

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ECONOMIA**



**TESIS DE GRADO**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS  
RURALES DEL SECTOR DE LÁCTEOS EN LOS MUNICIPIOS DEL  
DEPARTAMENTO DE LA PAZ  
PERIODO 2006-2011**

**POSTULANTE:** Alba Marisela Carrillo Bustillos

**TUTOR:** Lic. Marcelo Aguirre Vargas

**La Paz, Bolivia  
2012**

## DEDICATORIA

*A Emily, mi princesa hermosa la razón de mi vida y mi inspiración para seguir.*

*A mi padres María y Andrés por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida..*

*A mis hermanos Wara y Marco por su apoyo moral.*

*A Luis por su paciencia y por su apoyo brindado.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mis mayores reconocimientos a quienes apoyaron y contribuyeron al presente trabajo.*

*Al Lic. Marcelo Aguirre, mi tutor, un agradecimiento muy especial por su tiempo y colaboración.*

*Al Lic. Ariel Burgoa, mi docente relator, por su colaboración*

*A Andrés Carrillo, mi padre, por su valiosa guía y permanente cooperación.*

*A María Bustillos, mi madre, por su estímulo constante y apoyo continuo.*

## RESUMEN

La mayor parte de la producción lechera está en manos de pequeños productores y gran parte vende su producción como materia prima, sin generar valor agregado. En este sentido, la mejor forma que tienen pequeños productores para ingresar al mercado y mejorar sus condiciones es conformando Entidades Asociativas Rurales. Estas Entidades están compuestas por Empresas Asociativas Rurales (EMARs) y Micro y pequeñas empresas rurales (MyPERs). Se toma como estudio de caso a dos EMARs : APROLIV, SUMA MILLKI y tres MyPERs : QUESO TIWANACU, ADIALA y PACHA.

Las Entidades presentan bajos niveles de generación de valor agregado, limitado acceso a tecnología y mercados por poca diversificación de productos y baja producción. Sus productos tienen diferentes mercados, como los supermercados y la provisión del desayuno escolar, no obstante, esto no es suficiente ya que estas entidades contribuyen en la generación de empleo en sus municipios beneficiando a muchas familias. Asimismo, su producción en el periodo 2006 - 2011 mostro un crecimiento, además en el caso de dos entidades se incursiono en la producción de nuevos productos.

Si bien existen leyes e instituciones que apoyan estas Entidades, las entidades estudiadas no recibieron apoyo Estatal significativo. Asimismo, el rol de los municipios es muy importante para su fortalecimiento para que generen valor agregado aumentando su producción anual.

La generación de valor agregado de estas entidades está condicionada a las políticas públicas locales, su desarrollo depende de programas y proyectos en formación y asistencia técnica. Asimismo, la generación de valor agregado depende de infraestructura y de tecnología adecuada en el proceso de producción.

## INDICE GENERAL

### CAPITULO I

#### MARCO METODOLOGICO REFERENCIAL

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Introducción.....                                    | 1  |
| 1.2. Determinación del problema.....                      | 3  |
| 1.2.1 Situación Problemática.....                         | 3  |
| 1.2.2 Formulación del problema.....                       | 7  |
| 1.3. Justificación de la investigación.....               | 8  |
| 1.4. Delimitación del tema.....                           | 9  |
| 1.4.1 Delimitación temporal.....                          | 9  |
| 1.4.2 Delimitación Espacial.....                          | 9  |
| 1.5. Formulación de objetivos.....                        | 9  |
| 1.5.1 Objetivo general.....                               | 9  |
| 1.5.2 Objetivos específicos.....                          | 9  |
| 1.6. Formulación de la Hipótesis.....                     | 10 |
| 1.6.1 Variable Independiente.....                         | 10 |
| 1.6.2 Variable dependiente.....                           | 11 |
| 1.7. Marco teórico y conceptual.....                      | 11 |
| 1.7.1 Marco Teórico.....                                  | 11 |
| 1.7.2 Marco Conceptual.....                               | 12 |
| 1.7.2.1 Asociatividad.....                                | 12 |
| 1.7.2.2 Entidades Asociativas Rurales.....                | 13 |
| 1.7.2.3 Empresas Asociativas Rurales.....                 | 14 |
| 1.7.2.4 Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs)..... | 15 |
| 1.7.2.5 Micro y Pequeñas Empresas (MYPES).....            | 16 |
| 1.7.2.6 Micro y pequeña empresa rural.....                | 16 |
| 1.7.2.7 Desarrollo rural.....                             | 18 |
| 1.7.2.8 Apoyo a la producción.....                        | 19 |
| 1.7.2.9 Promoción Económica.....                          | 19 |
| 1.7.2.10 Municipio Productivo.....                        | 21 |
| 1.7.2.11 Rol de los municipios.....                       | 22 |
| 1.8. Método.....  | 25 |
| 1.9 Metodología del estudio.....                          | 26 |

### CAPITULO II

#### POLITICAS PÚBLICAS, LEYES E INSTITUCIONES DE APOYO A LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Introducción.....  | 27 |
| 2.2 Políticas Públicas de Apoyo a las Entidades Asociativas Rurales..... | 28 |
| 2.3 Antecedentes de Políticas Públicas 2000- 2006.....                   | 29 |
| 2.4 Nueva Legislación Boliviana.....                                     | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.1 Constitución Política del Estado.....                                   | 30 |
| 2.4.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios..... | 31 |
| 2.4.3 Ley marco de autonomías y descentralización.....                        | 31 |
| 2.4.4 Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria.....              | 31 |
| 2.4.5 Banco de Desarrollo Productivo.....                                     | 32 |
| 2.4.6 Ley de Creación del Fondo de Apoyo al Complejo Productivo.....          | 33 |
| 2.4.7 Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010.....                            | 34 |
| 2.4.8 Proyecto de Ley OECA.....   | 34 |
| 2.5. Instituciones.....   | 35 |
| 2.5.1 Instituciones Públicas.....   | 35 |
| 2.5.1.1 Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.....            | 35 |
| 2.5.1.2 Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa.....                     | 36 |
| 2.5.1.3 Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra.....                          | 36 |
| 2.5.2 Instituciones Privadas.....   | 38 |
| 2.5.2.1 Fundación Altiplano.....  | 38 |
| 2.5.2.2 CIOEC.....  | 39 |

### **CAPITULO III**

#### **CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES DEL SECTOR DE LÁCTEOS**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Introducción.....   | 41 |
| 3.2 Características de los emprendimientos lecheros.....                          | 42 |
| 3.3 Presentación de las Entidades Asociativas Rurales del sector de lácteos.....  | 42 |
| 3.3.1 Empresas Asociativas Rurales.....   | 42 |
| 3.3.1.1 Aroliv.....   | 43 |
| 3.3.1.2 Suma Millki.....  | 43 |
| 3.3.2 Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MYPERS).....                             | 44 |
| 3.3.2.1 Queso Tiwanaku.....   | 44 |
| 3.3.2.2 Adiala.....   | 45 |
| 3.3.2.3 Pacha.....  | 45 |
| 3.4 Caracterización de las Entidades Asociativas Rurales.....                     | 46 |
| 3.5 Ciclo de vida modelo de los Emprendimientos Empresariales.....                | 51 |
| 3.5.1 Ciclo de vida modelo de los Emprendimientos Rurales.....                    | 52 |
| 3.6 La generación de valor agregado.....  | 55 |
| 3.6.1 Polo de producción básica.....  | 55 |
| 3.6.2 Polo de Provisión de insumos productivos.....                               | 56 |
| 3.6.3 Polo de Transformación.....   | 57 |
| 3.6.3.1 Procedimiento de elaboración de los principales productos.....            | 57 |
| 3.6.3.2 Presentación de productos.....  | 59 |
| 3.6.3.3 Tecnología en la Generación de Valor Agregado.....                        | 64 |
| 3.6.4 Polo de comercialización.....   | 68 |
| 3.7 Producción, precios e ingresos de las Entidades Asociativas Rurales.....      | 70 |
| 3.8 Generación de Empleo.....   | 79 |
| 3.8.1 Impacto en empleo en la etapa de materias primas.....                       | 80 |
| 3.8.2 Impacto en empleo en la etapa de generación de valor agregado.....          | 83 |
| 3.9 Lineamientos estratégicos para el desarrollo de las EARs en el municipio..... | 84 |

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Principales conclusiones de la investigación..... | 87 |
| 4.2 Recomendaciones.....                              | 93 |

Bibliografía

Anexos

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

## INDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro N° 1.2.....                              | 16 |
| VARIABLES QUE IDENTIFICAN MyPES                 |    |
| Cuadro N° 3.1.....                              | 43 |
| DATOS LEGALES DE LA EMAR APROLIV                |    |
| Cuadro N° 3.2.....                              | 44 |
| DATOS LEGALES DE LA EMAR SUMA MILLKY            |    |
| Cuadro N° 3.3.....                              | 44 |
| DATOS LEGALES DE LA MICROEMPRESA QUESO TIWANAKU |    |
| Cuadro N° 3.4.....                              | 45 |
| DATOS LEGALES DE LA MICRO EMPRESA ADIALA        |    |
| Cuadro N° 3.5.....                              | 45 |
| DATOS LEGALES DE LA MICROEMPRESA PACHA          |    |
| Cuadro N° 3.6.....                              | 56 |
| PROVISION DE MATERIA PRIMA                      |    |
| Cuadro N° 3.7.....                              | 56 |
| PRINCIPALES INSUMO POR PRODUCTO                 |    |
| Cuadro N° 3.8.....                              | 59 |
| CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE APROLIV         |    |
| Cuadro N° 3.9.....                              | 60 |
| CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE SUMA MILLKY     |    |
| Cuadro N° 3.10.....                             | 60 |
| CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE ADIALA          |    |
| Cuadro N° 3.11.....                             | 62 |
| CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE PACHA           |    |
| Cuadro N° 3.12.....                             | 63 |
| CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE QUESO TIWANACU  |    |
| Cuadro N° 3.13.....                             | 71 |
| PRODUCCION EMAR APROLIV                         |    |
| Cuadro N° 3.14.....                             | 72 |
| PRECIOS EMAR APROLIV                            |    |
| Cuadro N° 3.15.....                             | 72 |
| INGRESOS EMAR APROLIV                           |    |



|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 3.16.....                                    | 73 |
| PRODUCCION EMAR SUMA MILLKI.                           |    |
| Cuadro N° 3.17.....                                    | 74 |
| PRECIOS EMAR SUMA MILLKI                               |    |
| Cuadro N° 3.18.....                                    | 74 |
| INGRESOS EMAR. SUMA MILLKI                             |    |
| Cuadro N° 3.19.....                                    | 75 |
| PRODUCCION MICROEMPRESA QUESO TIWANACU.                |    |
| Cuadro N° 3.20.....                                    | 76 |
| PRECIOS MICROEMPRESA QUESO TIWANACU.                   |    |
| Cuadro N° 3.21.....                                    | 76 |
| INGRESOS MICROEMPRESA QUESO TIWANACU..                 |    |
| Cuadro N° 3.22.....                                    | 77 |
| PRODUCCION MICROEMPRESA ADIALA.                        |    |
| Cuadro N° 3.23.....                                    | 77 |
| PRECIOS MICROEMPRESA ADIALA                            |    |
| Cuadro N° 3.24.....                                    | 77 |
| INGRESOS MICROEMPRESA ADIALA                           |    |
| Cuadro N° 3.25.....                                    | 78 |
| PRODUCCION MICROEMPRESA PACHA.                         |    |
| Cuadro N° 3.26.....                                    | 79 |
| PRECIOS MICROEMPRESA PACHA                             |    |
| Cuadro N° 3.27.....                                    | 79 |
| INGRESOS MICROEMPRESA PACHA                            |    |
| Cuadro N° 3.28.....                                    | 81 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA                |    |
| Cuadro N° 3.29.....                                    | 81 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA APROLIV        |    |
| Cuadro N° 3.30.....                                    | 82 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA SUMA MIILKY    |    |
| Cuadro N° 3.31.....                                    | 82 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA QUESO TIWANACU |    |
| Cuadro N° 3.32.....                                    | 83 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA ADIALA         |    |
| Cuadro N° 3.33.....                                    | 83 |
| EMPLEO EN LA PROVISION DE MATERIA PRIMA PACHA          |    |

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 3.34.....  | 84 |
| EMPLEO EN LA GENERACION DE VALOR AGREGADO  |    |
| Cuadro N° 4.1.....   | 87 |
| FACTORES QUE LIMITAN LA INSERCIÓN AL MERCADO                                     |    |
| Cuadro N° 4.2.....   | 90 |
| PRODUCTOS Y MERCADOS DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES                        |    |
| Cuadro N° 4.3.....   | 92 |
| ASPECTOS JURIDICOS DE APOYO A LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES                  |    |
| Cuadro N° 4.4.....   | 92 |
| INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS QUE APOYAN A LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES |    |

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

## INDICE DE GRAFICOS

|   |    |
|---|----|
| Grafico No 3.1.....                                       | 51 |
| CICLO DE VIDA MODELO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EMPRESARIALES |    |
| Grafico No 3.2.....                                       | 58 |
| PROCESO DE ELABORACION DE LOS QUESOS                      |    |
| Grafico No 3.3.....                                       | 59 |
| PROCESO DE ELABORACION DE YOGURT                          |    |
| Grafico No 3.4.....                                       | 57 |
| PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL            |    |

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

# CAPITULO I

## MARCO METODOLOGICO REFERENCIAL

### 1.1 Introducción

La actividad lechera se inicia en Bolivia en la década de los 70, a través de la Corporación Boliviana de Fomento (CBF) se crea las plantas industrializadoras de leche (PIL) en Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Sucre, Tarija y Trinidad. Posteriormente, estas plantas pasaron a las Corporaciones de Desarrollo en cada departamento y finalmente, las plantas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz fueron privatizadas y pasaron a manos del grupo Gloria.

Subsiguientemente surgieron otras micro-pequeñas empresas y organizaciones procesadoras de productos lácteos en diferentes lugares que de alguna forma estimularon el desarrollo del sector lechero a nivel nacional, a esta forma de organizaciones con fines económicos denominaremos Entidades Asociativas Rurales (EARs).

En la actualidad, la producción de lácteos en Bolivia alcanza a más de 364 millones de litros anuales y La Paz contribuye con más de 31 millones de litros<sup>1</sup>.

El sector lechero aporta con el 1,5% al PIB nacional y tiene una participación del 11,2% en el PIB agropecuario; genera alrededor de 75,000 empleos y tiene una inversión aproximada de \$us. 32,5 millones en la industria y \$us. 128,9 millones en la producción<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ministerio de desarrollo rural, agropecuario y medio ambiente “ Apoyo al fortalecimiento productivo de pequeños productores y micro-pequeñas empresas del sector lácteo en Bolivia, 2008”

<sup>2</sup> Ob Cit. “Ministerio de desarrollo rural, agropecuario y medio ambiente”

La mayoría de la producción lechera está en manos de pequeños productores y gran parte de este segmento vende su producción a PIL Andina S. A. (Grupo Gloria) en condiciones desfavorables, ya que esta impone sus condiciones y precios.

En el actual escenario económico, político y social del país, es de capital importancia que estas EARs alcancen mayores niveles de productividad y mejoren su condición de inserción en el mercado, no sólo en beneficio del desarrollo del sector, sino del crecimiento y consolidación en el desarrollo económico local.

Para el presente trabajo se tomarán como parte de las Entidades Asociativas Rurales a las Empresas Asociativas Rurales (EMARs) y a las Micro y Pequeñas empresas rurales (MyPERs).

Para ello es importante conocer el rol de las EARs en la generación de valor agregado, sin dejar de lado la importancia de los gobiernos municipales quienes deben actuar como facilitadores del desarrollo económico local promoviendo la colaboración de los grupos claves como lo son estas entidades.

Además, de acuerdo a las diferentes leyes, los gobiernos municipales tienen las competencias necesarias para iniciar un proceso de desarrollo económico local en sus propios municipios. Por lo tanto, para generar desarrollo económico local en su municipio el gobierno municipal debe jugar un rol muy importante de facilitador que permita promover y apoyar tanto a las EMARs como a las MyPERs.

La mayoría de los pequeños productores de leche carecen de mecanismos que les permitan mejorar las condiciones de transformación y comercialización, con el fin de revertir esta realidad, se han implementado a largo del tiempo diversos proyectos y programas de apoyo al sector; sin embargo, el sector lechero sigue tropezando con dificultades, las cuales deben ser abordados por todos los organismos relacionados al sector.

## 1.2. Determinación del problema

### 1.2.1 Situación Problemática

La producción de leche en Bolivia, está distribuida en las tres regiones geográficas del país: Altiplano, Valles y Trópico, pese a que cada región presenta características muy diferentes, la actividad lechera a nivel nacional atraviesa por condiciones sociales y problemas comunes.

La cuenca tradicional lechera del departamento de La Paz comprende las provincias Aroma, Los Andes, Omasuyos, Ingavi y Murillo con un total de 5.933 familias productoras<sup>3</sup> y una población bovina lechera de 42.116. Esta zona de producción tradicional registra aproximadamente una producción de 117.531 litros/día.

En cuanto a la producción de leche de la cuenca lechera del departamento de La Paz se destina del siguiente modo<sup>4</sup>:

- Producción destinada a la gran industria, 74% : PIL Andina y Delizia.
- Producción destinada a la mediana y pequeña industria, 11%: PANDA, ILPAZ, SOALPRO, La Francesa , BIOLAC, SUMMA MILLKY entre otras.
- Producción destinada a la transformación artesanal, 9%
- Producción destinada a la venta directa al consumidor, 3%
- Al autoconsumo, 3%.

Al respecto, los datos de la FAO muestran que el consumo de lácteos en Bolivia es uno de los más bajos del mundo (31.7 litros/per-cápita anualmente). De manera similar, con respecto a Sudamérica, Bolivia presenta el consumo per cápita más

---

<sup>3</sup>Secretaría de Desarrollo Económico y Transformación Industrial - Gobierno Autónomo Departamental de La Paz, 2010

<sup>4</sup> CIPCA “Ganadería Bovina de leche en el altiplano de La Paz”,2009 p. 124

bajo de la región. Estos datos nos demuestran la existencia de dificultades en la producción y comercialización de productos lácteos en nuestro país.

Más del 70% de la producción, está en manos de pequeños productores lecheros, estos productores han logrado conformar distintas organizaciones que se encargan de gestionar recursos económicos para la construcción de infraestructura productiva, proyectos de asistencia técnica y de esa forma mejorar la producción y productividad del sector.

En ese contexto, es de fundamental importancia que las EARs lecheras alcancen mayores niveles de generación de valor agregado y mejoren su condición de inserción en el mercado, no sólo en beneficio del desarrollo del sector lechero, sino del crecimiento y consolidación en el desarrollo económico de sus municipios.

En ese sentido, la mejor forma de lograr el ingreso a mercados locales o Regionales es a través de las Entidades Asociativas Rurales compuestas por las Empresas Asociativas Rurales (EMARs) y las Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MyPERs). Dada las características de estas unidades económicas de pequeña escala, con sistemas de producción de baja capacidad tecnológica y limitado margen de comercialización.

Para ello es importante conocer el rol de pequeños productores organizados en EMARs o MyPERs para poder enfrentar las condiciones de transformación, comercialización y fortalecimiento de las capacidades gerenciales y de gestión.

Las EMARs (también conocidas como las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) son un conjunto de organizaciones productivas bajo diferentes modalidades jurídicas, pero todas son formas asociativas campesinas, una forma de asociatividad que surge como alternativa para generar desarrollo económico local en sus municipios.

Las EMARs tienen su origen a partir de diferentes procesos de conformación como las cooperativas agropecuarias que surgieron en los años 60, la Corporación Agropecuaria Campesina (CORACA) conformada en los años 80 como el brazo económico de la Confederación Sindical Única de Trabajadores de Bolivia (CSUTCB) y las Asociaciones de productores conformados en los años 70<sup>5</sup>.

En Bolivia existe un total de 778<sup>6</sup> organizaciones y el departamento de La Paz tiene mayor número contando con 181, lo que representa el 23% del total. Estas organizaciones juegan un papel muy importante por ser generadoras de empleo.

Por otro lado, la importancia de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) no sólo radica en la cantidad, sino, principalmente, en su participación en la económica nacional y sus características socioeconómicas. Además, estas iniciativas, son en última instancia, una eficaz alternativa a la falta de empleo asalariado especialmente en el sector rural.

Pese a ello, estas MyPEs presentan limitaciones: como no poder contar con una definición universal referente a la micro y pequeña empresa que según recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el concepto de microempresa debe ser aplicado de acuerdo a las condiciones prevalecientes en cada país.

En ese sentido, en nuestro país los criterios para definir una MyPE en general son de carácter cuantitativo, tales como el número de empleados, el valor de las ventas y los activos<sup>7</sup>. Sin embargo no existe una definición para las micro y pequeñas empresas rurales (MyPERs); por consiguiente, el estudio tomara como base la definición de las MyPEs urbanas, diferenciando con las principales características de las rurales.

---

<sup>5</sup> CIOEC “Las organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias en el desarrollo del país”, 2010

<sup>6</sup> CIOEC (Coordinadora Integral de Organizaciones Campesinas), último Censo Nacional de OECAs 2008

<sup>7</sup> Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa (VMPE)



Otra limitación de estas micro y pequeñas empresas es la dinámica con la que se desarrollan en el tiempo, vale decir, inician y cierran actividades en periodos relativamente cortos, y las que se mantienen cambian de actividad económica o se trasladan de un lugar a otro con gran facilidad.

Pero se debe mencionar algunas de las principales características de las MyPERs en nuestro país como el personal poco calificado con el que cuentan, poca visión estratégica y la falta de información acerca del entorno y el mercado acompañada de la falta de innovación tecnológica.

Todas estas características limitan el desarrollo de estas empresas y hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia. Sin embargo, las MyPERs son parte del motor del crecimiento de sus propios municipios por sus aportes en generación de empleo e ingresos.

En efecto, la Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas realizada en 2008 por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestra que existen 216.064 MyPEs. Este estudio también muestra que más del 87% de estas MyPEs no tienen ningún tipo de afiliación, eso demuestra que la falta de organización también dificulta la articulación de los emprendimientos para generar más y mejores productos.

Por otra parte, el Estado protege y fomenta a las Entidades Asociativas Rurales facilitando el acceso a la capacitación técnica y a la tecnología, a los créditos, a la apertura de mercados y al mejoramiento de procesos productivos.

Asimismo la Ley Marco de Autonomías<sup>8</sup> otorga a los gobiernos municipales las competencias para facilitar y apoyar los procesos productivos de estas entidades. Además, el Estado Plurinacional de Bolivia tiene como política generar mecanismos de apoyo a la producción boliviana promoviendo la inclusión de estas entidades en los procesos de contratación.

---

<sup>8</sup> Artículo N° 92

De la misma manera existen variedad de leyes y decretos que serán detallados posteriormente que favorecen de manera positiva a la iniciativa productiva de estas entidades. Sin embargo, muchas de estas empresas del sector rural no están ampliamente desarrolladas porque sus limitaciones en conocimientos, capacitación y apoyo técnico, solo les permite generar valor agregado de manera artesanal limitando la participación en el mercado.

Pese a ello, algunas de estas entidades han ingresado a diferentes municipios a proveer el Desayuno Escolar, Subsidios entre otros, sin embargo, su participación es mínima, eso muestra que no cuentan con un apoyo significativo de sus propios municipios lo que se refleja en la baja capacidad de generar valor agregado.

En la actualidad, pese a todos los esfuerzos desplegados en el pasado, aún persisten los problemas en el sector lechero porque los pequeños productores no cuentan con los recursos económicos necesarios para invertir en infraestructura productiva ni comercialización de productos lácteos. Tampoco cuentan con un exacto registro contable de sus operaciones anuales, lo que implica que no existe una información financiera confiable.

Por consiguiente el sector lechero para crecer de forma sostenida, necesita el apoyo del Estado a través del municipio, con programas y proyectos específicos que favorezcan a los pequeños productores de todo el país.

### **1.2.2 Formulación del problema**

Por lo descrito anteriormente, la Problemática es la siguiente:

**¿La generación de valor agregado en las Entidades Asociativas Rurales, compuestas por las EMARs y las MyPERs del sector lácteos del departamento de La Paz, se constituyen en instrumentos para su desarrollo?**

### **1.3. Justificación de la investigación**

En el actual escenario, es de mucha importancia que los pequeños productores lecheros mejoren sus niveles de generación de valor agregado, amplíen su mercado, a través de la conformación de Empresas Asociativas Rurales (EMARs) y Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MyPERs) que constituyen una plataforma para poder enfrentar las condiciones de transformación, comercialización y mejorar sus costos de producción en el contexto de una economía de mercado.

Por ello, es importante conocer la situación de los pequeños productores lecheros del departamento de La Paz, porque estos contribuyen con el desarrollo económico local, por ser generadoras de empleo en sus municipios.

En este sentido, este es un tema de suma importancia, sin embargo tiene todavía en el país un avance modesto, es bastante complejo por los diversos factores que comprende y todavía constituye un hecho incompleto que vale la pena seguir perfeccionándolo.

Pese a la contribución de estas empresas en sus municipios, no existen estudios específicos que presenten las características de las Entidades Asociativas Rurales en los municipios rurales con potencial lechero en el Departamento de La Paz. Por lo tanto, es necesario estudiar las características de las EMARs y MyPERs en los Municipios rurales, ya que juegan un papel importante en el desarrollo económico local.

## 1.4. Delimitación del tema

### 1.4.1 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizara entre los años 2006 a 2011, considerando la disponibilidad de información de las diferentes fuentes.

### 1.4.2 Delimitación Espacial

Se analizaran los municipios rurales del Departamento de La Paz por ser una de las zonas potencialmente lecheras. Asimismo, se tomara el estudio de caso a dos EMARs: APROLIV, SUMA MILLKY y tres MyPERs: QUESO TIWANACU, ADIALA y PACHA.

Cuadro N° 1.1

| EMARS       | MyPERs         |
|-------------|----------------|
| APROLIV     | QUESO TIWANACU |
| SUMA MILLKY | ADIALA         |
|             | PACHA          |

## 1.5. Formulación de Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Analizar los factores internos y externos de las MyPERs y EMARs dedicadas a la generación de valor agregado del sector lechero en los municipios rurales del departamento de La Paz.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar y analizar la situación actual de las EMARs y MyPERs procesadoras de lácteos, identificando factores, tecnológicos y comerciales, que limitan la inserción en el mercado.
- Analizar los factores determinantes (mediante estudios de caso) de las Empresas Asociativas Rurales y las micro-pequeñas empresas

procesadoras de lácteos en los aspectos de: organización, tecnología, mano de obra, procesos de producción por producto y comercialización.

- Realizar el análisis comparativo de las principales características de las EMARs y las MyPERs en el marco de las principales variables como producción, diversificación de productos y acceso a mercados.
- Identificar los aspectos determinantes en la generación de valor agregado.
- Examinar el rol de los gobiernos municipales respecto al apoyo en programas de asistencia técnica y capacitación.

#### **1.6. Formulación de la Hipótesis**

A lo largo del tiempo los pequeños productores lecheros han logrado desarrollar conocimientos sobre la producción y transformación de leche, gracias a programas de asistencia técnica ejecutados anteriormente por el Estado y la Cooperación Internacional.

Sin embargo, los pequeños productores de leche del altiplano aún necesitan de programas de asistencia técnica integral que contribuyan a mejorar su procesos de transformación y comercialización, por ende mejorar sus ingresos económicos. En este contexto se plantea la siguiente hipótesis:

***“La generación de valor agregado de las EMARs y las MyPERs del sector lácteo está condicionado a políticas públicas locales orientadas a la ejecución de programas y proyectos de apoyo en formación y asistencia técnica”***

##### **1.6.1 Variable Independiente**

X: Políticas públicas locales (programas y proyectos)

### 1.6.2 Variable dependiente

Y: La generación de valor agregado por parte de las EMARs y de las MyPERs del sector lácteo.

## 1.7. Marco teórico y conceptual

A continuación se plantean algunas reflexiones teórico-conceptuales a manera de establecer el enfoque de la investigación y la construcción del proceso local de desarrollo a través de la iniciativa económica de las Entidades Asociativas Rurales.

### 1.7.1 Marco Teórico

Habiendo hecho un diagnóstico de las EMARs y las MyPERs en el departamento de La Paz, es necesario revisar las diferentes teorías que permitan apoyar el estudio.

Se consideran que muchas teorías del desarrollo económico local, no han logrado identificarse con la realidad del país. Por lo tanto, el presente estudio tomara como base fundamental la **“Metodología para el Desarrollo Económico Local” de Francisco Albuquerque**, porque este enfoque se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades a nivel local, y es el que más se relaciona con las EMARs porque estas usan los recursos de sus localidades al igual que las MyPERs.

Según Francisco Albuquerque en el proceso de desarrollo económico local se pueden identificar cuatro dimensiones: económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos endógenos con adecuados niveles de eficiencia; ambiental, que debe considerar siempre la dimensión de sustentabilidad de cualquier opción transformadora del medio ambiente; sociocultural, en la que los valores e instituciones sirven de base al proceso de desarrollo local; político-administrativa, en la que las políticas

territoriales deben intentar crear un entorno innovador territorial favorable a la promoción del desarrollo económico local.

Por otra parte, el desarrollo económico local supone la creación de la institucionalidad para el fomento económico territorial, la diversificación de actividades productivas y mejora de la eficiencia productiva y competitividad de las actividades y empresas existentes, la mejora de la cualificación de los recursos humanos y del mercado de trabajo local, la promoción de nuevos emprendimientos empresariales y un mejor conocimiento del medioambiente y recursos locales.

Es así, que se define al Desarrollo Económico Local como un proceso de transformación de la economía y las sociedades locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes. Mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresariales locales y la creación de un entorno innovador en el territorio.<sup>9</sup>

## **1.7.2 Marco Conceptual**

### **1.7.2.1 Asociatividad**

La asociatividad es una organización voluntaria de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común, buscando la satisfacción de sus intereses comunes a través de un conjunto de normas y recursos<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Francisco Albuquerque “Metodología para el Desarrollo Económico Local”, 1997 p.10

<sup>10</sup> Universidad Privada Boliviana UPB; CASDER “Capacitación en servicios rurales de desarrollo empresarial rural” p.17

La asociatividad como mecanismo de cooperación es un medio para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas; por tanto, las asociaciones de productores son o quieren ser estructuras de intermediación entre los productores rurales y los restantes eslabones que intervienen en su entorno económico, institucional y político, por lo que tienen como función organizar las relaciones con el medio exterior e interior.

En si, su funcionamiento está basado en dos principios: el principio de **utilidad** y el principio de **identidad**. Al respecto, se parte de la premisa de que las asociaciones como organización actúan como un conjunto de personas cuyos esfuerzos y acciones se han coordinado de manera planificada para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todos están interesados a través de la división del trabajo y definición de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad<sup>11</sup>.

#### **1.7.2.2 Entidades Asociativas Rurales**

Las Entidades Asociativas Rurales están conformadas por pequeños productores u organizaciones para producir bienes o servicios de origen rural; organizada para responder en forma eficiente y equilibrada a las necesidades de los productores. Todo esto con el fin de generar mayores y mejores niveles de productividad y competitividad y satisfacer las exigencias más dinámicas y cambiantes de los escenarios comerciales.

Las entidades asociativas rurales se dividen en dos grupos: las Micro y pequeñas empresas rurales (MyPERs) de carácter económico y las Empresas Asociativas Rurales (EMARs) de carácter económico y social.

---

<sup>11</sup> Ob. Cit. UPB ; CASDER p.9



### **1.7.2.3 Empresas Asociativas Rurales (EMARs)**

En el contexto nacional actual, se utilizan diversas denominaciones para referirse a Empresas Asociativas Rurales (EMARs), pero la diferencia en términos no tiene diferencia conceptual relevante. La bibliografía consultada como la Constitución Política del Estado, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, CIOEC, entre otras confirma esta aseveración. Por lo tanto, para el presente estudio las Organizaciones Económicas Campesinas y asociaciones serán conocidas como Empresas Asociativas Rurales (EMARs) formando parte, al igual que las MyPERs, del conjunto de Entidades Asociativas Rurales

Las Empresas Asociativas Rurales también conocidas como las Organizaciones Económicas Campesinas son las cooperativas, asociaciones de productores, corporaciones agropecuarias campesinas (CORACA's) y otro tipo de organizaciones que se dan en el área rural que tienen una identidad cultural campesina y que realizan una actividad económica<sup>12</sup>.

Las EMARs están conformadas por personas que se organizan y juntan recursos para la producción de un bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad obteniendo un valor agregado que permita la generación de ingresos y empleo. Un espacio en donde se propicia la relación humana de todos sus integrantes y el bien común.

Una característica fundamental, la empresa tiene en sus actos una doble finalidad de la que no puede prescindir: una finalidad económica y una social.

En lo económico: a) generar utilidades y remunerar el trabajo y; b) producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.

En lo social: a) contribuir al desarrollo integral de socios y trabajadores y; b) contribuir a la consecución del bien común.

---

<sup>12</sup>Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas (CIOEC)

Para cumplir su función social tiene que ser rentable, produciendo eficientemente bienes y servicios, generando beneficio económico en sus asociados y remunerando adecuadamente a los factores de producción.

#### **1.7.2.4 Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs)**

Por la diversidad y heterogeneidad de OECAs que existen en Bolivia es difícil plantear una definición única de estas organizaciones, pero se detallaran las que mas se acerquen a la realidad boliviana.

“Las OECAs son aquellas organizaciones campesinas distintas de los sindicatos agrarios que se organizan como grupo de productores de una o mas comunidades para encarar colectivamente actividades productivas y/o de mercado, relacionadas a uno o varios cultivos y/o crianzas. Debido a que es en este nivel donde se realizan la producción y la comercialización de los productos agropecuarios, estas organizaciones tienden a trabajar mas en asuntos técnicos que políticos<sup>13</sup>.

En términos generales, se puede decir que las OECAs atienden a tres grandes temas: apoyo a la producción, para lo cual desarrollan una serie de servicios, apoyo a la comercialización que relaciona a los productores con los actores del mercado; y gestión política, el relacionamiento y la representación ante el Estado y otros actores que influyen en las decisiones políticas de los asuntos que interesan a los productores.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA define a una Organización Económica Campesina bajo las siguientes características<sup>14</sup>:

- Son Organizaciones integradas y controladas por campesinos y habitantes rurales.

---

<sup>13</sup> Muñoz Diego “Organizaciones económicas campesinas y políticas públicas” 2004.

<sup>14</sup> FIDA De cara a la globalización: Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe 2001

- Son Organizaciones que agrupan a varias familias.
- Son asociaciones formalmente constituidas o al menos con organismos formales de coordinación
- Son organizaciones que prestan servicios de apoyo o complemento a la actividad agropecuaria de sus socios y de otros campesinos que producen bienes primarios o industriales para ser comercializados en el mercado.

### 1.7.2.5 Micro y Pequeñas Empresas (MyPES)

El Instituto Nacional de Estadística (INE) en la Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas el 2008 utilizó dos criterios para identificar a las MyPES: el número de personal ocupado y el valor de ventas anuales, como se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO No 1.2**  
**VARIABLES QUE IDENTIFICAN MyPES**

| Variable                       | Micro empresa | Pequeña empresa        |
|--------------------------------|---------------|------------------------|
| Número de personal ocupado     | 1 a 4         | 5 a 14                 |
| Valor de ventas anuales en Bs. | 1 a 855.000   | de 855.000 a 4.270.000 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Sin embargo, no se cuenta con una definición específica en cuanto a las micro y pequeñas empresas rurales, por lo que a continuación se presentaran sus características.

### 1.7.2.6 Micro y pequeña empresa rural (MyPER)

La micro y pequeña empresa rural es una unidad permanente de producción de bienes que busca la rentabilidad en su operación, en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, trabajo y maquinaria, y de una unidad dotada de un mínimo de tecnología y organización,

que trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan.<sup>15</sup>

El elemento “micro” califica este carácter empresarial, restringiéndolo al ámbito de la actividad económica en pequeña escala

Existe una diferencia con la unidad tradicional de economía campesina: la unidad campesina se limita a la producción primaria que lleva al mercado inmediato por canales tradicionales, prescindiendo de cualquier proceso de generación de valor agregado, y aplica tecnologías tradicionales en cuanto a utilización de insumos y técnicas culturales. La microempresa, por el contrario, produce para el mercado moderno con sistemas modernos de producción en las áreas de transformación y comercialización.

La diferencia con la empresa moderna está dada por aquellos rasgos que son esenciales a la microempresa en general: la ausencia de división orgánica del trabajo y la existencia de una escasa división técnica del trabajo, junto con una reducida actividad.

La primera significa que en la microempresa no hay separación de trabajo y capital, sino que el empresario dueño de la empresa es a la vez trabajador directo en al menos alguna de las etapas de la cadena productiva: él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción agropecuaria, de transformación y de comercialización, a lo más ayudado por la familia y algunos trabajadores asalariados.

La segunda consiste en que las distintas actividades del proceso productivo no son ejecutadas por diferentes personas en forma especializada, sino que el empresario de la microempresa y sus pocos trabajadores asalariados realizan

---

<sup>15</sup> Ob. Cit Parra Escobar- Promer

cada uno, si no todas, sí al menos varias de las actividades de los procesos de transformación y comercialización.

Se podría entonces señalar una aproximación a la definición de microempresa rural, diciendo que es aquella unidad permanente de producción de bienes en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que el empresario (dueño) y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado introduciendo sistemas y equipos de tecnología intermedia.

La microempresa rural se ofrece como el instrumento apropiado para poner en práctica estas estrategias, al alcance de la población rural de escasos recursos, gracias a sus modestos requerimientos de capital.

A diferencia de la EMAR la Micro y Pequeña empresa es fundamentalmente de carácter económico y no social.

#### **1.7.2.7 Desarrollo Rural**

Los programas de desarrollo rural, son una estrategia para mejorar las condiciones de vida de los pobres de las zonas rurales en los planos social y económico. Comprendían un conjunto articulado de componentes productivos, sociales y de infraestructura física y social, que buscaban modernizar la producción e incorporar a los campesinos al mercado de alimentos con miras a elevar la productividad y mejorar los ingresos de los productores.

El objetivo central de la estrategia de desarrollo rural es la superación de la pobreza rural, con la meta operacional de incrementar los ingresos reales permanentes de la población rural.

Dentro de esta concepción, el IICA entiende el desarrollo rural como “El proceso de cambio y modernización de las zonas rurales atrasadas, tradicionalmente

campesinas, que opera constituyendo a los campesinos, al Estado, a los empresarios locales y regionales en actores de esa transformación. El desarrollo rural resulta de un conjunto de intervenciones tanto públicas como privadas, donde los empresarios deben jugar un papel relevante<sup>16</sup>.

El desarrollo rural se concibe como un proceso integral que exige partir del análisis de la dinámica campesina y rural en relación con la sociedad global. Pretende conseguir niveles aceptables de producción y productividad y de bienestar de la economía campesina, pero también la creación de nuevos núcleos de acumulación para construir y desarrollar un mercado interno sólido y diversificado.

#### **1.7.2.8 Apoyo a la producción**

El apoyo a la producción tiene la finalidad de mejorar las condiciones generales (infraestructura y servicios básicos) en las que desarrollan actividades los distintos sectores.

En términos de la actividad privada, el apoyo a la producción, da lugar a la disminución de los costos de producción. La acción se efectúa ejecutando políticas públicas de compensación; es decir, está dirigida a disminuir disparidades o desequilibrios regionales, se privilegia la construcción de obras de infraestructura.

#### **1.7.2.9 Promoción Económica**

Se entiende a la Promoción Económica como una acción planificada y ejecutada por el Estado en concertación con los agentes económicos privados destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Chiriboga Manuel "Hacia una modernización democrática e incluyente en la agricultura de América Latina y el Caribe",1991

<sup>17</sup> Pader- Cosude "Promoción Económica Local y Cadenas de Valor"

En este sentido la promoción económica promueve la innovación técnica y organizativa, y fundamentalmente se concentra en impulsar la productividad como fundamento de la competitividad.

La promoción económica debería promover inversiones privadas destinadas a:

- **Mejorar la productividad de la fuerza de trabajo.** Las inversiones deberían destinarse a cualificar la mano de obra; cuanto más calificada la mano de obra puede añadir mayor valor a los productos y al mismo tiempo incrementar el volumen de producción por unidad de trabajo, las empresas obtienen más beneficios y el trabajador obtiene mayores ganancias.
- **Reducir los insumos innecesarios y costos de logística, administración y financieros.** Las acciones de promoción económica deberían necesariamente apoyar inversiones privadas que permitan el mejoramiento de procesos productivos como administrativos. Además esta mejora en los procesos y tecnologías de producción mejora la calidad de los productos.
- **Elevar los precios unitarios de sus productos.** Las acciones de promoción económica deberían facilitar inversiones que busquen elevar el valor de los productos.
- **Elevar la productividad del capital en los procesos productivos.** Las acciones de promoción del desarrollo económico, deberían considerar que la incorporación de capital en el proceso productivo depende de la rentabilidad que genera la actividad específica, los riesgos inherentes y el costo de oportunidad del capital. La única forma que puede generar retornos para compensar debidamente las inversiones es a través de incrementos sustantivos en la productividad de la mano de obra, los bienes físicos y los recursos naturales.

Las diferencias entre Apoyo a la Producción y Promoción Económica, no deben conducir a pensar que estas dos políticas son contradictorias y opuestas. Las

acciones de ambas son complementarias, es decir, se puede empezar realizando acciones de apoyo a la producción, para luego continuar con acciones de promoción económica.

La Promoción Económica puede ser abordada desde los ámbitos nacional, departamental o municipal. A nivel municipal se considera que la política pública de Promoción Económica es el Municipio Productivo

#### **1.7.2.10 Municipio Productivo**

Una de las falencias de la planificación participativa en sus inicios, fue considerar las demandas solo en el ámbito de la provisión de servicios públicos, y es a raíz de esta limitación que surgió el concepto de municipio productivo, bajo el cual se postulaba la necesidad de volcar la mirada de la planificación hacia el ámbito productivo, como mecanismo de promoción del desarrollo productivo en el ámbito municipal.

Un municipio productivo es aquel en el que las inversiones de los actores privados orientados por las señales del mercado, estimulan el desarrollo de actividades económicas sostenibles y equitativas<sup>18</sup>

Asimismo en un Municipio Productivo, los ciudadanos tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades. Esto es, donde la población goza de un mejor y más alto nivel de vida. Esta mejora en la calidad de vida está directamente relacionada con el incremento de los niveles de inversión privada destinadas a aprovechar el potencial del municipio y las oportunidades de mercado. Además el municipio es muy importante en la promoción económica especialmente de los emprendimientos lecheros estudiados, las políticas públicas de promoción económica. De esta manera, la promoción económica implementada mediante una política pública,

---

<sup>18</sup> Pader-cosude “Estrategia de implementación para la construcción del municipio productivo”



para crear un municipio productivo debe estar destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones.

En síntesis, todo lo descrito tiene una finalidad común: contribuir al desarrollo económico rural, fomentando a los agentes económicos para que generen y consoliden empleos e ingresos en áreas rurales.

Con el enfoque de Promoción Económica Local y Municipio Productivo, se sabe que el sector público, en este caso el Gobierno Municipal, no puede tener un rol neutral en la economía. Corrigiendo los errores del pasado, el sector público debe tener un rol promotor y facilitador de la actividad privada en su municipio, puesto que esto generará empleo e ingresos en su municipio lo que mejorará la calidad de vida de sus habitantes.

Como ya se menciona, la promoción económica es una acción pública que busca dar mejores condiciones para el desempeño de los actores privados.

Lo anterior lleva a considerar dos aspectos: los objetivos privados (generar ganancias) y los objetivos públicos (generar empleo e ingresos). Muchas veces estos dos objetivos están contrapuestos. Si se quiere lograr uno no se puede lograr el otro. El proceso de concertación necesario para la construcción del Municipio Productivo debe tomar en cuenta estos aspectos y lograr que en los acuerdos a los que se lleguen entre actores públicos y privados se puedan alcanzar ambos objetivos.

#### **1.7.2.11 Rol de los municipios**

En la medida que no se generen las condiciones para atraer inversiones hacia actividades productivas rurales, no se podrá lograr el desarrollo esperado en los municipios.

En la actualidad, los municipios rurales tienen un ambiente poco favorable para atraer actividades económicas sostenibles y sin actividades productivas que generen ingresos y empleo, se pone en riesgo a mediano y largo plazo la viabilidad de cualquier programa de desarrollo y de los mismos gobiernos municipales.

Se requiere, por tanto, impulsar estrategias productivas que viabilicen el desarrollo económico y fortalezcan a los gobiernos municipales respaldados en una sólida institucionalidad. Por lo tanto, es importante y necesaria la promoción activa de los municipios en apoyo directo a iniciativas productivas, generadoras de ingresos y empleo, favoreciendo sinergias entre los intereses locales, los recursos disponibles y los actores privados para fomentar el desarrollo productivo local.

Sin embargo, los programas ejecutados con esos objetivos, normalmente o fracasan o no tienen los resultados esperados porque existen obstáculos específicos a las actividades productivas. Estos obstáculos se originan en un ambiente de negocios poco favorable a los emprendimientos productivos: debilidad institucional de los municipios, falta de mecanismos apropiados de identificación de los objetivos de largo plazo, ausencia de mecanismos de concertación público-privado, etc.

En particular, las soluciones para lograr un desarrollo productivo auto sostenido, requieren principalmente en propuestas tecnológicas, al financiamiento o a la capacitación. Entre otros, se requiere generar un contexto de competitividad que permita a las empresas asentadas o por asentarse alcanzar mayores niveles de productividad para participar de manera sostenible en los mercados que son cada vez más competitivos. Para ello, además de políticas nacionales generales y aplicables en todo el país, el involucramiento directo de los gobiernos municipales en la generación de un “clima de negocios” favorable se considera indispensable.

Mientras menos involucración y más adverso sea el ambiente pro-empresarial, menos competitivo será el municipio, y en consecuencia, también será menos atractivo para atraer y establecer inversiones.

En este sentido, el rol municipal está centrado en las posibilidades reales que los gobiernos municipales tienen en su tarea de preparación de condiciones básicas propicias destinadas a lograr que los agentes económicos interactúen de manera eficiente, lo que implica que estos estamentos deben contar con la preparación suficiente para encarar las siguientes tareas:

**a. Identificación y sistematización de demanda productiva**

- Identificar demandas que vinculen la producción con la agregación de valor y la incorporación al mercado en condiciones estables.
- Generar capacidades municipales para apoyar la gestión y operación de unidades productivas rurales e intermediar en la gestión de financiamiento para satisfacer las demandas productivas.
- Generar capacidades municipales para la evaluación y sistematización de la demanda productiva, además del seguimiento y acompañamiento de las iniciativas económicas de pequeños productores rurales.

**b. Preparación de condiciones de infraestructura, estabilidad social y política, para apoyo a pequeños productores**

- Una tarea fundamental de los gobiernos municipales está centrada en la facilitación de condiciones de infraestructura y servicios básicos para el desarrollo de las unidades económicas rurales, que se traducen en caminos vecinales que vinculen los centros de producción con los mercados, la provisión de energía eléctrica destinada a facilitar los procesos de agregación de valor o transformación primaria, y de servicios de provisión de agua para facilitar los procesos de transformación bajo normas de inocuidad.

- Otra de las tareas municipales tiene que ver con la creación de condiciones favorables para garantizar la operación y el desarrollo de las iniciativas económicas locales, a través de acciones que muestren estabilidad social traducida en relaciones sociales estables y de respeto entre emprendedores e instancias de control social y de normativa originaria, garantizar que las acciones de apoyo a iniciativas económicas estén al margen de las decisiones político partidarias, de modo que las mismas se circunscriban estrictamente a las tareas de mejoramiento de las condiciones operativas de los emprendedores locales.
- El desafío verdadero es generar capacidades municipales para la promoción de las iniciativas económicas de los pequeños productores y emprendedores locales. Eso significa que los procesos de planificación, formulación del POA<sup>19</sup> y gestión y ejecución de los planes y programas de operación estén transversalizados por el conocimiento y aplicación de una metodología que promueva el desarrollo de las iniciativas económico productivas de los emprendedores locales.

### **1.8. Método**

Respecto al método de investigación empleado en el presente trabajo, podemos decir que es el procedimiento riguroso formulado de una lógica que se debe seguir en la adquisición del conocimiento.

El *método de observación*, es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

El *método deductivo*, proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

---

<sup>19</sup> Plan Operativo Anual

El *método analítico*, se efectúa una recolección de clases de datos y los estudios son conducidos para discernir y explicar los principios que podrían guiar la investigación.

El presente estudio toma en cuenta el método deductivo, apoyada por otros arriba mencionados.

En general, se toma en cuenta el método deductivo, porque se analizara fenómenos generales para llegar a temas específicos, apoyado por los métodos analítico y de observación.

### **1.9 Metodología del estudio**

En este estudio se seguirán los siguientes pasos:

Paso Uno.- Revisión de los estudios y aportes teóricos sobre el tratamiento del tema y análisis sobre los diferentes puntos de vista analizando las características de las EARs y de las MyPERs.

Paso Dos.- Visita, elaboración de formularios y realización de entrevistas

Paso Tres.- Sistematización de la información de las EARs y las MyPERs

Paso Cuatro.- Análisis comparativo de las principales características de las EARs y las MyPEs en el marco de las principales variables.

Paso Cinco.- Análisis y perspectivas de las EARs y las MyPERs en el marco de políticas públicas.

## CAPITULO II

### POLITICAS PÚBLICAS, LEYES E INSTITUCIONES DE APOYO A ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES

#### 2.1 Introducción

En este capítulo se describirá las políticas públicas destinadas al apoyo y fomento de Entidades Asociativas Rurales. Asimismo, se describirán los principales objetivos de las instituciones tanto públicas y privadas que apoyan al sector.

La actividad lechera en el Departamento de La Paz ha ganado importancia debido a su capacidad de generar ingresos económicos para el pequeño productor, este proceso ha dado lugar a un incremento significativo de la producción lechera, sin embargo este incremento sería mayor si se pondrían en práctica todas las políticas que existen de apoyo al sector.

En cuanto al apoyo a estas entidades, el gobierno, las instituciones públicas y privadas son fundamentales en el proceso de fomento a la producción, sin embargo, esto requiere de una interrelación del sector público y privado. El papel del gobierno se basa en la generación de empleo, crecimiento de la producción nacional con un mecanismo de inclusión directa de la micro y pequeña empresa, así como de las empresas asociativas rurales, beneficiando a los sectores económicos y socialmente significativos, sin olvidar que estos son los actores protagónicos de su propio desarrollo y del desarrollo económico local en sus municipios.

## 2.2 Políticas Públicas de Apoyo a las Entidades Asociativas Rurales

El fomento a la producción representa un conjunto de acciones donde el Estado juega un rol muy importante de facilitador, con el fin de promover las condiciones necesarias y el apoyo directo que requieren las empresas para dinamizar su producción.

En Bolivia, se han aplicado desde hace mucho tiempo estrategias y proyectos de desarrollo rural de diferente carácter y alcance, sin embargo estas han sido insuficientes para quienes habitan en el sector rural.

Los resultados obtenidos por distintos planes son insuficientes y no han estado a la altura de las inversiones realizadas debido a que no son tomados en cuenta distintos factores descritos a continuación<sup>20</sup>:

- El alto grado de heterogeneidad de las comunidades rurales y por lo tanto la necesidad de encarar políticas diferenciadas.
- Están centradas en la actividad agrícola, desconociendo el trabajo rural no agrícola (que efectúan generalmente las mujeres rurales).
- No intervienen en corregir las fallas de mercado frecuentes en el mundo rural que afectan a la población objetivo de desarrollo rural; tratan de suplir las mismas con recursos de los proyectos, los cuales se agotan al finalizar los mismos.
- Reducen el ámbito de acción a la esfera pública desconociendo el peso del mercado en la determinación de tendencias, oportunidades y restricciones que enfrentan los productores rurales.
- Carecen de capacidad para adecuar las políticas centrales a las condiciones que caracterizan la escala local, o a la inversa, no plantean desde el inicio consideraciones de replicabilidad de las experiencias exitosas.

---

<sup>20</sup> CIOEC “Sistematización de las experiencias en comercialización hormiga en A-CEPLACH”

### 2.3 Antecedentes de Políticas Públicas 2000- 2006

En el pasado, las Entidades Asociativas Rurales han tenido limitadas posibilidades para tener acceso al mercado estatal, sin embargo, ya se van dando los primeros pasos donde se reconocen a estas entidades y las habilitan para las compras Estatales.

La **Ley N° 2235** “Diálogo Nacional 2000” de julio de 2001 promulgada por Jorge Quiroga Ramírez, en su artículo N° 4, sobre los pequeños productores, faculta a los gobiernos municipales otorgar personalidad jurídica y tarjeta empresarial a pequeños productores, organizaciones económicas campesinas, micro empresas urbanas y rurales, entre otros. Asimismo, las entidades de la administración pública nacional, departamental y municipal, facilitarán la participación de estas entidades en la provisión de bienes y prestación de servicios demandados por los órganos públicos.

Este primer paso es consolidado con el **Decreto Supremo N° 26811** promulgada en octubre del 2002 por el gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada que reglamento la Tarjeta Empresarial y la participación de las asociaciones y pequeños productores, organizaciones económicas campesinas y micro y pequeñas empresas urbanas y rurales en procesos de compras de bienes y servicios en las compras estatales de entidades públicas. Esta tarjeta permite la participación en la provisión de obras, servicios generales en las compras Estatales, habilitando a las EMARs y MyPERs en estas compras.

Por otro lado, el **Decreto Supremo N° 27328** “Procesos de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales y de Consultoría” (Compro Boliviano) promulgada en enero de 2004, por Carlos de Mesa Gisbert, prioriza las compras nacionales, señalando que las micro y pequeñas empresas, asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas



pueden participar en procesos de contratación con las entidades del sector público

Ya señalados los antecedentes que dieron origen al apoyo de diferentes entidades asociativas rurales, se pasara a detallar el proceso de apoyo al sector, con la nueva legislación boliviana

## **2.4 Nueva Legislación Boliviana**

### **2.4.1 Constitución Política del Estado**

En el marco de las políticas sectoriales, la Constitución Política del Estado en su Artículo N° 334 señala que el Estado protegerá y fomentará a: “Las organizaciones económicas campesinas, y las asociaciones u organizaciones de pequeños productores urbanos, artesanos, como alternativas solidarias y recíprocas. La política económica facilitará el acceso a la capacitación técnica y a la tecnología, a los créditos, a la apertura de mercados y al mejoramiento de procesos productivos”. Además, señala que estas entidades gozarán de preferencias en las compras del Estado.

Asimismo, el Artículo N° 406 y Artículo N° 407 indica que el Estado garantiza el desarrollo rural integral sustentable por medio de políticas, planes, programas y proyectos integrales de fomento a la producción, promoviendo que estas entidades contribuyan al desarrollo económico social del país, priorizando la producción y consumo de alimentos producidos en el territorio boliviano. En este marco, el Estado debe proteger y promover la producción y comercialización de productos bolivianos implementando la educación técnica productiva y la asistencia técnica

#### **2.4.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (DS 181)**

Por otra parte el Decreto Supremo N° 181 promulgada en junio del 2009, garantiza la inclusión de Micro y Pequeños empresarios y de Organizaciones Económicas Campesinas en procesos de contratación realizada por el Estado. En este marco se darán preferencias a este tipo de entidades.

#### **2.4.3 Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” (Ley 031)**

La Ley N° 031 promulgada en julio de 2010, por el presidente Evo Morales Ayma indica que las entidades territoriales autónomas podrán transferir recursos públicos a organizaciones económico productivas y organizaciones territoriales, con el objeto de estimular la actividad productiva, generación de proyectos de desarrollo y seguridad alimentaria.

En su Artículo N° 92. sobre Desarrollo Productivo señala “Establecer políticas dirigidas a buscar el acceso a mercados nacionales y promoción de compras estatales en favor de las unidades productivas entendiéndose éstas como micro, pequeña, mediana, gran empresa, industria, organizaciones económicas campesinas, asociaciones, organizaciones de pequeños productores urbanos y/o rurales, artesanos, organizaciones económico comunitarias y social cooperativas, precautelando el abastecimiento del mercado interno, promoviendo la asociatividad de las unidades productivas”.

#### **2.4.4 Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria (Ley 144)**

La Ley N° 144, promulgada en junio de 2011, por el presidente Evo Morales Ayma, reconoce a las diferentes Entidades Asociativas Rurales además de facilitar la asistencia integral técnica y tecnológica oportuna que garantice la producción, transformación y comercialización de alimentos.

Asimismo, esta ley tiene como objetivos mejorar el acceso a insumos, infraestructura productiva, asistencia técnica y capacitación en el marco de una planificación estratégica alimentaria participativa desde las comunidades campesinas, sobre la base de su vocación, potencial productivo, recursos naturales para definir las estrategias de producción, planes y programas del desarrollo productivo agropecuario integral y sostenible.

Además, en el Artículo N° 20 sobre políticas de promoción del consumo nacional, señala que las entidades territoriales autónomas según su ámbito de competencia, deberán: “Incorporar a las comunidades indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas como entidades proveedoras de alimentos para el programa de alimentación complementaria escolar y el subsidio de lactancia materna, con este fin se establecerá la normativa necesaria para que sean habilitadas como entidades de provisión de bienes y servicios”.

En este sentido, se crea el “Fondo Crediticio Comunitario” FCC, a ser administrado en fideicomiso por el Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. (BDP S.A.M), Banco de Segundo Piso, con la finalidad de otorgar créditos para la producción agropecuaria a OECOM<sup>21</sup>, Organizaciones Económicas Campesinas y pequeños productores, al menor costo financiero posible, con recursos del TGN, representado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en función a las disponibilidades de recursos y otras fuentes de financiamiento”.

#### **2.4.5 Banco de Desarrollo Productivo (BDP)**

El Banco de Desarrollo Productivo BDP, es una entidad de intermediación financiera de segundo piso, regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

---

<sup>21</sup> Organización Económica Comunitaria

Tiene por objetivo intermediar fondos hacia entidades financieras privadas que cuenten con licencia de funcionamiento de la ASFI. Además, actúa como banco fiduciario, administra patrimonios autónomos, así como activos y componentes financieros.

De la misma manera su misión es el de "Transformar la matriz productiva con financiamiento y asistencia técnica, desarrollando la Economía Plural en condiciones de solidaridad, fomento e inclusión, para el Vivir Bien".<sup>22</sup>

Esta instancia se enmarca dentro del PND<sup>23</sup> orientado al desarrollo del sector productivo del país pretende brindar apoyo financiero mediante créditos en condiciones accesibles para proyectos de organizaciones productivas de base, generalmente, excluidos por el sistema financiero; reforzar y respaldar efectivamente a estas asociaciones utilizando el crédito como un instrumento para la mejora de sus ingresos y la formación de capital social a través del desarrollo de proyectos productivos.

#### **2.4.6 Ley de Creación del Fondo de Apoyo al Complejo Productivo Lacteo-Proleche**

La Ley N° 204 del 15 de diciembre de 2011, establece las fuentes de financiamiento al fondo Proleche con el objetivo de facilitar el acceso a productos lácteos. Asimismo prioriza el apoyo a los pequeños productores priorizando la normativa de calidad del producto, además de favorecer a las que elaboran productos de consumo masivo.

En cuanto al destino de la producción recibirán mayor apoyo las empresas que destinen su producción totalmente al mercado interno

---

<sup>22</sup> Banco de Desarrollo Productivo [www.BDP.com.bo](http://www.BDP.com.bo)

<sup>23</sup> Plan Nacional de Desarrollo

#### **2.4.7 Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010**

El Plan Nacional de Desarrollo Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien 2006 – 2010 fomenta y fortalece las iniciativas de desarrollo de diferentes Entidades Asociativas Rurales. Mediante la creación del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) se pretende financiar la producción, infraestructura productiva, desarrollo y transferencia de tecnología de Entidades Asociativas Rurales a nivel municipal y regional.

En este sentido, el PND establece que el Estado debe apoyar en la superación de obstáculos como el bajo desarrollo tecnológico y productividad mediante políticas productivas que busquen criterios de selectividad y prioridad en la atención a sectores, productos, regiones, en función de las vocaciones productivas. Es decir estas entidades gozarán del acceso a todos los mecanismos de apoyo a su consolidación y mejora a su transformación productiva y tecnológica.

Asimismo, el Plan orientará la consolidación y fortalecimiento del mercado interno para el estímulo y desarrollo de las citadas entidades que generan puestos de trabajo productivo, además, busca ampliar y configurar un marco normativo institucional que proteja y apoye al sector.

#### **2.4.8 Proyecto de Ley OECA**

La Coordinadora Integral de las Organizaciones Económicas Campesinas CIOEC, tiene una propuesta de Ley de OECA que exige el reconocimiento de las mismas, el apoyo del Estado en mecanismos de desarrollo para el sector productivo, también proponen la entrega de créditos blandos para pequeños productores y pago diferenciado de los impuestos. Este anteproyecto de ley será presentada por CIOEC a la Presidencia de la Cámara de Diputados.

## 2.5. Instituciones

Existen Instituciones tanto Públicas y Privadas que apoyan a las Entidades Asociativas Rurales ya sea con financiamiento, preferencias, capacitación y asistencia técnica, como lo señalaremos a continuación.

### 2.5.1 Instituciones Públicas

#### 2.5.1.1 Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

Este ministerio tiene como objetivo impulsar el proceso del cambio de la matriz productiva, agregando valor, generando capacidades productivas y democratizando el acceso a los mercados interno y externo, para contribuir a la soberanía alimentaria y al empleo digno.

Para esto cuenta con dos entidades que depende de este ministerio: PRO-BOLIVIA y PROMUEVE- BOLIVIA.<sup>24</sup>

**PRO-BOLIVIA**, creada mediante Decreto Supremo N° 29727 de octubre de 2008, está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad y diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las Unidades Productivas urbanas y rurales del país.

**PROMUEVE-BOLIVIA** es una entidad pública desconcentrada con dependencia directa de la Ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural, establecida en el Decreto Supremo N° 29727 de octubre de 2008, tiene como objetivos los de facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo de Bolivia, así como

---

<sup>24</sup> [www.produccion.gob.bo](http://www.produccion.gob.bo)

desarrollar el mercado interno para los productores bolivianos, en el marco de un patrón de producción diversificada y con mayor valor agregado.

### **2.5.1.2 Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa**

El Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa fortalece a las MyPES, promueve el tránsito a la conformación de medianas empresas, mejorando la calidad del empleo y de la producción de las MyPES en el país.

Además tiene como ámbito de trabajo: “Promover y facilitar la implementación de políticas y estrategias para el desarrollo de las unidades productivas del país, MyPEs, artesanos y OECAs, fortaleciendo su capacidad técnica, tecnológica y de control de calidad, administrativa y operativa, impulsando procesos de capacitación, formación, asistencia técnica y transferencia de tecnología”<sup>25</sup>

Asimismo, de este ministerio dependen la Dirección General de Desarrollo Productivo a Pequeña Escala, Unidad de AMYPES<sup>26</sup> y la Unidad OECYSC<sup>27</sup> las que a su vez fomentan el desarrollo de las Organizaciones Económicas Campesinas y de las Micro y Pequeñas Empresas.

### **2.5.1.3 Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra (MDRyT)**

El MDRyT es la institución pública del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, encargada de definir e implementar políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral, generando empleo digno en beneficio de productores, comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial, bajo los principios de calidad, equidad, inclusión, transparencia, reciprocidad e identidad cultural, en busca de la seguridad y soberanía alimentaria, para Vivir Bien

---

<sup>25</sup> Viceministerio de la micro y pequeña empresa

<sup>26</sup> Apoyo, fomento y desarrollo del sector artesanal y de Micro y Pequeñas Empresas

<sup>27</sup> Apoyo, fomento y desarrollo de organizaciones económicas comunitarias campesinas y social cooperativas.

Mediante el “Plan del Sector Desarrollo Agropecuario” el Estado reconoce el acceso desigual a activos productivos por lo cual plantea ser el promotor y protagonista del desarrollo productivo mediante el desarrollo de rubros estratégicos logrando articular competitiva y sustentablemente al mercado nacional e internacional consolidando los vínculos económicos sociales urbano-rurales.

Por otro lado, el MDRyT a través del Proyecto de Alianzas Rurales (PAR), incentiva la producción del área rural, promoviendo alianzas productivas entre pequeños productores rurales organizados y otros actores económicos

El PAR fomenta la conformación de Alianzas Productivas entre pequeños productores organizados de pueblos indígenas y originarios, comunidades campesinas y mujeres con compradores o transformadores. Con este fin, ofrece financiamiento concursable, a través de convocatorias públicas.

El Proyecto de Alianzas Rurales tiene como objetivo mejorar el acceso a los mercados de pequeños productores rurales, a través del financiamiento de Planes de Alianza, entre organizaciones de pequeños productores y un agente de mercado.

Para lograr este objetivo, el PAR debe<sup>28</sup>:

- Promover alianzas productivas entre diferentes actores económicos a nivel local.
- Consolidar el empoderamiento de productores rurales a través del fortalecimiento de sus organizaciones.
- Mejorar el acceso a bienes productivos y tecnología
- Promover a las organizaciones de servicios más responsables a nivel local.

---

<sup>28</sup> [www.alianzarural.org.bo](http://www.alianzarural.org.bo)



En sí, el objetivo del PAR es “mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales”

## **2.5.2 Instituciones Privadas**

### **2.5.2.1 Fundación Altiplano**

La Fundación Altiplano es una organización privada sin fines de lucro, creada en noviembre del año 2000, que contribuye a la mejora de la competitividad agropecuaria, el manejo sostenible de los recursos naturales, el apoyo a la seguridad alimentaria, el progreso de las organizaciones de productores y de emprendedores urbanos y rurales.

La Fundación Altiplano, implementa proyectos y programas en alianza con entidades públicas y privadas como el “Programa de Desarrollo de Empresas Rurales” (DER) que busca el fortalecimiento de empresarios agroindustriales y el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de desarrollo empresarial en la región altiplánica de Bolivia.

El DER concentra su accionar en dos áreas estratégicas:<sup>29</sup>

- Fortalecimiento de empresas rurales y agropecuarias en sus capacidades de gestión productiva, económica, financiera y administrativa, que permita el desarrollo de mercados para productos/cadenas priorizadas
- Mejoramiento de la calidad de la oferta de servicios de desarrollo empresarial dirigida a los productores rurales y generando herramientas y metodologías en áreas técnicas adecuadas y adicionadas a las empresas rurales.

---

<sup>29</sup> Fundación Altiplano “Guía de acceso a los recursos del DER y su procedimiento operativo de ejecución”

Asimismo, el DER tiene criterios de selección de demandas que se basa prácticamente en tener un mercado potencial para productos con valor agregado, ser generador potencial de empleo y la participación relevante de mujeres, entre otros.

En este sentido, el DER considera beneficiarios a OECAs y MyPEs y apoyando con recursos hasta un máximo del 80% del costo de la asistencia técnica o capacitación demandada y de un máximo de 50% del costo de las inversiones en infraestructura o equipamiento demandado, en todos los casos el saldo será cubierto con la contraparte en efectivo de los beneficiarios.

Además brindan apoyo a través de “Proyectos de Innovación Tecnológica Aplicada (PITAs)”, apoyando a complejos productivos de quinua y leche, entre otros.

### **2.5.2.2 CIOEC**

La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC - Bolivia) fue fundada en octubre de 1990, es considerado el representante nacional de las Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias (OECA's), aglutina a 778 organizaciones en todo el país. CIOEC busca fortalecer a las OECAs afiliadas, bajo los principios de economía solidaria, agricultura familiar sostenible, autogestión campesina y soberanía alimentaria<sup>30</sup>.

Asimismo, brinda apoyo mediante la publicación de diferentes materiales que demuestra el aporte de las OECAs al desarrollo del país, además de desarrollar el Censo de las OECAs el 2008.

---

<sup>30</sup> CIOEC “Las organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias en el desarrollo del país” 2010

Esta coordinadora brinda asistencia técnica y fortalecimiento económico comercial, organizacional, y jurídico para el mejoramiento de las OECA's mediante diferentes programas de apoyo, programa de Financiamiento para las OECA's (FONDOECAs) y la Escuela de Líderes con el fin de contribuir al desarrollo económico sostenible de las OECAs y del país.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

## **CAPITULO III**

### **CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES DEL SECTOR LÁCTEOS**

#### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla las características de las entidades asociativas rurales, además se realiza la caracterización de las entidades estudiadas.

La producción de leche es una alternativa en la diversificación de la economía campesina, que permite generar ingresos significativos para las familias dedicadas a esta actividad, pero la producción lechera sería incompleta sino se hace la transformación de la misma.

Es en ese sentido, las Entidades Asociativas Rurales han venido trabajando bastante en ese tema, desde las capacitaciones, hasta la busca de financiamiento para el equipamiento destinado a la elaboración y diversificación de los productos derivados de la leche.

Las condiciones de producción y productividad presentan limitaciones en las actividades lecheras del departamento de La Paz, pese a ello la realidad nos muestra que muchas familias se dedican a esta actividad y su ingreso principal es de la producción lechera. Asimismo, las familias dedicadas a este sector ven como mejor opción el asociarse para enfrentar conjuntamente los problemas que presentan en el mercado, es así que conforman Entidades Asociativas Rurales.

### **3.2 Características de los emprendimientos lecheros**

Los productores lecheros del departamento forman parte de familias, distribuidos en comunidades a lo largo del cordón lechero del departamento de La Paz , estas familias están organizadas en módulos lecheros como base productiva. Las mismas pertenecen a una asociación o realizan una actividad independiente, además, la mayoría de los productores del departamento son pequeños.

### **3.3 Presentación de las Entidades Asociativas Rurales del sector de lácteos en el departamento de La Paz**

Las Entidades Asociativas Rurales APROLIV, SUMA MILKY, QUESO TIWANACU, ADIALA y PACHA se encuentran en diferentes municipios rurales del departamento de La Paz.

La producción de leche y la elaboración de derivados lácteos es uno de los negocios más aceptables dentro de las cadenas alimenticias de mayor importancia del Departamento de La Paz, los productores de leche poseen mercados dispuestos a recibir productos lácteos de buena calidad y de buena presentación, este es el caso de diferentes Empresas Asociativas Rurales (EMARs) como APROLIV, SUMA MILKY y de las Micro y pequeñas empresas rurales (MyPERs) : QUESO TIWANACU, ADIALA y PACHA.

#### **3.3.1 Empresas Asociativas Rurales (EMARs)**

Las Empresas Asociativas Rurales están constituidas por pequeños productores rurales que se dedican a una actividad económica, esta empresa está conformada por socios y por un directorio, y tanto socios como directorio tienen los mismos beneficios. Es decir, las EMARs tienen dos finalidades, económicas y sociales porque a través de la generación de utilidades contribuyen al desarrollo de los

socios. Entre las Empresas Asociativas Rurales tenemos a Aproliv y Suma Millki, como se detalla a continuación:

### 3.3.1.1 Aproliv

La Asociación de productores de leche industrial Viacha APROLIV, fue fundada en 2002 y se encuentra en el municipio de Viacha.

La Asociación Aproliv es proveedor de materia prima de la empresa DELIZIA, a partir del 2009 hasta el 2011 ya que afronta problemas de adecuación y mantenimiento de sus equipos, sin embargo, durante las gestiones 2006 al 2008 fueron proveedores al desayuno escolar, trabajando en forma artesanal. Pese a presentar estas limitaciones APROLIV tiene la perspectiva de incursionar en la producción de derivados lácteos de calidad, logrando generar valor agregado a su producción y consecuentemente mejorar sus ingresos económicos, primeramente en el desayuno escolar y posteriormente en el mercado local. A continuación se muestran los datos legales de APROLIV.

**CUADRO N° 3.1**

**DATOS LEGALES DE LA EMAR APROLIV**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Número de identificación tributaria NIT</b> | 137117023 |
| <b>Personería Jurídica</b>                     | N° 016    |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### 3.3.1.2 Suma Millki

SUMA MILLKI fue fundada en el año 2006, es un emprendimiento creado por 7 asociaciones de productores lecheros. La empresa asociativa rural depende de una Asamblea de socios, un directorio y un gerente.

Suma Millki elabora derivados lácteos, procesando leche fresca. Además, cuenta con una tienda donde comercializa sus propios productos y otro tipo de productos en la zona San Pedro de la Ciudad de La Paz. Esta EMAR cuenta con los siguientes datos legales:

**CUADRO N° 3.2**  
**DATOS LEGALES DE LA EMAR SUMA MILLKY**

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Número de identificación tributaria NIT</b>                  | 137973025     |
| <b>Registro Ambiental Industrial – RAI</b>                      | 020104-0723   |
| <b>Certificado de Funcionamiento de Actividad Económica</b>     | 1511009341    |
| <b>Certificado de Registro Sanitario – SENASAG</b>              | 0461/2011     |
| <b>Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas</b> | 10-04-14-0007 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **3.3.2 Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MyPERs)**

Por otro lado, las Micro y Pequeñas Empresas Rurales no tienen socios, el personal que trabaja en la micro y pequeña empresa son generalmente familiares. Asimismo, las MyPERs tienen como única finalidad la económica. Entonces la gran diferencia se centra en que las EMARs tienen una asamblea de socios y un directorio y tienen finalidades económicas y sociales en cambio las MyPERs tienen personal contratado y jefe que generalmente son familiares y como única finalidad la económica.

#### **3.3.2.1 Queso Tiwanaku**

La microempresa rural QUESO TIWANAKU, fue fundada en diciembre de 1999 está ubicada en el Municipio de Tiwanaku del departamento de La Paz. El principal objetivo es el de transformar y comercializan sub productos de la leche, los cuales son comercializados en la ciudad de La Paz.

A continuación se muestra los datos legales de la microempresa QUESO TIWANAKU

**CUADRO N° 3.3**  
**DATOS LEGALES DE LA MICROEMPRESA QUESO TIWANAKU**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Número de identificación tributaria NIT</b> | 451251016 |
|--|-----------|

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### 3.3.2.2 Adiala

La Microempresa Rural ADIALA se encuentra en el Municipio de Tiwanaku, inicia sus actividades el año 2005, dedicada al acopio, transformación y comercialización de productos derivados de la leche.

A continuación se muestra los datos legales de la Micro Empresa ADIALA

**CUADRO N° 3.4**  
**DATOS LEGALES DE LA MICROEMPRESA ADIALA**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Número de identificación tributaria NIT</b>                | 6754123014 |
| <b>Registro Sanitario Otorgado por el Ministerio de Salud</b> | 0404140008 |
| <b>Carnet Sanitario</b>                                       | 1449       |
| <b>Certificado de Registro Sanitario – SENASAG</b>            | En tramite |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### 3.3.2.3 Pacha

La Microempresa Rural de productos lácteos PACHA fue fundada en el 2005 y está ubicada en el Municipio de Tiahuanacu del departamento de La paz, se dedican a la transformación y comercialización de productos derivados lácteos.

La forma jurídica en la que se establece la microempresa se señala en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.5**  
**DATOS LEGALES DE LA MICROEMPRESA PACHA**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Número de identificación tributaria NIT</b>   | 6105982011 |
| <b>Tarjeta empresarial</b>   | 012898     |
| <b>Carnet Sanitario Acreditada por el Gobierno Municipal Autónomo del departamento de La Paz</b> | 10491      |
| <b>Certificado laboral</b>   | RM 241/04  |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas



### **3.4 Características de las Entidades Asociativas Rurales**

La actividad productiva en las Entidades Asociativas Rurales ha sido desarrollada con éxito en los municipios, sin embargo, presentan diferentes problemas de productividad y precios bajos en los mercados, entre otros.

Las Entidades Asociativas Rurales reúnen diversas características como se describe a continuación:

#### **a. Ser competitiva.**

Al ser competitiva la Entidad Asociativa Rural debe ganar un lugar en el mercado, conservarlo y ampliarlo con la calidad de sus productos o servicios frente a la competencia.

Las Entidades Asociativas Rurales estudiadas tienen un lugar en el mercado y están en el proceso de consolidar el mismo principalmente en los supermercados, cafeterías, restaurantes y provisión de desayuno escolar. Sin embargo, las mismas tienen gran competencia especialmente de empresas grandes y bien establecidas sobretodo en presentación de productos y marketing; además de ser marcas ya establecidas.

Cabe señalar que estas entidades se están abriendo mas mercados por si solas, al ser proveedores de desayuno escolar y subsidios.

#### **b. Estar orientada al mercado.**

Los productos de estas entidades están dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor. Únicamente ofreciendo lo que el mercado demanda en calidad y volumen se pueden lograr permanencia y utilidades, es por eso que estas entidades tiene distintas presentaciones de sus productos en diferentes volúmenes, además pretenden agregar nuevos productos para la satisfacción de los clientes.

### **c. Ser generadora de valor agregado**

El gran reto de las Entidades Asociativas Rurales es la generación de valor agregado a los productos para, satisfacer cada vez más las necesidades de los clientes, este reto es de gran importancia sobre todo para la EMAR Aroliv ya que fue generadora de valor agregado en el periodo 2006 - 2008 pero a partir del 2009 solo provee materia prima a Delizia. Sin embargo las demás EARs producen variedades de quesos y yogurt, es decir se encuentran generando valor agregado.

Asimismo, se puede agregar mayor valor a los productos con una buena presentación o empaque el cual sea atractivo para el cliente, sin embargo, esto representa también un problema para algunos productos porque son poco atractivos a la vista del cliente por no presentar el envase o etiquetado adecuado.

### **d. Ser socios-clientes-proveedores.**

Esta característica se refiere a que los socios son a su vez clientes y proveedores. Los socios en muchos casos entregan su materia prima a la organización para que les agregue valor y/o los comercialice, es decir, están en su papel de proveedores.

Las EMARs principalmente se identifican con esta característica porque sus mismos socios son los que les proveen de materia prima para la producción, en cambio en las MyPERs la diferencia se encuentra en que los dueños compran a diferentes familias o asociaciones la materia prima utilizada en su producción.

Es importante señalar que a medida que la organización tenga claro los distintos papeles que juegan los socios, las relaciones entre ellos serán más eficientes y eficaces. Con ello podemos tener mayor seguridad de permanencia y generación de ingresos.

#### **e. Tener apropiación.**

Las Entidades Asociativas Rurales tienen una identidad clara poseen un nombre y su rubro está en el sector lácteos; sus acciones están orientadas a generar mayores beneficios, ingresos para mejorar la calidad de vida

El compromiso de todos los integrantes de las entidades estudiadas es fundamental para trazar y lograr objetivos donde las actividades se realicen con eficiencia y eficacia. Esto se puede ver expresado en el estatuto orgánico y el reglamento interno.

#### **f. Dar satisfacción al cliente**

Las Entidades Asociativas Rurales trabajan bajo las condiciones actuales del entorno porque su permanencia y crecimiento dependen de su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas entidades satisfacen a sus clientes por la diversidad de sus productos y por la entrega constante de materia prima

#### **g. Tener sentido empresarial.**

Esta característica tiene grandes dificultades en las entidades estudiadas, porque el personal encargado tanto en la parte de producción como en la parte de administración carece de estudios profesionales, el desenvolvimiento que tienen estos en distintas actividades es por experiencia más que por formación profesional. Asimismo, estas entidades tienen dificultades en registrar adecuadamente los movimientos que se realizan.

Sin embargo los que conforman estas entidades tratan de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta, sin olvidar el uso sustentable de los recursos naturales. Por otra parte, son conscientes de las necesidades y dificultades que tienen como entidades para así desarrollarse como tal.

#### **h. Generar capacidad de cambio.**

Las entidades trabajan bajo condiciones reales del entorno el cual cambia rápida y continuamente. Las entidades tienen la capacidad de identificar los cambios que suceden en el entorno, por ejemplo la provisión de materia prima en época seca es menor al resto del año, entonces estas entidades deben prever su producción para continuar siendo competitivas.

Es difícil que una empresa permanezca en el tiempo si las condiciones en las que ha trabajado ya cambiaron, por ejemplo, ante la competencia de productos más baratos.

#### **i. Establecer auditoría de gestión financiera**

Las Entidades Asociativas Rurales deben tener la transparencia necesaria con sus socios y con las instituciones con las que se relacionan en el manejo de los recursos, en sus acciones emprendidas y sus resultados, pese a ello la mayoría no realiza una auditoría solo se basa a la rendición de cuentas que realiza el personal encargado.

Esto se debería implementar porque es muy importante ya que la transparencia logra generar la confianza que permita prevenir desviaciones o errores y tomar medidas correctivas.

#### **j. Tener acceso a tecnología adecuada.**

Las Entidades Asociativas Rurales deben estar actualizadas en tecnología, en producción y administración para lograr abatir sus costos de producción por unidad, obtener mayor margen de utilidad y mayor eficiencia en el uso de los recursos de la entidad. No obstante, estas entidades carecen de tecnología adecuada, ya que muchos de los procesos implementados en la generación de valor agregado siguen manejándose de manera artesanal. Es decir estas entidades tienen un limitado acceso a la tecnología lo que constituye en una dificultad en el proceso de producción y en el limitado acceso a mercados.

Respecto a la asistencia técnica e implementación de tecnología pocos emprendimientos recibieron apoyo de diferentes instituciones, pero esto no es suficiente en el proceso de producción.

#### **k. Tener acceso a financiamiento adecuado.**

La empresa debe estar consciente de sus propias necesidades para operar de acuerdo con sus planes y gestionar los recursos financieros necesarios, para ello, el financiamiento deberá verse únicamente como un medio que le permita realizar sus funciones y no como un fin.

En general muchas de las EARs no acceden a financiamiento por no contar con garantías ni ser sujetas a crédito, otras se benefician en programas y proyectos de apoyo en asistencia técnica e implementación de tecnología. EN este sentido, existen instituciones que les brindan apoyo en capacitaciones o les dan apoyo pero con contraparte.

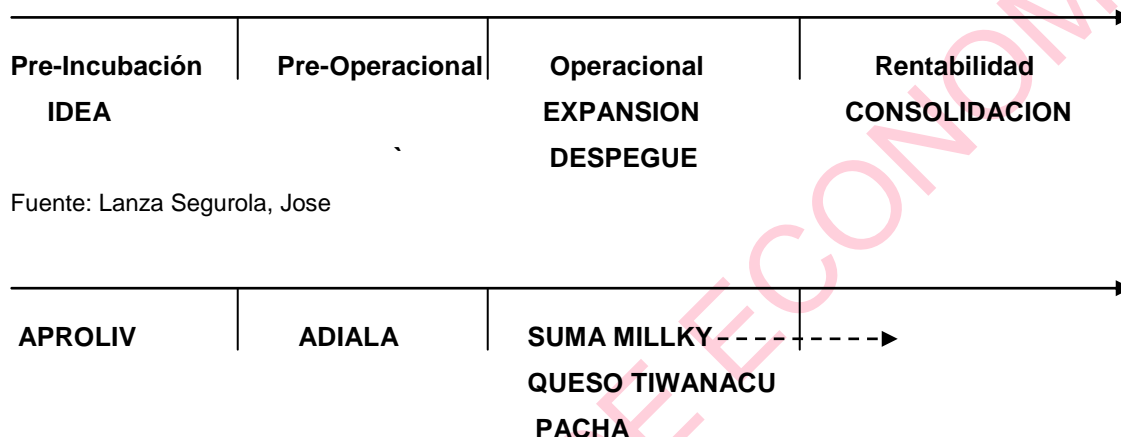
#### **l. Integrar una gerencia profesional.**

Una gerencia profesional en la Entidad Asociativa Rural implica tener claras las funciones de cada puesto y nivel de la estructura organizativa. Una gerencia profesional estará capacitada para administrar tanto los recursos financieros como los recursos humanos para lograr los objetivos y metas planteadas. No obstante, se presentan problemas con esto debido a la poca formación profesional y en el caso de las EMARs al continuo cambio de directorio, un cambio de directorio debido a elecciones internas, implica cambio en objetivos y metas esto hace que la empresa no se desarrolle de manera constante

### 3.5 Ciclo de vida modelo de los Emprendimientos Empresariales

Existen cuatro etapas claramente definidas en lo que se refiere a emprendimientos empresariales.<sup>31</sup>

**GRAFICO No 3.1**  
**CICLO DE VIDA MODELO DE EMPRENDIMIENTOS EMPRESARIALES**



Fuente: Lanza Segurola, Jose

a. En la etapa de Pre-Incubación, el emprendedor deberá incurrir en las principales fases: generación y evaluación de la idea de negocio, realización de pruebas de mercado, logística; elaborar y evaluar un plan de negocios; realizar pruebas de productos; buscar fondos; elaboración de actas y tramites de formalización; capacitación en temas contables y financieros

b. En la etapa de Pre-Operación se deberá incurrir en la realización de inversiones productivas; equipamiento de oficinas; compra de materia prima; elaboración de un plan de marketing; definición de la marca; realizar trámites para el acceso a mercados, como ser: Registro Sanitario, Código de Barras, etc.

<sup>31</sup> Lanza Segurola José , Servicios Empresariales Agropecuarios SEA informe Ministerio de asuntos exteriores de Dinamarca

c. En la etapa de Operacional las fases, se deberá iniciar el marketing y la promoción, iniciar la producción y venta del producto

d. En la etapa de Rentabilidad las fases, se deben desarrollar nuevos productos y mercados y consolidar la imagen.

Sin embargo, muchas de las entidades estudiadas no siguen estas etapas, por tanto con esta información, a continuación se adaptaran las fases a la realidad de los emprendimientos rurales.

### **3.5.1 Ciclo de vida modelo de los Emprendimientos Rurales**

El desarrollo de una EAR es un proceso que enfrenta una serie de dificultades que les permite reflexionar en base a las necesidades. El desarrollo de las ERAs tiene etapas y se han identificado por lo menos cuatro etapas: proceso organizativo, proceso de crecimiento, consolidación y autogestión que permiten diferenciar entre una y otra etapa:

**a. Proceso organizativo**, es la etapa inicial de la vida de la Entidad Asociativa Rural, en la que experimentan una serie de dificultades y limitaciones. Generalmente en esta etapa existe en las EARs un avance muy débil en el desarrollo del emprendimiento, con poco desarrollo tecnológico y mano de obra poco calificada. En esta etapa empieza la idea del emprendimiento y a iniciarse los tramites de formalización.

En esta fase generalmente los emprendimientos venden materia prima y si ya se genera valor agregado es de manera precaria, utilizando tecnología poco adecuada y con mano de obra familiar.

Un caso particular es la EMAR Aroliv porque actualmente es proveedor de materia prima de la empresa DELIZIA pero anteriormente generaba valor agregado que era vendido al desayuno escolar del municipio de Tiwanaku, con

esto se puede indicar que Aroliv paso de la primera a la segunda etapa, sin embargo, a partir del 2009 volvió a encontrarse en la primera, todo esto debido a que afronta problemas de adecuación y mantenimiento de sus equipos. Los equipos con los que cuenta actualmente no son los adecuados para producir productos destinados a la producción de alimentos. Además de no existir una buena articulación entre los equipos de la planta.

Por otro lado, Suma Milky paso esta etapa sin muchos percances debido principalmente al apoyo que le brinda la Fundación Sederá.<sup>32</sup>

En el caso de las MyPERs, Pacha al igual que Adiala empezaron como emprendimientos individuales y de producción artesanal y una vez que se constituyeron como MyPERs el año 2005 pasaron la etapa de organización sin mayores percances. Finalmente Queso Tiwanacu fue conformada como micro empresa el año 1999.

**b. Proceso de crecimiento**, en esta etapa, se empieza a generar valor agregado y en algunos casos la agregación de valor es más avanzada que la anterior etapa utilizando tecnología más adecuada para la presentación de sus productos y lo más importante es el comienzo de la consolidación de sus clientes, sin embargo, la diversificación de sus productos es pequeña.

Estas características se presentaron en Pacha, Suma Milky y Queso Tiwanacu por la consolidación de sus mercados especialmente en los principales supermercados de la ciudad de La Paz además de que en este proceso de crecimiento empezaron a diversificar su producción con limitado proceso tecnológico y con el proceso de transformación poco desarrollado

---

<sup>32</sup> Fundación Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario. La fundación sederá tiene como socios fundadores a FEDELPAZ



En esta etapa se encuentra la MyPER Adiala por elaborar dos productos lácteos pero de forma artesanal porque no cuenta con ambientes apropiados para la elaboración de los diferentes productos lácteos. Pese a ello esta entidad pretende crecer mediante la introducción de nuevos productos a otros mercados mejorando la calidad y presentación de los productos compitiendo así con otros productos de similares características.

**c. Consolidación**, las capacidades de las Entidades Asociativas Rurales cubren las expectativas internas y del entorno. Asimismo, poseen un mercado consolidado mediante la diversificación de sus productos para satisfacer a sus clientes.

En esta etapa se encuentran las entidades Pacha y Queso Tiwanaku. En primer lugar la micro empresa Pacha se encuentra en esta etapa por tener cuatro productos derivados lácteos, además, de contar con un mercado consolidado como las Unidades Educativas de su municipio, del cual es proveedor del desayuno escolar. En segundo lugar, Queso Tiwanaku también se encuentra en esta etapa por contar con infraestructura propia que se adecua a las normas establecidas. Además posee un mercado ya consolidado pero pretende ampliarlo con la elaboración de nuevos productos, sin embargo no cuenta con el equipamiento suficiente para aumentar su producción.

Asimismo, Suma Millki se encuentra en el tránsito de la tercera etapa a la cuarta etapa porque elabora cinco productos lácteos, además cuenta con una tienda en la zona San Pedro y actualmente está tratando de consolidarse ampliando su mercado y diversificando su producción. El tránsito de una etapa a la otra se daría con mayor rapidez si la cantidad producida fuera suficiente para ofertar al mercado.

**d. Autogestión-sostenibilidad**, la consolidación no es la última etapa de la vida de la Entidad Asociativa Rural, una entidad consolidada, debe ser sostenible

económica y socialmente en el marco de su autogestión. Pero debe quedar claro que tampoco se trata de un desarrollo lineal.

Esta etapa es la meta que pretenden alcanzar todas las entidades asociativas rurales estudiadas para poder consolidarse y mantenerse en el mercado.

### **3.6 La generación de valor agregado**

La capacidad de generar empleo e ingreso de la microempresa rural, depende de su desarrollo en la generación de valor agregado que está conformado por cuatro polos de acumulación que actúan en estrecha interrelación, clasificada por la ocurrencia secuencial de los siguientes polos<sup>33</sup>:

- a. Producción agropecuaria primaria
- b. Provisión de insumos productivos
- c. Transformación de la producción primaria
- d. Comercialización del producto generado

La capacidad de generación y apropiación de valor depende de la naturaleza de las actividades realizadas en cada polo, del valor proveniente de otros polos que se incorpora en él, y sobre todo, del poder de los agentes que intervienen en cada uno de los cuatro polos.

#### **3.6.1 Polo de producción básica**

La producción básica es el polo donde se obtiene la materia prima. En el caso de las entidades estudiadas las EMARs obtienen la materia prima de sus propios socios y en el caso de las MyPERs compran la materia prima a diferentes asociaciones o familias aledañas y su producción propia es mínima, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

---

<sup>33</sup> Escobar Parra, Ernesto “ El Impacto de La Microempresa Rural en la Economía Latinoamericana”

**CUADRO N° 3.6**  
**PROVISION DE MATERIA PRIMA**  
**GESTION 2011**

| <b>EMPRESA</b> | <b>Provisión materia prima</b> | <b>Lugar de donde se obtiene materia prima</b>      | <b>Producción propia</b> |
|----------------|--------------------------------|---|--------------------------|
| APROLIV        | 270 lt/día                     | Socios  | -                        |
| SUMA MILLKI    | 500 lt/día                     | Socios  | -                        |
| ADIALA         | 425 lt/día                     | Distintas comunidades                               | -                        |
| PACHA          | 192 lt/día                     | Asociación ASOGAM <sup>34</sup> y familias aledañas | 50 lt                    |
| QUESO TIWANACU | 270 lt/día                     | Distintas comunidades                               | 37                       |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### 3.6.2 Polo de provisión de insumos productivos

El polo de provisión de insumos productivos, es el polo donde se utilizan insumos complementarios para la transformación de los productos lácteos. El siguiente cuadro detalla los principales insumos de los diferentes productos lácteos.

**CUADRO N° 3.7**  
**PRINCIPALES INSUMOS POR PRODUCTO**

| <b>Yogurt</b> | <b>Quesos</b> | <b>Variedad de Quesos</b> | <b>Leche con quinua</b> |
|---------------|---------------|---------------------------|-------------------------|
| Cultivo       | Sal           | Sal                       | Quinua                  |
| Azúcar        | Cuajo         | Cuajo                     | Azúcar                  |
| Saborizante   |               | Zanahoria                 | Canela                  |
| Colorante     |               | Morrón                    |                         |
|               |               | Tomate                    |                         |
|               |               | Perejil                   |                         |
|               |               | Orégano                   |                         |
|               |               | Morrón                    |                         |
|               |               | Locoto                    |                         |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista

<sup>34</sup> Asociación Grupo Amanecer

### **3.6.3 Polo de transformación**

El polo de transformación es un polo de alta generación y agregación de valor, ya que consiste en el ejercicio de la actividad transformadora sobre los productos básicos, en función directa de las exigencias del mercado final.

El proceso de implementación es iniciativa tanto de las EMARs como de las MyPERs y se da en función a la necesidad de generar valor agregado a la leche que significa mejores oportunidades para el mantenimiento de sus familias.

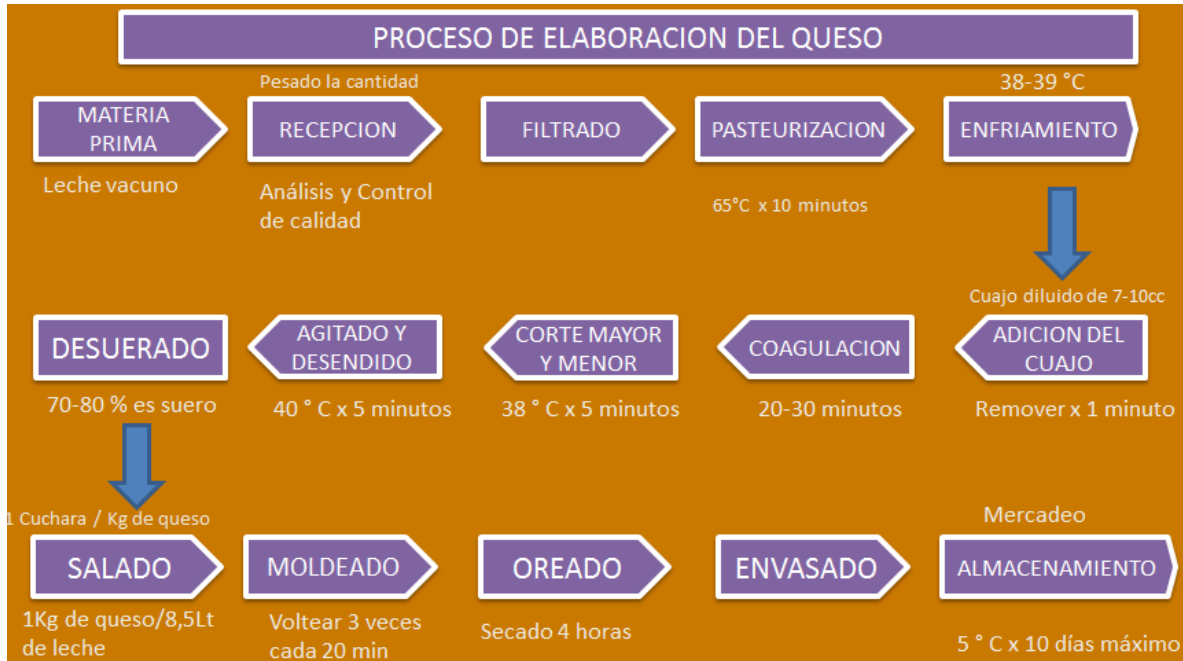
Simplemente para dar a conocer se detallara el procedimiento de elaboración de los principales productos lácteos a continuación:

#### **3.6.3.1 Procedimiento de elaboración de los principales productos**

##### **Procedimiento de elaboración de queso fresco pasteurizado**

La elaboración de queso fresco se inicia desde la recepción de la leche con un análisis del control de calidad, luego se procede a la filtración, pasteurización, enfriamiento, adición del cuajo, coagulación, corte mayor y menor, agitado y descendido, desuerado, salado, moldeado, oreado, luego el producto es envasado y finalmente es almacenado para su futura comercialización.

**GRAFICO N° 3.2**  
**PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS QUESOS**

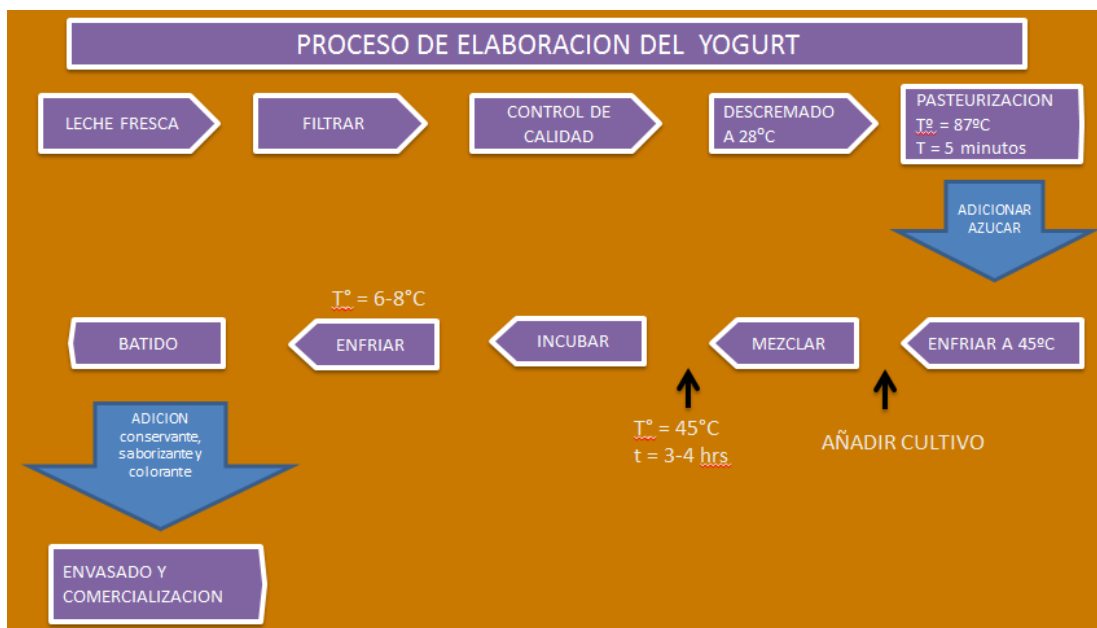


Fuente: Elaboración propia en base a entrevista

### Procedimiento de elaboración de yogurt saborizado:

En cuanto a la elaboración de yogurt saborizado se inicia a partir de la recepción de la leche fresca, posteriormente la filtración, control de calidad, descremado a 28°C, pasteurización T<sup>a</sup> a 87°C por el tiempo de 5 minutos posteriormente adicionar azúcar para luego enfriar a 45 °C, añadir el cultivo, mezclar, incubar a una T<sup>o</sup>45°C a un tiempo de 3 a 4 horas, posteriormente enfriar a una T<sup>o</sup> de 6 a 8°C, batir, adicionar conservante, saborizante y colorante para luego envasar y comercializar.

**GRAFICO N° 3.3**  
**PROCESO DE ELABORACIÓN DE YOGURT**




Fuente: Elaboración propia en base a entrevista

### 3.6.3.2 Presentación de productos

#### Aproliv

En el periodo 2009-2011 APROLIV es proveedor solo de materia prima de DELIZIA, no genera valor agregado a su producción; es decir, no elabora ningún producto.

**CUADRO N° 3.8**  
**CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE APROLIV**

| PRODUCTO  | CARACTERISTICAS  |
|---|--|
|  | <p align="center"><b>Leche Fresca</b></p> <p>La leche fresca es acopiada para la venta a la empresa Delizia.</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista

## Suma Milky

Suma Millki produce 5 productos: queso fresco light, crema nata y quesos maduros en las variedades Gouda, Cheddar y Montañés Suizo.

**CUADRO N° 3.9**  
**CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS DE SUMA MILLKY**

| PRODUCTO  | CARACTERÍSTICAS   |
|---|---|
|    | <p><b>Queso fresco light</b>, queso fabricado con leche descremada, pasteurizada, sin la adición de fermento y logrando el cuagulado solo por la acción de un cuajo de textura semi suave..</p> |
|   | <p><b>Crema Nata</b>, es un producto lácteo fluido comparativamente rico en grasas, en forma de una emulsión, que es obtenida por la separación física de la leche.</p>                         |
|  | <p>Queso maduro, en las variedades:</p> <p><b>Gouda:</b> Es un queso de textura firme, presenta ojos distribuidos de forma regular por todo el interior del queso.</p>                          |
|  | <p><b>Cheddar:</b> La pasta presenta una textura firme, suave y cerosa, carece de agujeros. El color es anaranjado uniforme y es una buena fuente de vitamina B12.</p>                          |
|  | <p><b>Montañés Suizo:</b> Es un queso que tiene como ingrediente extra el orégano, de textura firme, suave y carece de agujeros.</p>  |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas


## Queso Tiwanacu

Produce 5 productos: queso descremado, queso con locoto, queso con orégano, queso prensado en bloques y requesón en diferentes presentaciones

CUADRO N° 3.10  
CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS DE QUESO TIWANACU

| PRODUCTO  | CARACTERISTICA  |
|---|---|
|    | <p><b>Queso descremado</b><br/>Fabricado con leche descremada manualmente que tiene 1% de grasa, pasteurizada, sin la adición de ningún conservante en la elaboración, tiene una textura suave con humedad moderada</p> |
|   | <p><b>Queso con orégano</b><br/>Queso procesado que contiene como único ingrediente adicional el orégano, sin la adición de ningún conservante</p>  |
|  | <p><b>Queso con locoto</b><br/>Queso fresco procesado ecológicamente porque tiene como único ingrediente adicional el locoto que le da un sabor especial picante,</p>   |
|  | <p><b>Queso prensado en bloque</b><br/>Fabricado ecológicamente con leche pasteurizada, sin la adición de ningún conservante en la elaboración, tiene una textura firme con humedad moderada.</p>                       |




|   |  |
|---|--|
|  | <p><b>Requesón</b><br/>Elaborado con el suero de la leche, no contiene ningún conservante ni saborizante</p> |
|---|--|

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### Adiala

Los productos elaborados por la microempresa de lácteos “ADIALA” son: queso fresco pasteurizado y el requesón. Las características de cada producto se los describen a continuación:

**CUADRO N° 3.11**  
**CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS DE ADIALA**

| PRODUCTO  | CARACTERÍSTICAS  |
|---|--|
|   | <p><b>Queso fresco pasteurizado</b><br/>Producto elaborado a base de leche fresca, cuajo y sal. El queso es producto de la coagulación que ejerce el cuajo sobre la leche, para luego ser salado y prensado en un molde de plástico tesado con una tira de paja dando el aspecto característico del queso criollo.</p> |
|  | <p><b>Requeson</b><br/>Considerado como subproducto del queso. Es elaborado a base del suero de queso, que con el incremento de la temperatura se van formando pequeños coágulos blandos formando así el requesón el cual se procede escurrido, salado y prensado y envasado en pequeñas bandejas.</p>                 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### Pacha

Los productos elaborados por la microempresa de lácteos “ADIALA” son: queso fresco, queso carnavalito, yogurt y leche con quinua. Las características de cada producto se los describen a continuación:

**CUADRO N° 3.12**  
**CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS DE PACHA**

| PRODUCTO  | CARACTERÍSTICAS  |
|---|--|
|    | <p><b>Queso fresco</b></p> <p>Fabricado con leche y con la adición del cuajo en pastillas logrando un coagulo uniforme en la que se realiza diferentes cortes obteniéndose una textura semisuave.</p>  |
|    | <p><b>Queso carnavalito</b></p> <p>Este queso es similar al queso fresco con la diferencia de la inclusión de aditivos como las verduras el perejil, zanahoria, morrón, tomate, que expresan colores carnavalescos.</p>  |
|   | <p><b>Yogurt saborizante</b></p> <p>Se presenta como un alimento viscoso de diferentes sabores y colores exigidos por los consumidores, especialmente el sabor a plátano y frutilla son requeridos en las Unidades Educativas .</p>  |
|  | <p><b>Leche con quinua</b></p> <p>Es un preparado de leche con hojuelas de quinua pre cocida, azúcar y canela, tiene una textura espesa, agradable y con un alto grado nutritivo, su preparado es cuidadoso ya que es refrigerado y llevado en tachos a las Unidades Educativas de Tiwanaku.</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **3.6.3.3 Tecnología en la Generación de Valor Agregado**

Los emprendimientos lecheros tienen similares características en cuanto a tecnología, infraestructura y equipamiento, estas poseen maquinaria que no cubre con todas las expectativas de producción y se caracterizan la mayoría por contar con equipos artesanales para la producción. La generación de valor agregado de estas entidades es de manera semi artesanal, en el proceso utilizan herramientas básicas como ser ollas, moldes y la mayoría carece de tinas, calderos. Es decir, tienen un limitado acceso a la tecnología y por consecuencia también su mercado se ve limitado.

No obstante, todas las entidades pretenden mejorar el proceso de generación de valor agregado implementando equipos para obtener productos de alta calidad capaces de abrir espacios en el mercado, estas capacidades se lograrán por la consolidación de los sistemas productivos de la empresa.

Diversificar, lograr una mejor articulación en el mercado evitando pérdidas de la materia prima para alcanzar mayor producción y así fortalecerse en la transformación de otros derivados lácteos, son objetivos de las Entidades Asociativas Rurales

#### **Aproliv**

APROLIV tiene una pequeña planta que cuenta con los siguientes ambientes: Sala de recepción y pesado, sala de procesamiento y envasado, laboratorio, quesería, depósito y sala de máquinas donde se encuentra su caldero, sin embargo, estos ambientes no son utilizados porque no generan valor agregado debido a que no reúne las condiciones técnicas ni de seguridad que garanticen su funcionamiento.

Este emprendimiento lechero recibió apoyo del PDLA<sup>35</sup> Y CIPCA<sup>36</sup> en equipos además todos los socios aportan mensualmente la suma de 20 bolivianos, que es depositado en una cuenta bancaria, misma que se guarda los ahorros de la EMAR. Por parte del municipio recibieron la adjudicación del desayuno escolar en el 2006-2008 y la invitación de proveer desayuno escolar el 2012.

Sin embargo APROLIV presenta las siguientes limitaciones:

- Los equipos con los que cuenta actualmente no son los adecuados para la elaboración de productos alimenticios.
- No existe una buena articulación entre los equipos de la planta, no se cuenta con las conexiones entre los mismos de manera que garanticen la inocuidad del producto.

Si esto es superado Aproliv volverá a generar valor agregado.

### **Suma Millki**

Esta EMAR cuenta con equipamiento para el procesamiento de derivados lácteos como balanza, selladoras, conservadoras, moldes y distintos ambientes para la producción.

La empresa asociativa recibió apoyo de la fundación SEDERA para los equipos e infraestructura, también recibió apoyo de la Fundación Altiplano, para la compra de algunos equipos y asistencia técnica. Por parte, del municipio no recibió ningún apoyo.

Sin embargo, la empresa SUMA MILLKY tiene las siguientes limitaciones:

- La disposición al consumidor final a través de la re venta en supermercados, que encarece sus productos, haciendo menos frecuente la adquisición de estos por el consumidor final.

---

<sup>35</sup> Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano

<sup>36</sup> Centro de investigación y promoción del campesinado

Si esta limitación es superada, la empresa permitirá mejorar sus procesos y diversificar sus productos.

### **Queso Tiwanacu**

La Microempresa Queso Tiwanacu cuenta con infraestructura artesanal propia, distintos ambientes destinados a oficina, laboratorio, cocina, empaclado y almacenamiento.

Fue apoyada por el programa de PDLA con capacitación y asistencia técnica en producción de variedades de queso, manjar de leche y yogurt. Sin embargo, no recibió apoyo del municipio.

De acuerdo al análisis realizado se han identificado las siguientes limitaciones de la microempresa:

- No cuentan con máquinas adecuadas para elaborar mayor cantidad de quesos en tiempos reducidos.
- Falta de equipamiento para procesar el producto.

Si las limitaciones existentes son superadas se permitirá producir el producto con mayor calidad y en mayor cantidad para abastecer al mercado e incorporar nuevos productos

### **Adiala**

La elaboración de los derivados lácteos se realiza artesanalmente con los equipos y materiales como ser: tachos lecheros, ollas, moldes, pistolas de acides, termómetros, filtros entre otros.

En cuanto a la infraestructura, cuenta con un solo ambiente que es la sala de proceso

Adiala tiene las siguientes limitaciones:

- No cuentan con una sala de conservación y almacenamiento de sus productos, y al no contar con ambientes apropiados para la elaboración de los diferentes productos lácteos, produce solo dos productos lácteos y la cantidad necesaria de acuerdo al tamaño del ambiente que cuentan.

La microempresa no contó con ningún apoyo público ni privado, el desarrollo de este emprendimiento se debe al esfuerzo de la microempresa e iniciativa de generar valor agregado a la leche.

Pese a ello esta microempresa pretende crecer mediante la introducción de nuevos productos a otros mercados, mejorando la calidad y presentación de los productos compitiendo así con otros productos de similares características.

### **Pacha**

La microempresa rural cuenta con infraestructura propia; además, posee algunos equipos importados que están en funcionamiento para la producción de los derivados lácteos, con una capacidad de instalación que puede rendir a gran escala y ser más eficiente si la provisión de la materia prima ascendiera a niveles altos.

No ha recibido ningún apoyo de ninguna institución ni pública ni privada, las inversiones se realizaron con los ahorros de varios años de trabajo y apoyo familiar.

Sin embargo, la microempresa PACHA tiene las siguientes limitantes

- Falta de promoción de los productos y distribuidores.
- La cantidad producida no es suficiente para ofertar al mercado distribuidor.

### **3.6.4 Polo de Comercialización**

El polo de comercialización se refiere a que el producto debe ser presentado en la forma en que el mercado lo requiere. Además de tener acceso a mercados que le permitan comercializar su producción.

Asimismo, el mercado de los diferentes derivados lácteos en el departamento de La Paz se caracteriza por ser complejo, diversificado y competitivo.

Es complejo por la existencia de varios actores que intervienen en su proceso, como ser: productores, transportadores, procesadores, instituciones y consumidores que constituyen el sector lechero.

También es diversificado por la existencia de variados productos y la incorporación de nuevos productos y por último también es muy competitivo por que los productores están presionados para conservar sus espacios en el mercado

Las Entidades Asociativas Rurales se caracterizan por tener como mercados a diferentes supermercados, hoteles y restaurantes del departamento de La Paz. Asimismo, muchas también son proveedoras de Desayuno Escolar en sus municipios.

#### **Aproliv**

La Asociación APROLIV entrega leche a la empresa Delizia, desde el 2009 no ha producido derivados lácteos, manteniéndose como proveedor de materia prima de la empresa DELIZIA, por la falta de adecuación y mantenimiento de sus equipos. Sin embargo, durante el periodo 2006 - 2008 fueron proveedores de desayuno escolar al municipio de Viacha y a la Caja Nacional de Salud, trabajando en forma artesanal.

La empresa DELIZIA, en la gestión 2011 aprovisionó el desayuno escolar bajo el Programa de Alimentación Complementaria al Municipio de Viacha (Desayuno Escolar), en el cual se establece que APROLIV es proveedor de materia prima a DELIZIA mientras la EMAR logre consolidar la producción de yogur, y posteriormente se convertiría en el proveedor de este producto al Desayuno Escolar por que cuenta con registro sanitario y DELIZIA permanecería como proveedor de jugo a los estudiantes

### **Suma Millki**

La producción de Suma Millki es comercializada principalmente en supermercados como Ketal, Hipermaxi, distintos cafés y en su propia tienda de la zona de San Pedro. La diferencia de los precios de los diferentes productos se debe al lugar de comercialización. En los supermercados los precios son mayores y en la tienda son menores.

La empresa identifico a las siguientes empresas como competidores a PIL, Maya, San Javier, Queseria Suiza, Sancor y Flor de Leche, que producen uno o más productos de los que "Suma Millki" produce, situación que las convierte en competencia directa o potencial.

### **Queso Tiwanacu**

Sus clientes estratégicos son procesadoras de alimentos, DUMBO, ELISS, BROSSO quienes adquieren el producto para elaborar productos alimenticios como humintas, empanadas, queques y otros. La microempresa también distribuye sus productos a la Caja Nacional de Salud, Pulpería del magisterio y Hotel Rosario para consumo directo y también comercializa sus productos a Hipermaxi y los mercados de Achumani e Irpavi, donde venden este producto a los consumidores finales.

Entre los competidores están PIL, San Javier, Sancor, Flor de Leche, Queso criollo, Queso Corpenita, Suma Milky y queso Collana.



### **Adiala**

El mercado de ADIALA se basa principalmente en la red de Supermercados en la ciudad de La Paz como son: HIPERMAXI, KETAL, GAVA y FIDALGA, ofertando queso fresco pasteurizado y el requesón en diferentes pesos y presentaciones. Los productos ofertados en estos centros cumplen las exigencias necesarias.

Entre los competidores podemos citar Collana Tolar, Collana Porvenir, Lacteosbol, Granja Corpenita, productos lácteos San Gabriel y Maya.

### **Pacha**

PACHA tiene diferentes mercados entre ellos una distribución directa en la zona Garita de Lima, Cafetería heladería Rinascimento. Respecto al yogurt y la leche con quinua es comercializada directamente al consumidor mediante el desayuno escolar a las Unidades Educativas de Tiwanaku. Otra parte de la producción es comercializada principalmente en ferias e instituciones de la ciudad de La Paz.

### **3.7 Producción, precios e ingresos de las Entidades Asociativas Rurales**

Una gran limitante para la producción de las Entidades Asociativas rurales es la falta de infraestructura tanto para una sala de procesos adecuado al tipo de producción de lácteos, y una sala de conservación de los productos terminados y debidamente envasados. Asimismo, la escasa tecnología con la que cuentan hace que la producción presente mayores debilidades.

En este sentido, se detallara la producción, precios e ingresos de cada una de las Entidades Asociativas Rurales, presentando el crecimiento de la producción en el periodo de estudio 2006-2011.

## Aproliv

Los 67 productores de la EMAR Aproliv cuentan con ganado mejorado de la raza Holstein, cultivos de forrajes principalmente alfalfa, algunos de los socios tienen infraestructura productiva, lo cual les permite mantener niveles óptimos de volúmenes de leche. Toda la leche de las comunidades es recolectada por un camión recolector contratado por la empresa Delizia; este camión recorre una sola ruta desde la madrugada hasta media mañana. La producción se traslada a la sede de la microempresa, donde se realiza el control de calidad de acidez y temperatura y se conserva en condiciones de refrigeración en un tanque de frío hasta que el carro cisterna recoja la materia prima.

Sin embargo, la empresa asociativa rural tiene experiencia en la producción de 85.540 litros de yogurt y 2.500 kg de queso fresco en el periodo 2006-2008, que fueron comercializados en el desayuno escolar y en la Caja Nacional de Salud. Pero a partir de la gestión 2009 al 2011 no se genera valor agregado simplemente se vende leche fresca como materia prima, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.13**  
**PRODUCCIÓN EMAR APROLIV**  
**PERIODO 2006-2011**

| Producto     | Unidad | Producción |          |          |               |               |               |
|--------------|--------|------------|----------|----------|---------------|---------------|---------------|
|              |        | Año 2006   | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009      | Año 2010      | Año 2011      |
| Leche fresca | Lt.    | -          | -        | -        | 55,236        | 60,760        | 64,800        |
| Queso Fresco | kg.    | 2,400      | 2,520    | 2,646    | No se produce | No se produce | No se produce |
| Yogurt       | Lt.    | 85,450     | 86,540   | 86,920   | No se produce | No se produce | No se produce |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro N° 3.14 se muestra el comportamiento de los precios en el periodo de estudio 2006-2011. En el periodo 2006-2008 Aproliv genera valor agregado y sus precios aumentan de forma similar, pero desde 2009-2011 periodo donde solo

vende materia prima, los precios se mantuvieron sin incrementos significativos, debido a que la empresa Delizia es la que impone estos precios.

**CUADRO N° 3.14**  
**PRECIO EMAR APROLIV**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto     | Producción |          |          |          |          |          |
|--------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              | Año 2006   | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Leche Fresca | -          | -        | -        | 2.7      | 2.8      | 2.9      |
| Queso fresco | 23         | 26.5     | 29       | -        | -        | -        |
| Yogurt       | 3.8        | 4        | 4.5      | -        | -        | -        |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro N° 3.15 se muestra una caída significativa de los ingresos desde el momento que se deja de producir valor agregado.

**CUADRO N° 3.15**  
**INGRESO EMAR APROLIV**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto     | Ingresos       |                |                |                   |                |                |
|--------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|
|              | Año 2006       | Año 2007       | Año 2008       | Año 2009          | Año 2010       | Año 2011       |
| Leche fresca | -              | -              | -              | 149,137.20        | 170,128        | 187,920        |
| Queso Fresco | 55,200         | 66,780         | 76,734         | -                 | -              | -              |
| Yogurt       | 324,710        | 346,160        | 391,140        | -                 | -              | -              |
| <b>Total</b> | <b>379,910</b> | <b>412,940</b> | <b>467,874</b> | <b>149,137.20</b> | <b>170,128</b> | <b>187,920</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **Suma Millki**

En el periodo de estudio 2006-2011 la producción de Suma Millki creció aproximadamente 40%, tal como lo muestra el cuadro N° 3.16 con distintos productos como ser: crema nata, queso fresco Light, queso maduro en las variedades Gouda, Cheddar y Montañés Suizo.

La producción del queso fresco light tiene un crecimiento casi continuo en el periodo de estudio, por ser el producto principal de la EMAR; de la misma manera la producción de crema nata tiene un crecimiento similar.

Asimismo, el crecimiento de la producción de los quesos maduros en las variedades de cheddar, gouda y suizo muestra un leve incremento en el periodo de estudio, mostrando un mayor crecimiento en el 2011 debido a mayores pedidos en supermercados.

**CUADRO N° 3.16**  
**PRODUCCIÓN EMAR SUMA MILLKI**  
**PERIODO 2006-2011**

| Producto           | Unidad | Producción |          |          |          |          |          |
|--------------------|--------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                    |        | Año 2006   | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso fresco light | Kg.    | 4,376      | 4,639    | 4,960    | 5,411    | 5,958    | 6,252    |
| Crema nata         | Kg.    | 1,216      | 1,289    | 1,380    | 1,504    | 1,654    | 1,838    |
| Queso cheddar      | Kg.    | 944        | 944      | 1,047    | 1,200    | 1,300    | 1,489    |
| Queso gouda        | Kg.    | 604        | 616      | 628      | 660      | 719      | 864      |
| Queso suizo        | Kg.    | 679        | 679      | 700      | 720      | 785      | 871      |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro N° 3.17 se muestra el comportamiento de los precios de los distintos productos. El queso light y la crema de nata muestran un incremento en los precios de manera sostenida, a diferencia de los quesos maduros (cheddar, gouda, suizo) que para la gestión 2011 incrementan sus precios de manera significativa.

**CUADRO N° 3.17**  
**PRECIOS EMAR SUMA MILLKI**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto      | Precios  |          |          |          |          |          |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|               | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso light   | 23.5     | 25       | 27       | 30.5     | 33       | 36,00    |
| Crema nata    | 9        | 9        | 10.5     | 12       | 12.5     | 13,50    |
| Queso cheddar | 36       | 37       | 40.8     | 44       | 49       | 62,00    |
| Queso gouda   | 40       | 43       | 44.5     | 47       | 50       | 62,00    |
| Queso suizo   | 41       | 43       | 43       | 47       | 50       | 62,00    |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro N° 3.18 muestra el crecimiento de los ingresos de Suma Millki que son considerables la gestión 2011, debido a mayores pedidos en su tienda y en los supermercados.

**CUADRO N° 3.18**  
**INGRESOS 2006-2011 EMAR SUMA MILLKI**  
**(Bolivianos)**

| Producto      | Ingresos       |                |                |                |                |                |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|               | Año 2006       | Año 2007       | Año 2008       | Año 2009       | Año 2010       | Año 2011       |
| Queso light   | 102,836        | 115,975        | 133,920        | 165,035        | 202,572        | 225,072        |
| Crema nata    | 10.944         | 10.944         | 14490          | 18,048         | 20.675         | 24,813         |
| Queso cheddar | 33,984         | 34,928         | 42,717.6       | 52,800         | 63,700         | 92,318         |
| Queso gouda   | 24,160         | 26,488         | 27,946         | 31,020         | 35,950         | 53,568         |
| Queso suizo   | 27,839         | 29,197         | 30,100         | 33,840         | 39,250         | 54,002         |
| <b>Total</b>  | <b>199,763</b> | <b>217,532</b> | <b>249,173</b> | <b>300,743</b> | <b>362,147</b> | <b>449,773</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

## Queso Tiwanacu

El cuadro N° 3.19 muestra que el crecimiento de la microempresa Queso Tiwanacu es de aproximadamente 30 % en el periodo de estudio 2006 - 2011, sin embargo, en la gestión 2008 se introdujo la producción de queso con orégano que no tuvo un crecimiento significativo de su producción hasta el 2011 que por el incremento de sus pedidos se aumento significativamente su producción. Desde el 2008 la microempresa produce cinco productos: queso descremado, queso con orégano, queso prensado en bloque, queso con orégano y requesón.

**CUADRO N° 3.19**  
**PRODUCCIÓN MICROEMPRESA QUESO TIWANACU**  
**PERIODO 2006-2011**

| Producto          | Unidad | Producción    |               |          |          |          |          |
|-------------------|--------|---------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
|                   |        | Año 2006      | Año 2007      | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso descremado  | Kg.    | 3,963         | 4,161         | 4,536    | 4,672    | 5,092    | 5.284    |
| Queso con Locoto  | Kg.    | 642           | 672           | 706      | 727      | 799      | 896      |
| Requesón          | Kg.    | 645           | 714           | 778      | 794      | 857      | 874      |
| Queso Prensado    | Kg.    | 5,844         | 5,916         | 6,330    | 6,584    | 7,110    | 7.659    |
| Queso con orégano | Kg.    | No se produce | No se produce | 400      | 400      | 530      | 896      |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro N° 3.20 se detalla el comportamiento de los precios en el periodo de estudio, 2006-2011, se muestra un crecimiento casi constante de los precios de los cuatro primeros productos, en cambio el queso con orégano no tiene un incremento significativo en los primeros años de su introducción al mercado, sin embargo esto cambia en el 2011 por la consolidación de su mercado

**CUADRO N° 3.20**  
**PRECIOS MICROEMPRESA QUESO TIWANACU**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto          | Precios  |          |          |          |          |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                   | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso descremado  | 25       | 28       | 31       | 31.8     | 34       | 35.5     |
| Queso con locoto  | 23.8     | 26       | 27.5     | 28       | 31       | 35.5     |
| Requeson          | 7        | 8.5      | 9        | 11       | 12       | 13.5     |
| Queso prensado    | 25       | 27       | 29       | 31       | 33.8     | 36       |
| Queso son oregano | -        | -        | 25       | 26       | 30.5     | 35.5     |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el cuadro N° 3.21 se muestra el crecimiento de los ingresos que crecen casi constantes, presentando un crecimiento mayor para el año 2011, pero el ingreso percibido por el producto nuevo (queso con orégano) no presenta un crecimiento notorio en los primeros dos años de su introducción al mercado pero el ingreso se va elevando a partir del año 2010.

**CUADRO N° 3.21**  
**INGRESOS MICROEMPRESA QUESO TIWANACU**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto          | Ingresos       |                |                |                |                |                |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                   | Año 2006       | Año 2007       | Año 2008       | Año 2009       | Año 2010       | Año 2011       |
| Queso descremado  | 99,075         | 116,508        | 140,616        | 148,570        | 173,128        | 187,582        |
| Queso con locoto  | 15,280         | 17,472         | 19,415         | 20,356         | 24,769         | 31,808         |
| Reueson           | 4,515          | 6,069          | 7,002          | 8,734          | 10,284         | 11,799         |
| Queso prensado    | 146,100        | 159,732        | 183,570        | 204,104        | 240,318        | 275,724        |
| Queso son orégano | -              | -              | 10,000         | 10,400         | 16,165         | 31,808         |
| <b>Total</b>      | <b>264,970</b> | <b>299,781</b> | <b>360,603</b> | <b>392,164</b> | <b>464,664</b> | <b>538,721</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### Adiala

La producción de queso fresco y requeson en el periodo de estudio 2006 - 2011 creció aproximadamente un 30%, pero sin la incorporación de nuevos productos.

**CUADRO N° 3.22**  
**PRODUCCIÓN MICROEMPRESA ADIALA**  
**PERIODO 2006-2011**

| PRODUCTO     | Unidad | Producción |          |          |          |          |          |
|--------------|--------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              |        | Año 2006   | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso Fresco | Kg.    | 9,806      | 10,692   | 10,906   | 11,451   | 12,138   | 13,109   |
| Requesón     | Kg.    | 1,942      | 1,942    | 2,020    | 2,161    | 2,226    | 2,428    |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro N° 3.23 muestra el comportamiento de los precios en el periodo de estudio 2006-2011, los precios de los dos productos tuvieron un aumento similar

**CUADRO N° 3.23**  
**PRECIO MICROEMPRESA ADIALA**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto     | Precios  |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso Fresco | 21       | 24       | 25       | 26.8     | 28.5     | 31       |
| Requesón     | 15       | 17       | 18       | 19.5     | 20       | 22       |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro N° 3.24 muestra el comportamiento de los ingresos, con incremento significativo el 2011 esto debido al aumento de la producción

**CUADRO N° 3.24**  
**INGRESO MICROEMPRESA ADIALA**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto     | Ingresos |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso Fresco | 205,926  | 256,608  | 272,650  | 306886   | 345,933  | 406,379  |
| Requesón     | 29,130   | 33,014   | 36,360   | 42,140   | 44,520   | 53,416   |
| Total        | 235,056  | 289,622  | 309010   | 349026   | 390,453  | 459,795  |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas



## Pacha

El crecimiento de la producción de Pacha fue del 50 % entre 2006 y 2011. Con la incorporación de la leche con quinua el 2011 gracias a la adjudicación del desayuno escolar en las unidades educativas de su municipio, como se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.25**  
**PRODUCCIÓN MICROEMPRESA PACHA**  
**PERIODO 2006-2011**

| Producto          | Unidad | Producción    |               |               |               |               |          |
|-------------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
|                   |        | Año 2006      | Año 2007      | Año 2008      | Año 2009      | Año 2010      | Año 2011 |
| Queso fresco      | Kg     | 6,349         | 6,668         | 7,266         | 7,848         | 8,633         | 9,769    |
| Queso suizo       | Kg     | 303           | 303           | 318           | 340           | 371           | 467      |
| Queso carnavalito | Kg     | 108           | 124           | 130           | 137           | 143           | 182      |
| Yogurt            | Lt     | 4,100         | 4,100         | 4,428         | 4,738         | 5,307         | 6,309    |
| Leche con quinua  | Lt     | No se produce | No se produce | No se produce | No se produce | No se produce | 5,966    |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas-

En el cuadro N° 3.26 se detalla el comportamiento de los precios, el precio del queso fresco tuvo un comportamiento casi similar todos los años por ser producto principal, en cambio el precio del queso suizo y carnavalito tuvo un aumento menor por empezar la consolidación de sus mercados. Por otro lado, la leche con quinua tiene el precio de 3.30, a partir de su introducción el 2011

**CUADRO N° 3.26**  
**PRECIO MICROEMPRESA PACHA**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto          | Precios  |          |          |          |          |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                   | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
| Queso fresco      | 23       | 25       | 26.5     | 29       | 31.8     | 35       |
| Queso suizo       | 30       | 32       | 33       | 35       | 36.5     | 40       |
| Queso carnavalito | 30       | 30       | 32       | 35       | 37       | 40       |
| Yogurt            | 4        | 4        | 5        | 5.5      | 6.5      | 7.8      |
| Leche con quinua  | -        | -        | -        | -        | -        | 3.30     |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro N° 3.27 muestra el crecimiento del ingreso en el periodo de estudio, mostrando un considerable incremento en el 2011 debido principalmente al aumento de su producción y a la introducción de la leche con quinua.

**CUADRO N° 3.27**  
**INGRESO MICROEMPRESA PACHA**  
**PERIODO 2006-2011 (Bolivianos)**

| Producto          | Ingresos |          |          |          |           |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
|                   | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010  | Año 2011 |
| Queso fresco      | 146,027  | 166,700  | 192,549  | 227,592  | 274,529.4 | 341,915  |
| Queso suizo       | 9,090    | 9,696    | 10,494   | 11,900   | 13,541.5  | 18,680   |
| Queso carnavalito | 3,240    | 3,720    | 4,160    | 4,795    | 5,291     | 7,280    |
| Yogurt            | 16,400   | 16,400   | 22,140   | 26,059   | 34,495.5  | 49,210.2 |
| Leche con quinua  | -        | -        | -        | -        | -         | 19,687.8 |
| Total             | 174,757  | 196,516  | 229,343  | 270,346  | 327,857.4 | 436,773  |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### 3.8 Generación de Empleo

Es conocido que el empleo rural tiene particularidades que lo diferencian de otras formas de empleo, no obstante, la mano de obra es el principal recurso con que cuentan las familias campesinas.

Los mercados de trabajo a los que acceden los campesinos son bastante segmentados, y bastante poco articulados, los que en muchos casos se reducen a los espacios locales o regionales. Estos mercados tienen una influencia en las decisiones de los campesinos porque: el salario define en alto grado los costos de oportunidad de la mano de obra campesina.

Además, la mano de obra depende de la estacionalidad agrícola de los cultivos que deben asegurarse para el consumo familiar y de la demanda de empleo dentro y fuera de la comunidad. Esta aparente disyuntiva se resuelve si es que la familia tiene un excedente de mano de obra que no puede ser ocupado plenamente en sus unidad productiva, y según la percepción de los costos de oportunidad que supondría emplear la fuerza de trabajo familiar en actividades que les reporten mayores ingresos por fuera de la unidad productiva<sup>37</sup>

Ahora bien, la comercialización y la transformación representan mecanismos poderosos de elevación del nivel de vida de la población por la vía de la generación de empleo e ingresos. Para el productor, el incorporar en su actividad elementos de transformación y de comercialización de productos, significa apropiarse parte del valor agregado por estos procesos y por consiguiente elevar sus ingresos; además, proporciona oportunidades de empleo generador de nuevos ingresos

### **3.8.1 Impacto en términos de empleo en la etapa de provisión de materias primas.**

La materia prima es acopiada estratégicamente de las diferentes comunidades del departamento de La Paz, además algunas de estas empresas tienen producción propia beneficiando alrededor de 178 familias, como se detalla en el siguiente cuadro. Es decir, el acopio de leche genera empleo beneficiando e incentivando a muchas familias del sector rural.

---

<sup>37</sup> Gonzales de Olarte p. 103

**CUADRO N° 3.28**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIAS PRIMA**

| <b>EMPRESA</b>        | <b>NUMERO DE FAMILIAS</b> |
|-----------------------|---------------------------|
| <b>APROLIV</b>        | 37                        |
| <b>SUMA MILLKY</b>    | 35                        |
| <b>ADIALA</b>         | 56                        |
| <b>PACHA</b>          | 20                        |
| <b>QUESO TIWANACU</b> | 30                        |
| <b>TOTAL</b>          | 178                       |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

A continuación se detalla la generación de empleo de cada una de las EARs:

**Aproliv**

La materia prima es proporcionada por las 37 familias de distintas comunidades del municipio de Viacha, provincia Ingavi del departamento de La Paz

**CUADRO N° 3.29**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIAS PRIMA APROLIV**

| <b>Comunidades</b>                  | <b>No. de Proveedores</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|
| Comunidades del municipio de Viacha | 37                        |
| <b>Total</b>                        | 37                        |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

**Suma Millky**

La provisión de materia prima que se constituye en leche fluida fresca de vaca, es proporcionada diariamente a la planta por productores de leche de la provincia Ingavi, propiamente de las comunidades de Pallina chico y Pallina grande, afiliados a la organización de productores lecheros FEDELPAZ, los mismos que se constituyen en socios estratégicos de la microempresa.

**CUADRO N° 3.30**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIA PRIMA SUMA MILLKY**

| <b>Comunidades</b>             | <b>No.de Proveedores</b> |
|--------------------------------|--------------------------|
| Pallina chico y Pallina grande | 35                       |
| <b>Total</b>                   | <b>35</b>                |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **Queso Tiwanacu**

La materia prima es acopiada estratégicamente de las comunidades de Yanarico Guaraya y Achaca, además de contar con una producción propia como se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.31**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIAS PRIMA QUESO TIWANACU**

| <b>Comunidades</b> | <b>No.de Proveedores</b> |
|--------------------|--------------------------|
| Yanarico A         | 16                       |
| Yanarico B         | 10                       |
| Guaraya            | 2                        |
| Achaca             | 1                        |
| Producción propia  | 1                        |
| <b>Total</b>       | <b>30</b>                |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **Adiala**

Se acopia la materia prima de 4 comunidades, aproximadamente de 56 familias, como se describe a continuación.

**CUADRO N° 3.32**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIAS PRIMA ADIALA**

| <b>Comunidades</b> | <b>No. de Proveedores</b> |
|--------------------|---------------------------|
| Guayara            | 6                         |
| Yanamani           | 11                        |
| Andamarca          | 19                        |
| Achaca             | 20                        |
| <b>Total</b>       | <b>56</b>                 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **Pacha**

La provisión de materia prima es obtenida diariamente de la asociación ASOGAM constituida por 15 socios productores de leche, también se tienen familias productora aledañas al lugar. Además, cuenta con producción propia.

**CUADRO N° 3.33**  
**EMPLEO EN LA PROVISIÓN DE MATERIA PRIMA PACHA**

| <b>Comunidades</b> | <b>No. de Proveedores</b> |
|--------------------|---------------------------|
| Asociación ASOGAM  | 15                        |
| Causaya            | 4                         |
| Producción propia  | 1                         |
| <b>Total</b>       | <b>20</b>                 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

### **3.8.2 Impacto en términos de empleo en la etapa de generación de valor agregado**

Los emprendimientos lecheros para la generación de valor agregado funcionan con personal en el nivel administrativo y en el sector de producción, como se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.34**  
**EMPLEO EN LA GENERACION DE VALOR AGREGADO**

| EMPRESA           | PRODUCCION | ADMINISTRACION | TOTAL     |
|-------------------|------------|----------------|-----------|
| APROLIV*          | 3          | 2              | 5         |
| SUMA MILLKY       | 2          | 1              | 3         |
| PACHA             | 3          | 1              | 4         |
| QUESO<br>TIWANACU | 2          | 2              | 4         |
| ADIALA            | 4          | 1              | 5         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>14</b>  | <b>7</b>       | <b>21</b> |

Fuente: Elaboración propia

\*En el caso de Aproliv se considera los datos del 2006-2008 cuando generaba valor agregado

Como se pudo evidenciar en los cuadros anteriores estas entidades generan empleo directo, en los cuadros anteriores; sin embargo, no se describe el empleo indirecto que implica fuentes de trabajo para los transportistas y los comercializadores de los productos lácteos.

### **3.9 Lineamientos estratégicos para el desarrollo de las EARs en el municipio**

Las Entidades Asociativas Rurales estudiadas recibieron escaso apoyo por parte del municipio. Sin embargo, el municipio organiza ferias donde las entidades pueden promocionar y vender sus productos y cursos básicos de inseminación artificial. En este sentido, el municipio apoya de manera limitada a las Entidades Asociativas Rurales pero hace falta un seguimiento al desarrollo de dichas entidades

Teniendo en cuenta las actuales capacidades municipales para generar escenarios de desarrollo económico-productivo que incluyan a las entidades asociativas rurales se deben considerar de suma importancia la conformación de

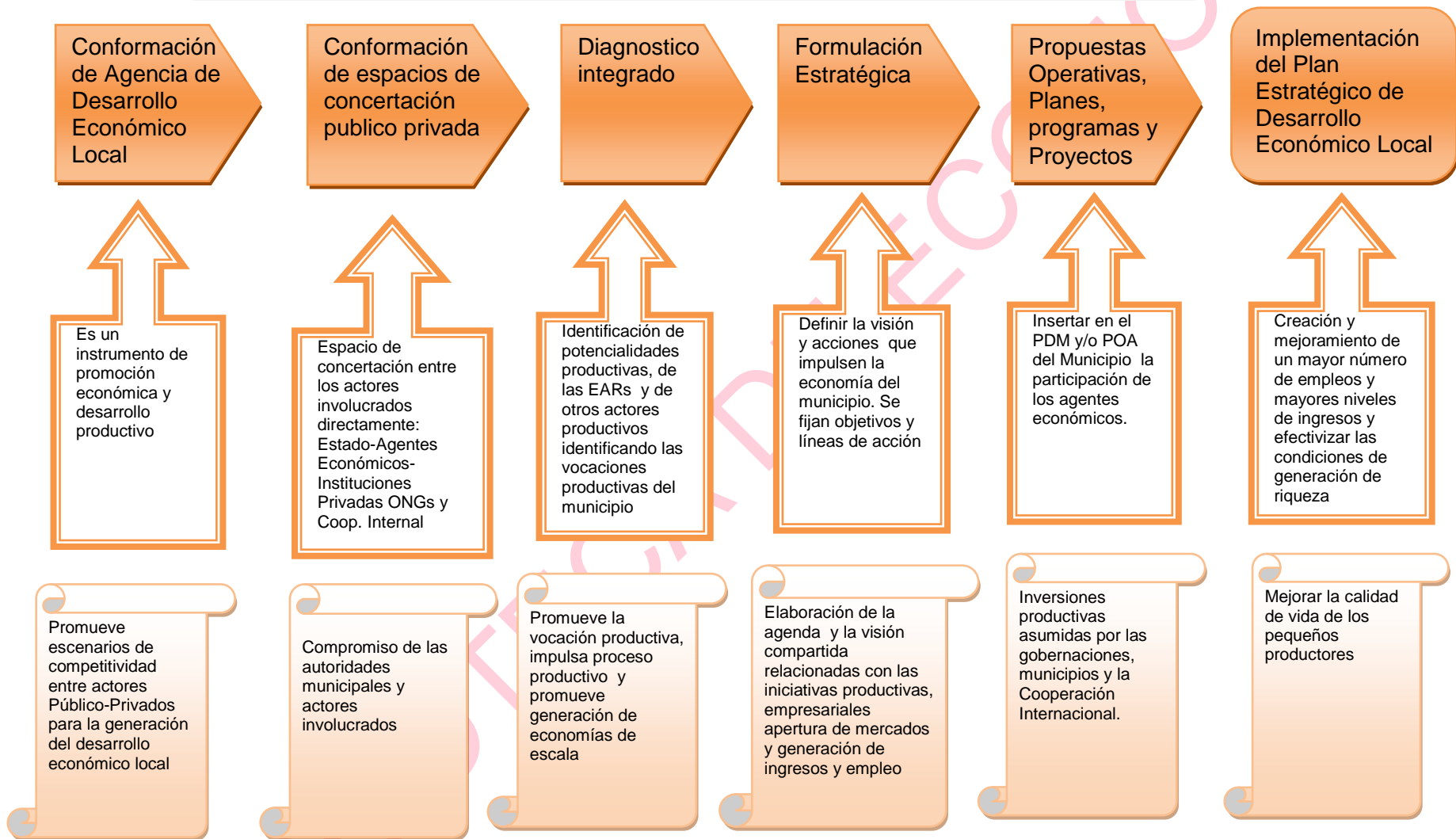
una Agencia de Desarrollo Económico Local donde se tendrán espacios de concertación público privada con un diagnóstico integrado para poder obtener una formulación estratégica con propuestas de planes, programas y proyectos, llegando así a implementar un plan Estratégico de Desarrollo Local.

En consecuencia, el siguiente esquema detalla los pasos más importantes para formular un plan estratégico de desarrollo económico local que apoye los emprendimientos de las Entidades Asociativas Rurales.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA



## PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL



**VOLUNTAD POLITICA**

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Principales conclusiones de la investigación

- Las Entidades Asociativas Rurales del sector de lácteos estudiadas presentan bajos niveles de generación de valor agregado, limitado acceso a tecnología y mercados por la poca diversificación de sus productos y la baja producción, además de presentar limitaciones externas e internas.

En cuanto a las limitantes internas la más importante es la escasa tecnología e infraestructura con la que cuentan las EARs, que hace menos competitivo su proceso de producción. Esto lleva a la vez a la poca variedad de productos y limitada cantidad de producción. Además, el cambio de directiva por elecciones internas afecta de manera significativa la organización especialmente de las EMARs, por que las MyPERs no tienen directiva. Por otra parte, la provisión de materia prima por parte de las MyPERs hace que su producción sea inestable ya que la producción depende de personas externas a la MyPER.

- Los factores, tecnológicos y comerciales limitan la inserción en el mercado interno y externo como se detalla en el siguiente cuadro

**CUADRO 4.1**  
**FACTORES QUE LIMITAN LA INSERCIÓN AL MERCADO**

| <b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>  | <b>FACTORES COMERCIALES</b>  |
|---|--|
| <p>La falta de equipos modernos hace que los procesos no sean adecuados para la producción de derivados lácteos. Las entidades estudiadas principalmente necesitan de equipos como calderas de enfriamiento, tanques de procesos, tinas y herramientas como ollas de acero inoxidable, moldes, entre otros.</p> | <p>La presentación de los productos que son comercializados por la mayoría de las Entidades Asociativas Rurales no son del todo atractivos para el cliente esto debido esencialmente a que su empaque y envasado se lo realiza de manera artesanal.</p> <p>Otro aspecto importante que señalan las entidades son la diferenciación de los precios de los diferentes productos de acuerdo al lugar de comercialización.</p> |

Estos aspectos anteriormente descritos limitan la inserción a los mercados de la Entidades Asociativas Rurales.

- La mejor forma que tuvieron estos emprendimientos lecheros de ingresar a los mercados con mayor fuerza es conformando Entidades Asociativas Rurales. Sin embargo, la organización de entidades asociativas rurales dejara de ser una posibilidad, para transformarse en una clara necesidad que demanda el escenario socio-económico actual a corto y mediano plazo. Asimismo, si estas entidades se constituyen sobre sólidas bases organizativas funcionaran muy bien contribuyendo a su entorno.
- La organización de las EARs se da por iniciativa propia, sin embargo en el caso de las EMARs la organización es más compleja debido a que esta

depende de socios que deben conformar una directiva y necesita el compromiso de cada uno de los socios para poder desarrollarse. Por otro lado la MyPERs principalmente conformadas por familiares no presentan estas dificultades, generalmente nacen como emprendimientos individuales para luego constituirse en MyPERs.

- La mano de obra que emplean estas entidades en su mayoría carece de formación profesional y su desempeño es fruto de la experiencia y en algunos casos de capacitación en la elaboración de diferentes productos. Asimismo, el impacto en términos de empleo es muy importante en sus municipios porque benefician a muchas familias de manera directa e indirecta.
- Los productos lácteos producidos por estas entidades tienen diferentes mercados, entre los más importantes están los supermercados y la provisión del desayuno escolar, no obstante, esto no es suficiente. Si se amplía la producción, con una mayor diversificación de su producción se ampliara el mercado y generara mayores ingresos
- La producción de las EARs en el periodo de estudio 2006 y el 2011 mostro un crecimiento, además en el caso de dos entidades se incursiono en la producción de nuevos productos. Sin embargo el caso de Aroliv muestra un retroceso porque producía queso y yogurt pero desde el 2009 solo vende materia prima. Estas características son detalladas a continuación:

**CUADRO 4.2**  
**PRODUCTOS Y MERCADOS DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES**

|                                     | <b>EMARs</b>   |   | <b>MyPERs</b>   |  |   |
|-------------------------------------|--|---|---|--|---|
|                                     | <b>APROLIV</b>   | <b>SUMA MILLKY</b>  | <b>QUESO TIWANACU</b>   | <b>ADIALA</b>  | <b>PACHA</b>  |
| <b>DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS</b> | Produce dos variedades de productos en el periodo 2006-2008 como queso y yogurt y a partir del 2009 solo produce leche como materia prima. | Produce cinco productos en el periodo 2006-2011 como ser: queso fresco, crema nata, queso cheddar, queso gouda y queso suizo, sin la incorporación de nuevos productos. | Produce cuatro variedades de productos el 2006 como queso descremado, queso con locoto, requesón, queso prensado e incorporo queso con orégano desde el 2008. | Produce dos productos en el periodo 2006-2011, queso fresco y requesón, sin incorporar nuevos productos. | Produce cuatro variedades de productos el 2006 como queso suizo, queso carnavalito, yogurt el 2006 e incorporo leche con quinua el 2011 |
| <b>MERCADO</b>                      | En el periodo 2006-2008 provee al Desayuno Escolar y Caja Nacional y a partir del 2009 vende a DELIZIA                                     | Ketal, Hipermaxi y su propia tienda en San Pedro  | Dumbo, Elis, Brosso, Caja Nacional de Salud, Pulperia del Magisterio, Hipermaxi, mercados y hoteles.  | Hipermaxi, Gava, Fidalga y Ketal   | Zona garita de lima, cafetería, unidades educativas de Tiwanaku   |

Las entidades estudiadas tienen poca variedad de productos como anteriormente se describió; sin embargo, estas pretenden incorporar nuevos productos

- La provisión de materia prima y la tecnología son aspectos determinantes en la generación de valor agregado, además también determina la cantidad de producción y diversificación.
- El rol de los municipios es muy importante para el fortalecimiento de las Entidades Asociativas Rurales en asistencia técnica y capacitación para que las EMARs y las MyPERs puedan generar valor agregado aumentando su producción anual.
- Las entidades estudiadas señalaron que tienen muy poco apoyo por parte de los gobiernos municipales a pesar que estos les adjudican el desayuno escolar no es suficiente para el desarrollo de las Entidades Asociativas Rurales. Sin embargo, los gobiernos municipales dan apoyo en inseminación artificial para el ganado.
- El gobierno, las instituciones públicas y privadas son fundamentales en el apoyo a este sector. En este contexto, existen aspectos jurídicos e instituciones públicas y privadas que apoyan de manera positiva a las Entidades Asociativa Rurales, como se observan en los siguientes cuadros:

**CUADRO N° 4.3**  
**ASPECTOS JURIDICOS DE APOYO A LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES**

| <b>Leyes</b>                                     | <b>Objetivo</b>   |
|--|---|
| CPE  | Estado reconoce, protege y fomenta a EARs.  |
| Marco de Autonomías                              | Entidades autónomas pueden transferir recursos públicos para estimular la actividad productiva.   |
| Revolución Productiva Comunitaria Y Agropecuaria | Facilitar la asistencia técnica, tecnología, infraestructura e incorporar a las EARs provisión de desayuno escolar y subsidio de lactancia. |

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 4.4**  
**INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS APOYO A LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS RURALES**

| <b>Publico</b>                                     | <b>Objetivo</b>   | <b>Dependencias</b>   | <b>Privado</b>  | <b>Objetivo</b>  | <b>Dependencias</b> |
|--|---|---|---|--|---------------------|
| Munisterio Desarrollo Productivo y Economía Plural | Cambio de matriz productiva agregando valor.                                      | PRO-BOLIVIA<br><br>PROMUEVE-BOLIVIA   | Fundación altiplano   | Apoya el progreso de las organizaciones de productores implementando proyectos y programas | DER PITAs           |
| Viceministerio de la Micro y Pequeña Empresa       | Promueve la implementación de políticas y estrategias para el desarrollo de EARs. | AMY PES<br>OECYSC   | Coordinadora integral de organizaciones económicas campesinas | Brindar asistencia técnica y fortalecimiento económico a las OECAs                         | FONDOECAs           |
| Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra            | Promover desarrollo rural integral, generando empleo en beneficio de las EARs.    | Plan del sector desarrollo agropecuario<br><br>Proyecto de Alianzas Rurales |   |  |                     |

Fuente: Elaboración propia

- Si bien existen leyes, decretos e instituciones que apoyan a las Entidades Asociativas Rurales del sector lácteo, las entidades estudiadas no recibieron apoyo Estatal significativo, pero si recibieron apoyo de algunos gobiernos municipales, los cuales les adjudicaron el desayuno escolar. Esto demuestra que si bien existen leyes de apoyo a estos emprendimientos pocos son los que en realidad cumplen sus normas. Aunque existen políticas públicas de apoyo al sector estas entidades se beneficiaron muy poco
- La generación de valor agregado de las EMARs y las MyPERs del sector lácteo está condicionado a las políticas públicas locales; es decir, su desarrollo depende de programas y proyectos de apoyo en formación, asistencia técnica. Asimismo, la generación de valor agregado depende de una infraestructura y de una tecnología adecuada en el proceso de producción.

## **5.2 Recomendaciones**

Las Entidades Asociativas Rurales son importantes en el desarrollo económico local, y se debe tomar en cuenta las limitaciones que estas tienen. Las entidades estudiadas necesitan apoyo en la construcción de ambientes para el procesamiento de leche y la elaboración de quesos y conservación de sus productos, equipos para la producción y apoyo con capacitaciones y asistencia técnica en la gestión comercial y en la elaboración de otros derivados de leche. Asimismo, necesitan de capacitación en el registro y manejo de cuentas anuales para el mejor desarrollo de la entidad.

Esta implementación mejorara el procesamiento de los diferentes derivados lácteos mostrando buena calidad e imagen del producto terminado, y diversificando otros productos lácteos. Todo esto permitirá una producción con mejor calidad y bajos costos de operación, lo que incrementara el empleo en la



provisión de materia prima, incremento en el requerimiento anual de leche beneficiando a familias productoras, mejorara la calidad y la cantidad del producto para la satisfacción del cliente exigente.

En su interior las Entidades Asociativas Rurales deben comprometerse y organizarse de manera más eficiente priorizando el bienestar de las personas que forman parte de ella.

El rol de los gobierno municipales es de suma importancia en la consolidación de las Entidades Asociativas Rurales; por lo tanto, el gobierno municipal debería brindar apoyo a todos los emprendimientos que beneficien el desarrollo económico local.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE Francisco; Metodología para el Desarrollo Económico Local
- CIOEC ; Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas
- CIOEC; 1er Censo Nacional de Organizaciones Económicas Campesinas.
- CIOEC; Las organizaciones económicas campesinas, indígenas y originarias en el desarrollo del país, 2010.
- CIOEC; Sistematización de la experiencias en comercialización hormiga en A-CEPLACH, 2009
- CIPCA Centro de Investigación y Promoción del Campesinado; Ganadería Bovina de leche en el altiplano de La Paz, 2009
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO; 7 de febrero de 2009.
- COSUDE; Municipio Productivo y Promoción Económica, 1999.
- CHIRIBOGA, Manuel. Hacia una modernización democrática e incluyente de la agricultura de América Latina y El Caribe. Bogotá, 1991
- DECRETO SUPREMO N° 181; Sistema de Administración de bienes y servicios.
- FUNDACION ALTIPLANO “Guía de acceso a los recursos del DER y su procedimiento operativo de ejecución”
- GARCIA Alfonso “Promoción Del Desarrollo Económico Municipal

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Encuesta a las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), 2008.
- LANZA Segurola, José ; Servicios Empresariales Agropecuarios SEA; Informe Ministerio de asuntos exteriores de Dinamarca
- LEY MARCO DE AUTONOMÍAS Y DESCENTRALIZACIÓN, 19 de julio de 2010.
- MARIO D. TELLO; las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo.
- MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL, AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE; Apoyo al fortalecimiento productivo de pequeños productores y micro-pequeñas empresas del sector lácteo en Bolivia, 2008.
- MUÑOZ Diego; Organizaciones económicas campesinas y políticas públicas 2004.
- PADER- COSUDE “Promoción Económica Local y Cadenas De Valor”
- PADER- COSDUDE “Estrategia de implementación para la construcción del municipio productivo”
- PARRA Escobar, Ernesto- Promer “El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana”, 2000
- PLATAFORMA REGIONAL ANDINA, Estudio regional sobre “Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales”, 2005.
- PLATAFORMA REGIONAL ANDINA; Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales

- SORIANO López Rodolfo; Hacia una caracterización de las unidades económicas asociativas
- UPB Universidad Privada Boliviana; CASDER Capacitación en servicios de Desarrollo Empresarial Rural, Innovación y buenas prácticas de asociatividad
- UPB - Universidad Privada Boliviana “Municipio y desarrollo de empresas rurales”
- VILLAUME Carranza Gary, Huanca Valencia Juan Carlos; Las Entidades Asociativas Rurales en Bolivia, 2011.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

# ANEXOS

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

# **ANEXO 1**

## **FOTOS**

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

# EMPRESA ASOCIATIVA RURAL "APROLIV"

## INSTALACIONES



## MAQUINARIA



**HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCION  
DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL APROLIV**





## EMPRESA ASOCIATIVA RURAL “SUMA MILLKY”

### MAQUINARIA PARA LA PRODUCCION



**ELABORACION DE QUESOS  
DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL SUMA MILKY**



## MICROEMPRESA “QUESO TIWANACU”

### PROPIETARIO Y TRABAJADOR



### ACOPIO DE LA LECHE



## DE LA MICROEMPRESA QUESO TIWANACU



## INSTALACIONES DE LA MICROEMPRESA QUESO TIWANACU



## PROPIETARIA



## HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCION



**AMBIENTE PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCION  
DE LA MICROEMPRESA ADIALA**



## MICROEMPRESA "PACHA"



## HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCION



## SELLADORA



## ELABORACION DE LOS PRODUCTOS





**ANEXO 2**  
**FORMULARIO DE ENTREVISTA**

BIBLIOTECA DE ECONOMIA

Fecha.....

Nombre del entrevistado.....Cargo:.....

1. IDENTIFICACION DEL EMPRENDIMIENTO

1.1 Nombre de la organización económica: .....

1.2 Ubicación. ....

2. DOCUMENTOS LEGALES

2.1 ¿Con que documentos legales cuenta su organización económica?

.....  
.....

3. PRODUCCIÓN

3\*.1 ¿Compra y/o produce materia prima?

Compra  Produce

3.2 ¿Cuánto de materia prima compra y/o produce por día o por semana?

| Compra | Produce |
|--------|---------|
|        |         |

3.3. ¿Transforma la materia prima?

Si  No

3.4 ¿Qué productos elabora?

Producto 1: .....

Producto 2: .....

Producto 3: .....

Producto 4: .....

3.5 ¿Cuáles son las principales características de los productos que elabora?

Producto 1: .....

Producto 2: .....

Producto 3: .....

Producto 4: .....

3.6 ¿Qué insumos utiliza para cada producto?

Producto 1: .....

Producto 2: .....

Producto 3: .....

Producto 4: .....

3.7 ¿Cómo elabora sus productos (proceso de generación de valor agregado)?

Producto 1: .....

Producto 2: .....

Producto 3: .....

Producto 4: .....

3.8 ¿Cuántos Kgs o Lts produce por día o semana en el periodo 2006-2011?

| Año        | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Producto 1 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 2 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 3 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 4 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 5 |      |      |      |      |      |      |

3.9 ¿Cuáles fueron los precios de sus productos en el periodo 2006-2011?

| Año        | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Producto 1 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 2 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 3 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 4 |      |      |      |      |      |      |
| Producto 5 |      |      |      |      |      |      |

3.10 ¿Qué tipo de maquinaria y equipo utiliza para elaborar sus productos?

.....  
.....

4. COMERCIALIZACION

4.1 ¿Dónde y a quienes vende sus productos?

.....  
.....

4.2 ¿Quiénes son sus principales competidores?

.....

5. EMPLEO

5.1 ¿De cuantas familias (que comunidades) y qué cantidad compra de materia prima por día o semana?

.....  
.....

5.2 ¿Cuántas personas trabajan en su emprendimiento, para la elaboración de sus productos?

.....

6. APOYOS RECIBIDOS

6.1 ¿Ha recibido algún apoyo económico (no económico) para su emprendimiento?

SI

NO

6.2 ¿En qué consistió el apoyo recibido?

.....  
.....

6.3 ¿Quién le brindo el apoyo?

.....

6.4 ¿Ha recibido algún tipo de apoyo de su municipio?

SI

NO

6.5 ¿En que consistió el apoyo recibido por parte del municipio?

.....

BIBLIOTECA DE ECONOMIA