseguido el dominio de ciertas tecnologías. En estas actividades las Universidades y sus Centros de Investigación pueden jugar un papel muy importante.

### **11.1.3 PROYECTOS PARA FORTALECER EL ESLABÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

- Promoción de las frutas exóticas en eventos nacionales e internacionales, aprovechando misiones comerciales, o cualquier tipo de evento en que tenga participación algunos de los actores –principalmente investigadores de las Universidades nacionales.
- Preparación de presentaciones formales y búsqueda de contactos para la atracción de inversionistas de fuera de los municipios y también del exterior del país. Para ello será preciso el desarrollo de presentaciones “físicas” así como en material electrónico, sobre las potencialidades, contactos, condiciones y requisitos, etc.
- Capacitación en técnicas de presentación ferial, así como modalidades de captura de información sobre mercados, clientes y competidores en tales eventos.

- Creación de un centro de información de negocios para frutas exóticas. Con apoyo de todas las partes involucradas por con un decisivo soporte del Gobierno y enmarcado en los esfuerzos del Programas de Productividad y Competitividad de Bolivia.
- Gestionar marcas de productos con una norma de calidad o desarrollo de marcas propias.
- Generación de programas de capacitación en tecnologías de manejo de negocios. Búsqueda y diseminación de las mejores prácticas nacionales e internacionales.
- Estimulo al consumo de la población nacional de frutas naturales y jugos, vía desayunos escolares, subsidios post maternos y otros. Incorporación de estas frutas al programa nacional de fomento a la Industria: Consuma lo Nuestro.
- Promoción de productos in natura y procesados a través puntos de venta en terminales de buses y aeropuertos nacionales como un primer paso para posteriormente abordar puntos de venta en el exterior.
- Es recomendable un estudio de Benchmarking con respecto a las modalidades de desarrollo comercial aplicadas por los exportadores malayos.
- Capacitación en ventas y gestión comercial a los productores, transformadores y principalmente vendedores de frutas en fresco de los principales mercados o centros de abasto.
- Estudios de mercado son necesarios. Pueden estos vincularse con los estudios de facultades de ciencias sociales y económicas de universidades locales y también de consultoras del rubro.

#### **11.1.4 LINEAMIENTOS PARA EL PROGRAMA “ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES”**

Las organizaciones campesinas no pueden, con sus solos recursos humanos, materiales y financieros, estar a la altura de los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos con que se enfrenta la población rural. Es necesario establecer alianzas y asociaciones, pero también conseguir apoyos y un acompañamiento que las puedan ayudar a entablar alianzas y a construir esas asociaciones.

Dentro de los lineamientos estratégicos principales para el desarrollo de las cadenas productivas, es de vital importancia la implementación de un programa de *“organización y fortalecimiento de asociaciones de productores”*.

Recurrir a las organizaciones campesinas puede entenderse también como medio de conseguir ciertas reformas institucionales. Así, para que los servicios agrícolas (investigación, divulgación, orientación agrícola y rural) se adapten a las demandas de sus "clientes", es indispensable que los "clientes" estén en condiciones de expresarse, de hacer oír su voz, etc. Ello puede traducirse en la creación de organizaciones específicas.

El Programa que deberá contemplar líneas de acción enfocadas a fortalecer:

- La representación y la defensa de los intereses de los productores frente a otros agentes económicos e institucionales y ante los posibles “desajustes” del mismo Estado.
- La función que se espera de las organizaciones debe ir acompañada de la necesidad de que los productores que forman parte de ellas (responsables, miembros) se doten de medios nuevos: competencias—generales y específicas—necesarias para el desempeño de las funciones y tareas que les son propias, recursos materiales y financieros, definición de mecanismos adecuados de toma de decisión y de actuación, etc. Es claro que los apoyos exteriores son también necesarios: establecimiento de sistemas de información, capacitación técnica y de gestión, creación de fondos que respalden las iniciativas locales, apoyos institucionales, etc.

Los desafíos a enfrentar por las organizaciones de productores, son: la definición de la posición y la función de las organizaciones campesinas en los dispositivos de apoyo a los productores, construcción de nuevas formas de coordinación entre actores y de nuevas modalidades de regulación, la concepción del futuro de la agricultura en una economía liberalizada y globalizada, estos desafíos, llevan al establecimiento de nuevas relaciones entre los actores, fundadas en las asociaciones, la concertación y la negociación de contratos y compromisos.

Entre las numerosas resistencias que surgen en la práctica de este proceso de fortalecimiento, podemos mencionar: conflictos de intereses, críticas a posiciones de poder adquiridas, etc., las mismas que deben ir acompañadas de un apoyo a las organizaciones campesinas, en el proceso de concertación de negociaciones que se establecen en forma a menudo laboriosa.

Se trata ante todo de reducir las asimetrías que caracterizan a las relaciones entre los agentes afectados en algunas asociaciones "actuales", y que muy a menudo ponen a las organizaciones campesinas en posición desfavorable en relación con los otros agentes económicos e institucionales: a las desigualdades de acceso a la información, en materia de especialización (capacidad de análisis, de propuesta), se suman asimetrías igualmente marcadas en materia de control de los recursos materiales y financieros, de acceso a los centros de decisión política, etc.

Estos apoyos suponen inversiones importantes, pero su duración y su eficacia están vinculadas en gran medida con las modalidades conforme a las cuales se proporcionen. En ese terreno también son requisitos indispensables el reconocimiento de las organizaciones campesinas en cuanto partes activas y la contratación de los servicios: los objetivos, los contenidos de esos apoyos también deben ser negociados con las organizaciones campesinas. En la práctica existe el riesgo de que los apoyos referentes al fortalecimiento de las organizaciones campesinas contribuyan a desviarlas de los objetivos que les son propios; a instrumentarlas para la consecución de objetivos definidos en el exterior.

Dar apoyo a las organizaciones campesinas constituye asimismo un medio para reducir las desigualdades:

- El fortalecimiento de las organizaciones campesinas tiene también como objetivo permitir a las fuentes de respaldo financiero exteriores llegar hasta la

base, permitir que los productores se beneficien. Esto supone revisar la estructura vertical actual, que va de la cima a la base.

- El objetivo buscado consiste asimismo en una mejor distribución del ingreso entre los diferentes actores; ahora bien, esto es esencial en un período caracterizado por el pronunciado aumento de la pobreza y por procesos de descomposición social que caracterizan la situación que atraviesa el País.

El fortalecimiento de las organizaciones campesinas es un componente central de la lucha contra la pobreza:

- La gravitación de la agricultura campesina en las sociedades y las economías de los países del Sur: frente a los 800 millones de personas que sufren hambre, nos plantean las siguientes interrogantes ¿qué agricultura queremos sostener? El crecimiento se ha restablecido ¿pero para quiénes? Los más débiles están cada vez más amenazados por la marginación y la exclusión.
- "La pobreza no es solamente una carencia que padecen los hombres y las mujeres", sino también una incapacidad de pensar en el presente; de actuar.

El fortalecimiento de las organizaciones campesinas supone también una voluntad de los propios productores:

- El fortalecimiento de las organizaciones campesinas no debe ser un objetivo exclusivo de las grandes organizaciones federales.
- ¿Qué esperan los miembros del apoyo que solicitan? ¿Cómo hacerlos participar en el debate?
- Recibir apoyo exterior sin movilización de sus propios recursos puede engendrar dependencia en las organizaciones, hacerles perder su potencia económica y política.
- El apoyo a las organizaciones campesinas debe estar acompañado necesariamente por un incremento de las responsabilidades de estas últimas...
- El papel de las organizaciones campesinas, debe hacer que los productores tomen parte en los análisis referentes al papel que han de cumplir las organizaciones que van a representarlos.

El fortalecimiento de las organizaciones campesinas beneficiará a todos en la medida en que se base en una real compromiso del mundo campesino, de los líderes que éste designará y de la capacidad de los mismos de dialogar con franqueza y pragmatismo, lo que permitirá tener en cuenta el interés de cada una de las partes.

## 11.2 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DEL CAMU

Es necesario iniciar trabajos de identificación, valoración de daño y medidas de control, en lo posible mediante métodos biológicos, de algunas infestaciones e infecciones detectadas en plantas existentes actualmente.

El diseño y conducción de una Investigación de Mercados formal para identificar a los nuevos usos de la pulpa de camu camu, aparte de la elaboración de néctares y helados, y principalmente en la fabricación de medicamentos, es imperativo para ayudar en el diseño de políticas de promoción del producto, ya que necesariamente deberán establecerse estrategias para la expansión del consumo nacional.

Para el logro de la articulación entre los pequeños productores agrícolas con la iniciativa privada de los sectores de transformación y comercialización será preciso el desarrollo de un Taller de Interacción y Desarrollo de una Agenda Conjunta de Responsabilidad. Este taller podrá ser desarrollado sobre bases periódicas ofreciendo un espacio propicio para el aprendizaje y la formalización de lazos de cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena.

Estudio de los Costos de Inversión, Desarrollo y Producción es sumamente importante, para hacer frente a las demandas de expansión planteadas para este producto, asimismo un Estudio a profundidad del mercado nacional y de las posibilidades reales de exportación de la pulpa y de opciones de mayor valor agregado.

La Fundación Trópico Húmedo puede encarar la tarea de desarrollar programas de investigación para el control de plagas y enfermedades, así como, investigaciones sobre la calidad del producto y el desarrollo del mismo, vía incorporación de valor. Existe una excelente oportunidad de lograr éxito con la investigación con insecticidas y fungicidas naturales, constituidos por extractos de hojas y frutos de especies no maderables de los bosques del trópico húmedo boliviano y de especies de otras regiones del país.

El Estudio de modalidades innovadoras de financiación es un requisito indispensable para impulsar el desarrollo de esta cadena productiva. De igual modo es necesario estudiar para luego establecer un sistema de incentivos para estos productores que no interfiera en las negociaciones con la industria o que permita una relación directa, democrática y en términos de competitividad de todos los eslabones de la cadena de producción.

Talleres de reconocimiento, entendimiento mutuo y desarrollo de relaciones a mediano y largo plazo, son vitales para crear conciencia de la importancia de la cooperación y apuntar a la conformación de un auténtico clúster de competitividad para el desarrollo de frutas exóticas, y productos de valor agregado con base en ellas.

Es preciso estudiar formas más creativas de llegar a los consumidores finales y estimular en ellos el consumo. Esta es tarea de un Estudio de Mercado Específico y a profundidad.

Con el incremento de la producción es recomendable la instalación de una planta liofilizadora para la obtención de polvo deshidratado e incorporar mayor valor agregado al producto. El estudio para el desarrollo de esta planta de procesamiento, así como de normas y prácticas de calidad reconocidas y aceptadas internacionalmente, es requisito impostergable para el fomento de la cadena y de productos de alto valor agregado, que puedan encontrar compradores en la industria farmacéutica nacional y extranjera; por otro lado, la identificación de

proveedores de tales equipos, así como de la asesoría para la producción y también los contactos para la comercialización internacional.

El estudio del mercado potencial doméstico y de las formas de presentación para esta fruta es, una vez más, un requerimiento indispensable, además de que estudiar a mayor nivel de detalle las prácticas comerciales que han sido seguidas en las ciudades señaladas –Iquitos y Pucallpa, para la rápida masificación del consumo del producto

Las prácticas de fomento de la industria en el Brasil también tendrán que ser tomadas en cuenta y estudiadas a profundidad al diseñar un proyecto de desarrollo de la cadena del Camu Camu, principalmente por una apuesta de incentivo fiscal que promueva la atracción de capitales e inversiones.

Habrà que tomar contactos con el gobierno japonés, para asegurar exportaciones en el mediano y largo plazo. Estudiar primero esa experiencia y luego, desarrollar un proyecto de desarrollo, el mismo que supondría un compromiso de mercado – compra de la producción asegurada , es uno de los lineamientos más interesantes de intervención para el desarrollo de la cadena de camu camu en Bolivia.

A largo plazo se requiere un entorno público (con políticas coherentes y cohesionadas) capaz de promover inversiones industriales para diversificar la obtención de productos intermedios y finales (polvo deshidratado, pastillas y cápsulas de vitamina C, por ejemplo) y exportaciones a países con consumidores de alto poder adquisitivo.

La investigación de mercado a desarrollar deberá ofrecer alternativas para solucionar, por un lado el desconocimiento del producto, y por otro, encontrar alternativas para llegar en buenas condiciones a los centros urbanos de consumo.

### **11.3 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA CARAMBOLA**

Dado que el cultivo está en etapa incipiente, y apenas unas pocas fincas están iniciando su producción –aún a escalas muy pequeñas, será preciso un taller que reúna a productores actuales y potenciales con mayoristas –mercados y supermercados, también a representantes de la industria, y algunos inversionistas extranjeros invitados, puede ser un primer punto para el inicio o arranque de esta producción. A este taller deberá invitarse también a financiadoras potenciales: AGROCAPITAL y CIDRE.

Un seminario de explicación sobre este tema de material genérico y las formas de propagación sería la segunda actividad para el desarrollo de la cadena. Es preciso identificar a agrónomos con el conocimiento necesario (teórico y práctico) para preparar el seminario, además de establecer los contactos con proveedores de semillas o plántones.

Como tercera actividad se tendría que contactar con Universidades locales, las mismas que podrían ser de ayuda para el tema; no sólo creando los documentos y presentaciones alusivos a los conocimientos requeridos, sino también actuando como contrapartes más serias –sus facultades de Agronomía- en la creación de viveros iniciales para dotar de plántones a los emprendedores locales.

Seguidamente establecer contacto con algunas instancias de la cooperación internacional en busca de un primer financiamiento para la compra de semilla y el desarrollo de variedades nacionales.

El desarrollo de un acuerdo de desarrollo industrial con algunas de las empresas ya establecidas, para conseguir que las pequeñas corridas de producción puedan servir de experiencia base para un escalado semi-industrial. Esto por supuesto requiere de una identificación de las firmas –potencialmente puede ser El Ceibo, vinculando este apoyo para la industrialización con una demanda del producto realizada por una ONG Suiza –OS3, mercado solidario.

Dado el carácter de experiencia piloto, tendrá que monitorearse muy de cerca, por lo mismo es necesaria la buena voluntad de quienes intervengan en este emprendimiento. Aventura empresarial que debe ser asumida como laboratorio de aprendizaje para una transferencia posterior de conocimientos a nuevos productores. La experiencia de “Transferencia de Tecnología de Deshidratado” con la empresa cochabambina “La Cochalita” debe ser analizada a más profundidad, y efectuar un proceso de Benchmarking con potencial de difusión a otras empresas. También la finca “Los Petos” es una candidata, que podría ser incorporada en el experimento, pero volcando su producción al mercado nacional. Lográndose así dos “Casos”, suficientes para dar inicio a emprendimientos más abarcadores, con posterioridad.

Con toda esta información, se podrá construir un programa de desarrollo mucho más consistente y certero en sus proyecciones, el mismo que puede ser presentado a las instancias de Gobierno, para que actúen como viabilizadoras de un esfuerzo mayor en busca de mercados e inversión conjunta. Tendría interés nacional e internacional, no sólo por el hecho de su potencial económico innegable, sino además por el efecto social, habida cuenta de que es un cultivo alternativo al cultivo de la coca –productores de la hoja han plantado árboles de carambola y están a la espera de sus resultados económicos.

Para el desarrollo del cultivo se recomienda fortalecer la producción orgánica, especialmente si se pretende exportar el producto, promoviendo el uso de plántones injertados con variedades dulces de alta calidad de fruta y productividad, seleccionados del material existente o introducción de variedades conocidas en los mercados de exportación. En este cometido, la presencia de diferentes especies de moscas de la fruta presentes en las zonas de producción actual, constituyen una limitante importante para la exportación de fruta fresca a mercados de Norteamérica y Europa. Para superar ello es necesario iniciar estudios para el manejo integrado de esta plaga e incorporar tratamientos poscosecha con infraestructura apropiada.

Uno de los factores a considerar para el éxito de la industrialización de esta fruta es el alto costo de los envases de vidrio, tapas y cajas de cartón para el transporte y manipuleo de productos procesados. Estos altos costos resultan limitantes fundamentales para el sector de la pequeña industria, especialmente cuando se pretende llegar a la exportación de productos. Se precisa del estudio de la Industria de soporte para potenciar el desarrollo de cadenas de frutas exóticas con potencial de desarrollo en el mercado local y posibilidades de incursión en mercados del exterior.



requisitos para el establecimiento de relaciones más sólidas y estables son también necesarios poner al descubierto con este estudio propuesto. Además y puesto que las dos industrias que procesan actualmente helados, refrescos (Industrias Cabrera) y néctar (industrias Del Valle) fueron muy discretas a proporcionar información referente a costos de producción, el estudio de mercado que se está proponiendo es pertinente para conseguir parámetros valederos en la comprensión de este eslabón, crucial en el desarrollo de la cadena.

El Estudio de mercado propuesto, tendría también como objetivo el identificar vías para superar las barreras señaladas.

También es preciso acotar que uno de los factores a considerar para el éxito de la industrialización de esta fruta es el alto costo de los envases de vidrio, tapas y cajas de cartón para el transporte y manipuleo de productos procesados. Estos altos costos resultan limitantes fundamentales para el sector de la pequeña industria, especialmente cuando se pretende llegar a la comercialización de productos. Se precisa del estudio de la Industria de Soporte para potenciar el desarrollo de cadenas de frutas exóticas con potencial de desarrollo en el mercado local y posibilidades de incursión en mercados del exterior.

#### **11.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE CAYU**

Procesos de capacitación en tecnología de cultivo, pero sobretodo en el desarrollo de conocimientos y habilidades gerenciales son indispensables.

Talleres para el reconocimiento de las interrelaciones, y las potencialidades del la cooperación primero, y luego para construir una Agenda de Responsabilidad Compartida, serán proyectos necesarios.

Es necesario también, establecer un sistema de incentivos que no interfiera en las negociaciones con la industria o que permita una relación directa, democrática y en términos de competitividad de toda la cadena de producción. El Estudio de tal sistema de incentivos es otro pre requisito para el desarrollo de la Cadena del Cayú.

Concretar el financiamiento para proyectos de mejoramiento y expansión de cultivos, mediando un proceso de negociación profesional, y con el acceso a información actualizada de las verdaderas potencialidades para la colocación ventajosa del producto en mercados de exportación habrán de ser desarrollados.

Un estudio de mercados sobre posibilidades de colocación nacional del producto es imprescindible, también sobre los aspectos de calidad, canales de distribución, presentaciones, precios, etc. El Estudio de Mercado propuesto deberá también proyectarse a los análisis de costos, márgenes y precios.

El potencial de productos que pueden lograrse de esta fruta es enorme, basta citar entre otros: Jugo de marañón, sazonado o carbonatado, el vinagre, la Jalea de marañón y jaleas mezcladas, el Marañón encurtido, los Jugos mixtos (con otras frutas tropicales), el Concentrado, Vino, Dulce de marañón, Salsa picante, incluso el Whisky de marañón, y finalmente el Marañón en almíbar. De estos productos, únicamente se conocen los procesos básicos para elaborarlos. En caso de

identificar a algunos de ellos con potencial de mercado atractivo, sería necesario desarrollar el Estudio para definir el proceso específico y además determinar la aceptación por parte del consumidor, y con todo ello, convencer a la industria para que participe activamente en la transformación.

## **11.6 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DEL COPOAZU**

Existe una oportunidad interesante de incorporar la experiencia y las relaciones de la cooperativa “El Ceibo” que trabaja en la exportación de carambola a Suiza – mercado solidario- para que también promueva este producto, de manera conjunta. Esto supone un Taller de trabajo conjunto, y el desarrollo de una Agenda de Trabajo con Responsabilidad Compartida a futuro.

Por el nivel tan embrionario de desarrollo de esta producción con fines comerciales, es necesario establecer proyectos de intervención que permitan iniciar trabajos de identificación, valoración de daño y medidas de control, en lo posible mediante métodos biológicos, de algunas infestaciones e infecciones detectadas en plantas existentes actualmente. Se hace indispensable identificar a agrónomos con el conocimiento necesario (teórico y práctico) para preparar el seminario, además de establecer los contactos con proveedores de semillas o plántones, acto seguido contactar con Universidades locales o Centros de Investigación, que podrían ser de ayuda para el tema; no sólo creando los documentos y presentaciones alusivos a los conocimientos requeridos, sino también actuando como contrapartes más serias –sus facultades de Agronomía- en la creación de viveros iniciales para dotar de plántones a los emprendedores locales

El paso siguiente puede ser el desarrollo de un acuerdo de desarrollo industrial con algunas de las empresas ya establecidas, para conseguir que las pequeñas corridas de producción puedan servir de experiencia base para un escalado semi-industrial. Esto por supuesto requiere de una identificación de las firmas –potencialmente puede ser El Ceibo, vinculando este apoyo para la industrialización con una demanda del producto realizada por una ONG Suiza –OS3, mercado solidario.

El apoyo a esta cooperativa (“El Ceibo”), con tecnología gerencial, de comercialización, y por supuesto también de cultivos, deberá ser uno de los lineamientos estratégicos principales para el desarrollo de esta cadena productiva. Como experiencia piloto, tendrá que monitorearse muy de cerca, por lo mismo es necesaria la buena voluntad de quienes intervengan en este emprendimiento. Aventura empresarial que debe ser asumida como laboratorio de aprendizaje para una transferencia posterior de conocimientos a nuevos productores. La experiencia de empresas brasileñas tiene potencial de difusión a nivel nacional. Se recomienda llevar una Investigación sobre las mejores prácticas en Brasil para el desarrollo del copuazú. También la finca “Los Petos” es una candidata, que podría ser incorporada en el experimento, pero volcando su producción al mercado nacional. Lográndose así dos “Casos”, suficientes para dar inicio a emprendimientos más abarcadores, con posterioridad.

Con toda esta información, se podrá construir un programa de desarrollo mucho más consistente y certero en sus proyecciones, el mismo que puede ser presentado

a las instancias de Gobierno, para que actúen como viabilizadoras de un esfuerzo mayor en busca de mercados e inversión conjunta. Tendría interés nacional e internacional, no sólo por el hecho de su potencial económico innegable, sino además por el efecto social, habida cuenta de que es un cultivo alternativo al cultivo de la coca –productores de la hoja han plantado árboles de carambola y están a la espera de sus resultados económicos.

Para el desarrollo del cultivo se recomienda fortalecer la producción orgánica, especialmente si se pretende exportar el producto, promoviendo el uso de plántones injertados con variedades dulces de alta calidad de fruta y productividad, seleccionados del material existente o introducción de variedades conocidas en los mercados de exportación.

Se precisa del estudio de la Industria de soporte para potenciar el desarrollo de cadenas de frutas exóticas con potencial de desarrollo en el mercado local y posibilidades de incursión en mercados del exterior

Estudio de los Costos de Inversión, Desarrollo y Producción, para hacer frente a las demandas de expansión planteadas para este producto, asimismo un Estudio a profundidad del mercado nacional y de las posibilidades reales de exportación mediante opciones de mayor valor agregado.

Para el logro de la articulación necesaria entre los eslabones de la cadena será preciso el desarrollo de un Taller de Interacción y Desarrollo de una Agenda Conjunta de Responsabilidad. Este taller podrá ser desarrollado sobre bases periódicas ofreciendo un espacio propicio para el aprendizaje y la formalización de lazos de cooperación entre los diferentes eslabones (producción-transformación-comercialización). Estos talleres de reconocimiento, entendimiento mutuo y desarrollo de relaciones a mediano y largo plazo, son vitales para crear conciencia de la importancia de la cooperación y apuntar a la conformación de un auténtico clúster de competitividad para el desarrollo de frutas exóticas, y productos de valor agregado con base en ellas.

Con el incremento de la producción es recomendable la instalación de una planta liofilizadora para la obtención de polvo deshidratado e incorporar mayor valor agregado. El estudio para el desarrollo de esta planta de procesamiento, así como de normas y prácticas de calidad reconocidas y aceptadas internacionalmente, es requisito impostergable para el fomento de la cadena y de productos de alto valor agregado, que puedan encontrar compradores en la industria farmacéutica nacional y extranjera; por otro lado, la identificación de proveedores de tales equipos, así como de la asesoría para la producción y también los contactos para la comercialización internacional.

Es preciso estudiar formas más creativas de llegar a los consumidores finales y estimular en ellos el consumo. Esta es tarea de un Estudio de Mercado Específico y a profundidad.

## **11.7 LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DEL ACHACHAIRU**

Por el potencial que se instituye en este fruto, se recomienda la realización de estudios a profundidad en las áreas de desarrollo genético, técnicas de producción, normas de calidad en el procesamiento, así como de las condiciones de mercado y de la manera más competitiva de llevar los mismos a las ciudades del país, y también la comercialización internacional.

Estudios de clasificación y mejoramiento genérico, así como la tecnología de propagación son indispensables para el desarrollo de esta cadena productiva. El control de malezas y la cobertura es uno de los trabajos más importantes dentro el cultivo. El control químico de malezas a través de herbicidas, hasta ahora no es utilizado en ninguna plantación de achachairú. Estudios técnicos agronómicos sobre este aspecto, así como de las mejores prácticas de poda, fertilización y métodos de lucha contra plagas y enfermedades son necesarios.

El área de técnicas de procesamiento de toda la gama de productos que pueden obtenerse a partir de esta fruta, requiere primero una investigación más detallada, para luego proceder a la difusión de este conocimiento entre los productores. El diseño de una Investigación de las Mejores Prácticas Productivas, sistemas de calidad en los productos, formas de presentación al cliente, así como el diseño de campañas de promoción del consumo, es un requerimiento indispensable incluso en las fases iniciales de desarrollo.

Existe interés en empresarios de EE.UU., en el fruto para exportaciones potenciales a la Unión Europea. Investigar esta posibilidad y el verdadero potencial de crecimiento serán tareas del Estudio del Mercado Potencia para el achachairú.

Aunque la rentabilidad parece ser bastante atractiva (casi el 70% en la TIR). Es preciso el desarrollo de un Estudio de Caso (uso de una finca o de varias, para hacer un seguimiento piloto de costos, mejores prácticas, así como del potencial de rendimiento del los frutales, y por último de los beneficios económicos generados).

Será un área de intervención prioritaria la organización de un Taller para reunir a los productores y ofrecerles capacitación en la utilización de modalidades de alianza para ganar poder negociador y efectividad en su funcionamiento como importante eslabón en la cadena de producción.

Para decidir mejor si se promueve o no el cultivo a corto y mediano plazo, asumiendo el incremento de la producción, y la industria requiera nivelar costos y mostrar competitividad con empresas extranjeras que pueden acceder al mercado de jugos y bebidas en Bolivia, será preciso tomar una acción en conjunto con productores y transformadores para posicionar su oferta, y principalmente contar con una fuente de ingresos; éste es un aspecto que debe ser tomado en cuenta durante la organización del Taller de lanzamiento de la cadena, y donde sería necesaria de presencia de todos los actores involucrados.

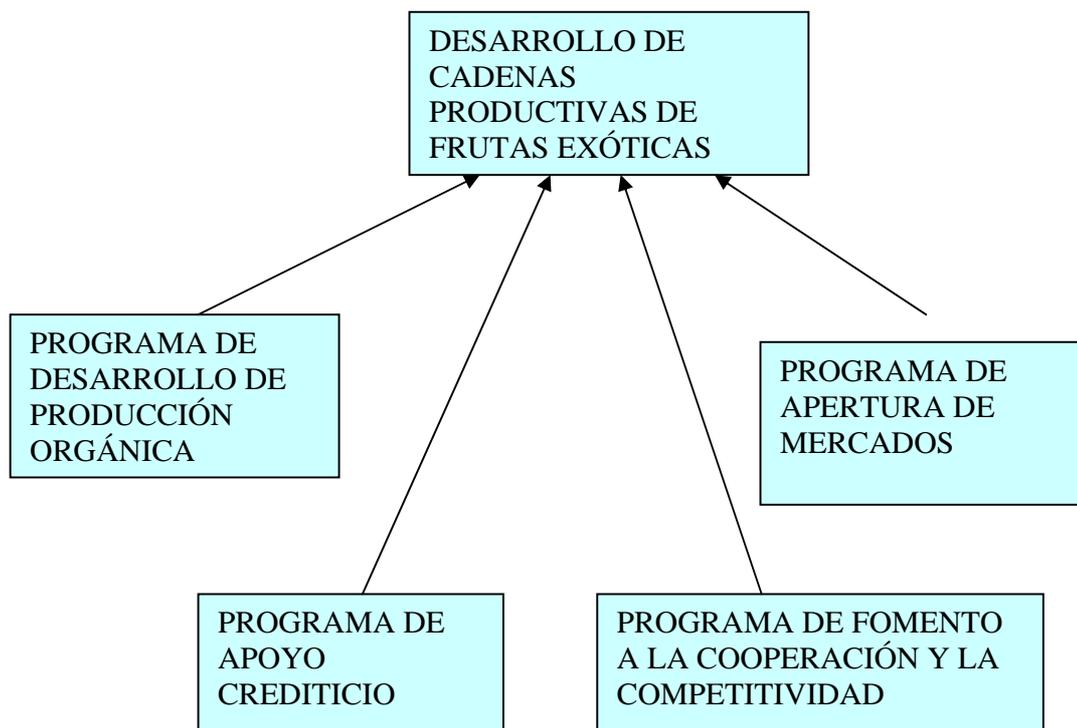
Encontrar una solución a la creación de un centro de distribución de fruta fresca, - el nuevo mercado de Frutas llamado "Los Bosques", y que presenta problemas con la microlocalización - es indispensable. Este esfuerzo puede usarse como punto de inicio para la construcción de una Agenda de Responsabilidad es una tarea o área de intervención estratégica urgente, y en la misma, la acción del gobierno será decisiva, al aplicar condiciones que propicien la cooperación entre actores.

El PITA de la Región de Porongo, en el que estaría contemplado el desarrollo del cultivo, transformación y comercialización del achachairú es de muy corto plazo. Este tipo de instrumentos y las visiones que lo sustentan no ayudan al desarrollo de sectores emergentes con las características citadas para las frutas exóticas. Desarrollar un Plan Estratégico para el desarrollo del mismo en esta zona puede ser una excelente contribución para la consolidación de esta cadena.

La deficiente o poca planificación de campañas promocionales y de impulso para productos naturales y étnicos es carente en el departamento y en general en Bolivia aún no se tomó conciencia de ello y este en definitiva es uno de los principales factores limitantes de desarrollo en este eslabón. Por lo mismo, es absolutamente pertinente el desarrollo de un Estudio de mercado donde se cubran estos aspectos y se delimiten acciones para la introducción y difusión del producto y sus usos.

Los mercados más prometedores para esta fruta son Australia y Europa. Sin embargo, aún no se establecieron contactos serios para su exportación por parte del sector productivo de Bolivia. Este hecho podría cambiar en el futuro si se llegan a concretar oportunidades de negocios con empresas importadoras de frutas de estas características. Un Estudio de mercados al respecto es necesario.

## **11.8 PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL**



*FICHA 1: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA PRODUCCION ORGÁNICA*

**OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la producción orgánica en las diferentes áreas de intervención que conforman las cadenas productivas de frutas exóticas.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Promover proyectos nuevos de siembra y producción que operen bajo el principio de la producción orgánica, con lo mismo potenciar las posibilidades exportables y de generación de ingresos para las familias y comunidades involucradas.
- Introducir este sistema de producción y sus normas a los cultivos actuales, con el asesoramiento y apoyo adecuado.
- Establecer un sistema efectivo de transferencia de tecnología relacionada a la producción orgánica.
- Introducir los productos orgánicos en los segmentos más importantes del mercado internacional.
- Integrar la producción de frutas exóticas con las demás actividades y cultivos en fincas diversificadas.
- Ayudar a mejorar las posibilidades de generación de recursos a la población local, objetivo de intervención.

**BENEFICIARIOS**

*FICHA 2: PROGRAMA FONDO ROTATORIO PARA COMPRA DE INSUMOS PARA  
PRODUCCIÓN ORGÁNICA DE FRUTAS EXÓTICAS*

**OBJETIVO GENERAL**

Facilitar la provisión de insumos importantes para proyectos de desarrollo de frutas exóticas en las zonas de desarrollo (Santa Cruz, Pando, Yungas, Cobija y el Trópico de Cochabamba).

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Garantizar el abastecimiento en forma constante, dinámica y eficiente de insumos importantes (plantones, semillas, sistemas de recolección y conservación) para los productores de frutas exóticas.
- Intermediar entre productores y proveedores para asegurar la sostenibilidad del Fondo.

**BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios del Programa serán las familias campesinas asentadas en las zonas que cubren las cadenas productivas, quienes vayan a participar con módulos de producción de las frutas exóticas.

**DESCRIPCION OPERATIVA**

*FICHA 3: PROGRAMA DE DESARROLLO DE MERCADOS*

**OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una profunda comprensión de los mercados actuales y potenciales para las frutas y productos industrializados provenientes de las cadenas productivas de frutas exóticas.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Proporcionar a los empresarios, agricultores, asociaciones y demás actores de cadena (actuales y potenciales), conocimientos sobre las oportunidades de mercados existentes para sus productos, tanto en el mercado nacional como el de exportación.
- Ayudar al sector productivo de la cadena a desarrollar habilidades gerenciales para el desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados, así como entrenamiento en técnicas de negociación comercial y presentaciones feriales.
- Proporcionarles conocimientos para que adquieran la pericia técnica requerida para la asimilación de nuevos procesos productivos, nuevos y más desarrollados sistemas de control y gerencia de la calidad, manejos financieros, así como de las técnicas de comercialización y mercadeo.

**BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios del Programa serán las familias campesinas asentadas en el Trópico de Cochabamba, el Oriente Boliviano (Santa Cruz, Beni y Pando), Yungas quienes vayan a participar con módulos de producción de frutas exóticas. También empresas pequeñas y

*FICHA 4: PROGRAMA DE FOMENTO A LA COOPERACIÓN Y COMPETITIVIDAD*

**OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la comprensión de la necesidad de la cooperación y la concertación para el desarrollo, conformando un Consejo de Competitividad de la Cadena que desarrollará un esquema de concertación y acuerdos entre los actores públicos y privados que contribuyan al **desarrollo de un entorno económico y al mejoramiento de la calidad de vida**, que propicie condiciones para que la región, las *empresas*, las *personas* y el *gobierno*, desarrollen ventajas competitivas, buscando legitimar sus decisiones en representación del interés colectivo.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Proporcionar a los empresarios, agricultores, asociaciones y demás actores de cadena (actuales y potenciales), conocimientos sobre las modalidades principales de cooperación, así como sobre el potencial que tal cooperación supone.
- Ayudar a que tanto el sector público, como privado productivo, y otras entidades que conforman las industrias de apoyo o soporte de la cadena a desarrollar habilidades gerenciales para la cooperación y la creación de redes de confianza.
- Proporcionarles a los actores involucrados un marco para el desarrollo de una agenda común de compromisos para el desarrollo de la competitividad sectorial y regional.
- Conseguir el compromiso de todos los actores involucrados para la aplicación de las líneas de acción que consensuadamente se vayan alcanzando. Favorecer la transferencia de información y conocimientos entre los actores.

## CAPITULO XII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 12.1 ENTORNO INTERNACIONAL

Bolivia sumida ante los efectos y retos que conlleva el proceso de globalización, ha sentido la acentuación de las brechas económica y tecnológica respecto a países e industrias poderosas. A la vez la globalización hace urgentes políticas que generen vínculos comerciales favorables y estratégicos con potenciales mercados para productos Bolivianos a los que se pueda impulsar su potencial competitivo.

Entre los efectos más importantes de la globalización sobre el sector agropecuario de nuestro país, podemos mencionar los siguientes:

- Valor cada vez más bajo para productos primarios, producto de las reglas de intercambio e incremento de los márgenes de comercialización en países desarrollados.
- Erosión genética de la biodiversidad.
- Acentuación de las brechas tecnológicas.
- Acentuación de la pobreza.
- Desplazamiento de población de áreas deprimidas hacia las ciudades, migración rural – urbano.

El desarrollo y consolidación del mercado doméstico y la apertura de mercados externos, a través de políticas de integración, se convierte en un requisito básico para que el país pueda crecer en forma sostenible.

En este marco, Bolivia tiene que aprovechar las oportunidades de promover una mayor atracción de inversión hacia el país y fortalecer los vínculos con la Comunidad Andina y el MERCOSUR, desarrollando activamente los sectores de transporte, telecomunicaciones, energía y servicios financieros. La consolidación de mercados más grandes, a través de la suscripción de acuerdos comerciales de integración regional, permitirá que el país participe de manera más amplia y efectiva en las actividades comerciales de la región y del continente.

Asimismo, es importante resaltar que Bolivia debe también realizar el esfuerzo para convertirse en un país que sigue muy de cerca estos procesos, con la participación del sector privado, dado que son las empresas y no el Estado las que en última instancia compiten internacionalmente.

En la actualidad las exportaciones bolivianas se encuentran concentradas en pocos países y principalmente en los países de América latina, representando alrededor del 47% del total de las exportaciones en 1998. Las exportaciones destinadas a la Unión Europea alcanzaron un 29% en 1998, mientras que la penetración de mercado de países asiáticos fue mínimo, en particular Japón, donde se destina menos del 1% de nuestras exportaciones.