

**Evaluación del Proyecto**  
**“Dinamización del Mercado**  
**Local para Productos**  
**Limpios”**

CONSULTOR: Antonio Saravia

Fecha: Septiembre 2014

## Contenido

<b>I. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>II. Antecedentes</b> .....	<b>4</b>
<b>III. Propósito: Los productos obtenidos a partir del concepto de producción limpia cuentan con un posicionamiento reconocido en el mercado de Sucre</b> .....	<b>5</b>
3.1.1 100 familias de productores incrementan sus volúmenes de venta de productos limpios de acuerdo a la siguiente estimación.....	5
Resultados:.....	6
3.1.2 Las opciones de venta: Ferias, horti móvil y clientes especiales diferencian claramente la producción limpia (No se trabajará de manera directa con MyPES intermediarias) .....	7
3.1.3 El precio de productos limpios que obtienen las familias productoras es en promedio 30% más alto que el producto convencional. ....	8
<b>IV. Familias de pequeños productores abastecen al mercado de Sucre, con productos limpios que cumplen normas de producción, de forma continua, diversificada y en volúmenes crecientes</b> .....	<b>9</b>
4.1.2 El 100% de la producción entregada por las familias productoras a los sistemas de comercialización alternativos cumple con criterios de control de producción limpia al cabo del segundo año del proyecto. ....	12
<b>V. Asociación de Producción Limpia (APROHOLICH) fortalecida</b> .....	<b>13</b>
5.1.4 APROHOLICH implementa y evalúa semestralmente, durante los tres años de ejecución del proyecto, la ejecución de su Plan Estratégico. ....	13
5.1.5 Al cabo de los tres años de ejecución del proyecto, APROHOLICH financia el 50% de los gastos de funcionamiento básicos necesarios, sea por aporte de sus socios o por prestación de servicios. ...	18
5.1.6 Durante la ejecución del proyecto la APROHOLICH comercializa productos de sus afiliados, de manera directa o en alianza, en más opciones de venta de acuerdo al siguiente detalle:.....	20
5.1.7 La producción comercializada, de manera directa o en alianza, por la APROHOLICH está debidamente diferenciada por la marca, envase y etiqueta. ....	21
5.1.8 La APROHOLICH cuenta a partir del 6º mes de ejecución del proyecto con una metodología de control que garantiza la aplicación de normas de producción limpia. ....	22
5.1.9 La APROHOLICH, a la finalización del proyecto ha establecido de manera formal al menos 6 alianzas estratégicas con actores de la cadena de Hortalizas Limpias, que tienen influencia en el municipio de Sucre o en el departamento. La previsión en el contexto actual es la siguiente: .....	23
5.1.10 APROHOLICH al finalizar el proyecto tiene actuación fuerte en los eslabones de producción y comercialización de la cadena de hortalizas limpias. ....	25
5.1.11 Desde el segundo año de proyecto, la APROHOLICH visibiliza la participación femenina en los eslabones productivo y comercial de la cadena y cualifica su participación en la Asociación. ....	26
<b>VI. PASOS presta servicios especializados en: Producción Limpia con enfoque empresarial y Comercialización alternativa</b> .....	<b>26</b>

6.1.1	Al finalizar, el primer año del proyecto PASOS desarrolla una oferta dirigida a pequeños productores y organizaciones que apoyan a pequeños productores para alentar la producción limpia.	26
6.1.2	Al finalizar el proyecto PASOS ha prestado servicios al menos a dos demandantes de servicios.	30
<b>VII.</b>	<b>Ejecución Presupuestaria .....</b>	<b>33</b>
<b>VIII.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>34</b>
8.1.1	Conclusiones del Propósito .....	34
8.1.2	Recomendaciones del Propósito.....	36
8.1.3	Conclusiones: Familias de pequeños productores abastecen al mercado de Sucre, con productos limpios que cumplen normas de producción, de forma continua, diversificada y en volúmenes crecientes. ....	38
8.1.4	Conclusiones: Asociación de Producción Limpia (APROHOLICH) fortalecida. ....	39
8.1.5	RECOMENDACIONES.....	40
8.1.6	Conclusiones: PASOS presta servicios especializados en: Producción Limpia con enfoque empresarial y Comercialización alternativa. ....	41
8.1.7	Recomendaciones.....	41
<b>ANEXOS .....</b>		<b>43</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>44</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>47</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>48</b>

# “Dinamización del Mercado Local para Productos Limpios”

## I. Introducción

El presente informe se refiere a la evaluación externa del Proyecto “Dinamización del Mercado Local para Productos Limpios” llevado a cabo en los distritos 6 y 7 del municipio de Sucre bajo la dirección y ejecución de la Fundación PASOS. Los principales temas a ser evaluados son los resultados y efectos del proyecto en relación a los siguientes puntos:

- **Posicionamiento y comercialización de los “Productos Limpios”:** Precios de los productos, sistemas comerciales, posicionamiento en el mercado, dinamización de la oferta, ingresos familiares.
- **Fortalecimiento de APROHOLICH:** Fortalecimiento comercial, productivo, organizacional, aspectos de género.
- **Fortalecimiento institucional de la Fundación PASOS.**

Para la elaboración del informe se visitaron los campos de cultivo, los mercados de abasto, las ferias vecinales donde se venden los productos limpios, se entrevistaron a los productores, comercializadores, consumidores, a los encargados del desarrollo del Municipio de Sucre, responsables de la gobernación, personeros de PASOS y se realizó una revisión extensiva de toda la información recibida de PASOS con relación al avance del proyecto y sus alcances.

## II. Antecedentes.

La Fundación PASOS inicia la relación de cooperación con ICCO en el año 2004 para trabajar en la zona de Río Chico – Distrito 7 del Municipio de Sucre –con el proyecto “Alternativas de Producción Agrícola Competitiva” (2004 – 2005) y luego con PROLIMED “Producción Limpia - Mercados Diferenciados”, ejecutado entre los años 2006 y 2008. Durante este periodo se alcanza un importante incremento en los rendimientos por hectárea de algunos productos como ser el tomate, coles y papa mejorando los ingresos a los agricultores. Así mismo, se trabaja en la reducción del uso de agroquímicos tóxicos para la salud de los consumidores y de los agricultores especialmente en el cultivo del tomate.

La evaluación externa del proyecto DIMEL “Dinamización del Mercado Local para Producción Limpia” ejecutado durante los años 2008 – 2010, permitió lograr los siguientes avances<sup>1</sup>:

**Oferta de productos limpios:** mejora en el rendimiento de la producción de hortalizas limpias mejorando la oferta de los mismos.

**Conformación de una asociación:** El 18 de marzo de 2010 se forma la, “Asociación Departamental de Productores de Hortalizas Limpias de Chuquisaca-APROHOLICH”, que agrupa a 61 pequeños productores de comunidades del distrito 6 y 7 del Municipio de Sucre, además de la comunidad Escaña (Yamparaez).

---

<sup>1</sup> Fuente: Evaluación externa al proyecto DIMEL, 2010

**Fortalecimiento de capacidades y de la organización de productores:** APROHOLICH cuenta con objetivos que se orientan a mejorar el acceso diferenciado de sus socios al mercado, el control de la producción limpia y la gestión de apoyo por parte de instituciones públicas.

**Sistema alternativo de comercialización:** el proyecto logró abastecer a una parte importante del mercado de Sucre con hortalizas limpias.

**Incremento en los ingresos de los productores:** el impacto del proyecto en el ingreso familiar es elevado, debido al incremento del rendimiento, la superficie cultivada por familia, así como por el cambio de épocas de cultivo que conlleva la ventaja de tener oferta en meses de mayor escasez de productos y consecuentemente, mayor precio.

La fundación PASOS, durante el trienio 2012 – 2014, ejecuta el Proyecto Dinamización del Mercado Local para “Productos Limpios” producidos en las comunidades: Compuerta, Chuqui Chuquí, Naranjos, Mojtulo, Quiquijana, Surimita, Tapial, Melanorcito, Monteroyuj, Tinteros y Guzman, ubicadas de los Distritos 6 y 7 del Municipio de Sucre.

El proyecto tiene como objetivo central lograr ***un mejor posicionamiento en el mercado de Sucre, de las hortalizas y productos producidos bajo el enfoque de producción limpia***, para contribuir al incremento de la economía de productores/as.

*Asimismo busca contribuir al incremento de la economía de productores/as de Productos Limpios de diferentes localidades de las regiones Norte y Centro de Chuquisaca* y poder consolidar el ingreso, de al menos US\$ 1.400 por año para 50 familias productoras de hortalizas limpias afiliadas a APROHOLICH.

Para el logro del objetivo central el proyecto propone trabajar en 3 temas específicos cuyos resultados se muestran adelante:

III. Propósito: Los productos obtenidos a partir del concepto de producción limpia cuentan con un posicionamiento reconocido en el mercado de Sucre.

**Indicadores:**

3.1.1 100 familias de productores incrementan sus volúmenes de venta de productos limpios de acuerdo a la siguiente estimación.

***Valor de productos comercializados a través del sistema alternativo de comercialización, 2012-2014 (en miles de Bs.)***

	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
Nº familias productoras	50	80	100
Valor de venta en sistema alternativo - sin considerar intermediarias	260	301	347

## Resultados:

### Cumplimiento 100%.

La venta de “Productos Limpios” es realizada de 2 maneras:

1. Venta directa realizada por el agricultor en el mercado campesino o directamente en su parcela.
2. Venta en forma alternativa a través del convenio con Fundación PASOS, la comercializadora CAAC, ventas directas en las ferias semanales y/o mensuales.

En general se observó que la totalidad de los “Productos Limpios” son vendidos de una u otra forma.

La venta en volumen y valor de los “Productos Limpios” en forma diferenciada durante el proyecto se presenta en las tablas 1 y 2. Durante el año 2012 las ventas no alcanzaron el nivel proyectado por retraso en el inicio del proyecto, sin embargo para el año 2013 las ventas diferenciadas de los “Productos Limpios” fue mayor al estimado en la proyección y hasta Junio del 2014 las ventas alcanzan al 52% del objetivo propuesto en cuanto a valor se refiere. Durante el segundo semestre del año 2013 el precio del tomate fue superior al precio del mismo durante el primer semestre del mismo año por lo que se estima que las ventas en valor durante el segundo semestre tengan el mismo comportamiento que el año anterior.

En cuanto al número de especies hortícolas comercializadas, estas se incrementaron desde el año 2012 de 24 especies a 37 especies durante el año 2014. Asimismo se incorporaron las ventas de frutas provenientes de los mismos campos de cultivo, comercializándose 9 especies de fruta en forma regular durante el año 2014.

<b>VOLUMENES EN KILOGRAMOS COMERCIALIZADOS DURANTE EL PROYECTO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Nº de variedades de hortalizas	24	27	37
Nº de variedades de frutas	7	7	9
Total kg/mes	7793	14.925	7.435
Total kg/año	93.516	179.095	97.198

Tabla 1: Volúmenes comercializados de frutas y hortalizas años 2012 a Junio 2014

<b>RESUMEN DE VENTAS DE HORTALIZAS LIMPIAS EN Bs.</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL Bs.</b>
<b>FERIAS SEMANALES EN Bs</b>	104.015,34	149.873,75	68.096,66	<b>321.985,75</b>
<b>VENTAS CAAC</b>	15.428,02	117.122,63	92.315,00	<b>224.865,65</b>
<b>FERIAS MENSUALES</b>	42.369,50	38.495,99	21.345,12	<b>102.210,61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161.812,86</b>	<b>305.492,37</b>	<b>181.756,78</b>	<b>649.062,01</b>
<b># de PRODUCTORES/AS PARTICIPANTES</b>	<b>68</b>	<b>86</b>	<b>106</b>	

Tabla 2: Ventas en Bolivianos alcanzadas entre el año 2012 y Junio 2014

El número de productoras y productores a Junio del 2014 alcanzó a 106 personas directamente relacionadas con la “Producción Limpia”, creciendo progresivamente de 68 productoras/es durante el año 2012 a 86 durante el año 2013. Esto demuestra que el concepto de “Producción Limpia” ya fue aceptado por una mayor cantidad de agricultores/as en la región.

### 3.1.2 Las opciones de venta: Ferias, horti móvil y clientes especiales diferencian claramente la producción limpia (No se trabajará de manera directa con MyPES intermediarias)

#### **Cumplimiento al 90%**

El incremento anual de ventas de “Productos Limpios” en las ferias semanales demuestra que existe un pequeño crecimiento en la aceptación de los productos limpios por parte de los y las consumidoras/es de Sucre durante el periodo 2012 – 2014, corroborándose este hecho con el incremento de ventas en Bolivianos a supermercados, tiendas especializadas y otros donde el incremento de ventas fue mucho mayor que en las ferias semanales de los viernes.

La comercialización de hortalizas limpias todos los días viernes de la semana, en la Avenida Emilio Mendizábal, es el más exitoso del programa. Además tiene una muy buena aceptación por los consumidores de la zona. En esta feria participan promedio entre 7 a 9 productoras con más de 30 variedades de hortalizas y frutas de temporada. El crecimiento de sus ventas en bolivianos está presentado en la tabla 2.

Las ferias mensuales, por su parte, tuvieron una variación en ventas anuales desde el año 2012 donde se llegó a vender 40.696.50 kg. por un valor de Bs. 42.370 para luego alcanzar a 43.726.50 kg. para el año 2013 por un valor de Bs. 38.496, disminuyendo a 8.031 kg de hortalizas y frutas por un valor de Bs. 21.345 durante los primeros 6 meses del año 2014.

El hecho de que las ferias mensuales no sean organizadas por los productores, sino que estén controladas exclusivamente por la gobernación y el gobierno municipal, hace que no exista una continuidad de venta en estas ferias. Asimismo la competencia ofrece el mismo producto a precios inferiores, inclusive cuando se tratan de los mismos productos.

La logística y los costos que implican la utilización y manejo de un “horti móvil” hicieron que esta opción fuera descartada luego de algunos intentos de operaciones del mismo.

Las ventas a tiendas de barrio y algún micro mercados que empezó con fuerza fueron también abandonadas por la falta de volúmenes de venta de estas a los consumidores finales. Las compradoras no están acostumbradas a comprar hortalizas en cantidades considerables en tiendas de barrio y el remanente de las hortalizas fue devuelto a la comercializadora o dejaron de comprar. La mayor parte de las ventas a tiendas de barrio y/o micro mercados se realiza por consignación y la falta de ventas en estos puntos causa pérdidas directas a los comercializadores o agricultores dependiendo de cómo fue realizado el trato comercial.

### 3.1.3 El precio de productos limpios que obtienen las familias productoras es en promedio 30% más alto que el producto convencional.

#### **Cumplimiento 100%.**

En la tabla 3 se presentan las variaciones de precios año a año entre el 2012 al 2014 de los productos convencionales comercializados en el mercado campesino en comparación con las hortalizas resultado de la “Producción Limpia” comercializada en las ferias semanales y ventas directas a supermercados y otros.

Los precios de las hortalizas provenientes del proyecto “Productos Limpios” entre el año 2012 al 2014 tuvieron un incremento general del promedio de venta de Bs. 4.62/ Kg a Bs. 5.56/Kg de hortalizas varias, mientras que el incremento para los productos convencionales fue de Bs. 3.43/Kg a Bs. 4.69/Kg para el mismo periodo. Durante los años 2012 y 2013 el incremento en el precio promedio de las hortalizas limpias fue de Bs. 1.02/Kg de producto mientras que las hortalizas convencionales tuvieron un incremento promedio de Bs. 1.32/Kg. El valor agregado obtenido por las hortalizas limpias fue del 47.03% y el 21.22% respectivamente para los años 2012 y 2013.

Las variaciones de precios promedios para las especies comparadas de los productos limpios durante los años 2014 (junio) y 2013 son de Bs. -0.14/Kg, mientras que para los productos convencionales es de Bs. -0.06/Kg. Se espera que en el segundo semestre del año 2014 los precios de las hortalizas recuperen los valores alcanzados durante el segundo semestre del año 2013 por factores climáticos.

La especie con mayor incremento de precio durante el segundo semestre del año 2013 fue el tomate que subió en un 37.3% su precio en comparación al primer semestre.

La diferencia porcentual de precios entre los productos limpios y las hortalizas convencionales es de 28.8% superior para los “Productos Limpios” durante los años 2013 y 2014.

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS "PRODUCTO LIMPIO" vs PRODUCTO CONVENCIONAL												
Especies Comercializadas	2012				2013				2014			
	Producto Limpio	Producto Convencional	Diferencia	% diferencia	Producto Limpio	Producto Convencional	Diferencia	% diferencia	Producto Limpio	Producto Convencional	Diferencia	% diferencia
Brocoli	7,33	6,78	0,55	8,12	7,67	6,53	1,1	17	11,00	10,50	0,50	4,76
Arveja	5,61	5,20	0,41	7,96					8,60	7,40	1,20	16,22
Coliflor					5,32	4,54	0,8	17	8,20	6,80	1,40	20,59
Espinaca	4,51	4,13	0,38	9,14	6,66	4,85	1,8	37	7,60	2,20	5,40	245,45
Vainita	5,11	4,35	0,76	17,43	5,75	5,12	0,6	12	6,60	4,70	1,90	40,43
Repollo	3,89	1,72	2,17	126,65	4,88	4,06	0,8	20	6,20	7,80	-1,60	-20,51
Acelga	3,75	2,18	1,57	72,11	2,76	2,05	0,7	34	5,70	3,80	1,90	50,00
Locoto	5,80	5,00	0,80	15,92					5,20	4,30	0,90	20,93
Pimenton	7,67	5,71	1,96	34,31	6,28	5,61	0,7	12	4,90	4,20	0,70	16,67
Zanahoria	3,25	1,73	1,51	87,37					4,10	2,70	1,40	51,85
Pepino	2,75	1,80	0,95	52,41					3,70	3,00	0,70	23,33
Tomate	3,94	2,90	1,04	35,97	6,10	5,06	1,0	21	3,60	3,30	0,30	9,09
Zapallo	4,42	1,99	2,43	122,61					3,60	3,50	0,10	2,86
Cebolla Cabeza	3,93	2,85	1,08	37,81					2,40	2,50	-0,10	-4,00
Haba	4,03	2,63	1,40	53,44					2,00	3,60	-1,60	-44,44
Lechuga	4,44	3,69	0,74	20,17	5,92	4,96	1,0	19				
Rabano	3,43	2,27	1,16	51,13								
<b>Promedio</b>	<b>4,62</b>	<b>3,43</b>	<b>1,18</b>	<b>47,03</b>	<b>5,70</b>	<b>4,75</b>	<b>0,95</b>	<b>21,22</b>	<b>5,56</b>	<b>4,69</b>	<b>0,87</b>	<b>28,88</b>

Tabla 3: Cuadro Comparativo de evolución de precios de Productos limpios y productos convencionales. Fuente ACLO y Fundación Valles

Durante los 3 años del proyecto se observa que los precios obtenidos en la comercialización diferenciada o alternativa de los productos limpios, en promedio, son superiores a sus similares de la producción convencional comercializada en los mercados campesinos y otros mercados. También se observan variaciones mensuales de precio que hace que la diferencia obtenida por los productos limpios sea menor o veces inferior al precio de los productos convencionales. La mayor diferencia obtenida en precios de los productos limpios durante el 2014 fue de la espinaca con una diferencia del 245,45% sobre el mismo producto convencional, mientras que el haba, durante el mismo periodo, se comercializó 44% más barato que el producto convencional. El tomate resultado de la producción limpia (el producto de mayor venta en volumen durante los 3 años del proyecto) obtuvo un 35.97% de diferencia de precio durante el 2012, 21% durante el 2013 y solo el 9.09% hasta junio del 2014.

IV. Familias de pequeños productores abastecen al mercado de Sucre, con productos limpios que cumplen normas de producción, de forma continua, diversificada y en volúmenes crecientes.

**Indicadores**

4.1.1.1 Familias de productores de los distritos 6 y 7 de Sucre (50 año 1, 80 familias lo hacen el 2º año y 100 el año 3), abastecen a los sistemas alternativos de comercialización de manera programada, diversificada y creciente de acuerdo al siguiente detalle mensual:

**Resultados.**

La tabla 4 muestra las ventas mensuales promedios de productos limpios proyectados versus los realizados durante la ejecución del proyecto. Por los datos presentados se concluye que el cumplimiento de las metas fue al 100% de lo proyectado en las especies tomate, pimentón, zanahoria y lechuga durante los años 2013 y 2014, mientras que en las otras especies no se pudo lograr los objetivos planteados. Las especies marcadas en amarillo no alcanzaron los objetivos planteados. Es posible que para el restante del año 2014 las hortalizas típicas de verano, como ser el pepino, camote, apio, cebolla verde y otras, incrementen en forma considerable sus ventas por el incremento del mayor consumo de las mismas.

En la tabla 5 por otro lado, se muestra el total de ventas realizadas hasta Junio 2014 bajo el concepto de “producto limpio”. En esta tabla se muestra que el número de especies comercializada es mucho mayor al proyectado y se incluyen frutas en la comercialización. El volumen comercializado el año 2014, alcanza a 97.197 Kg de hortalizas y frutas.

Si bien no se pudieron alcanzar a comercializar las metas proyectadas por especies durante la ejecución del proyecto, se logró comercializar una mayor cantidad de productos y especies a las proyectadas, dándole un balance positivo al resultado de ventas.

<b>Comercialización de Hortalizas Limpias a precios diferenciados mensual</b>						
<b>Especie</b>	<b>Proyectado</b>			<b>Realizado</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>Kg/mes</b>	<b>Kg/mes</b>	<b>Kg/mes</b>	<b>Kg/mes</b>	<b>Kg/mes</b>	<b>Kg/mes</b>
Tomate	2.656	3.000	3.400	2.115	3.967	5.303
Pimentón	612	680	800	320	920	1.006
Pepino	640	700	820	220	329	728
Papa	560	660	740	145	75	382
Camote	560	660	780	308	160	-
Zanahoria	600	660	780	509	713	1.030
Lechuga	920	1.060	1.240	344	1.795	1.228
Repollo	720	820	960	186	80	179
Brócoli	1.120	1.260	1.440	48	107	137
Coliflor	560	570	740	-	39	30
Perejil	188	215	272	75	64	224
Apio	164	207	260	148	79	65
Zapallo	320	370	500	314	329	364
Cebolla verde	280	340	400	33	136	81

Tabla 4: Comercialización mensual de Hortalizas a precios diferenciados en Kilogramos. Fuente PASOS

La tabla 6 es el resumen de las comunidades participantes tanto del distrito 7 como del distrito 6 en la producción de hortalizas limpias dirigidas al mercado de Sucre. El total de superficie

sembrada durante la ejecución del proyecto llega a 78.733 hectáreas en 12 comunidades con una participación creciente de agricultor@s de 68 para el año 2012 a 106 para el año 2014.

<b>Venta de Hortalizas y Frutas año 2014 en Kg. de Productos</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>VENTAS VIERNES</b>	<b>LIDER</b>	<b>VENTAS LIDER SAN</b>	<b>Total</b>
ACELGA	280,50	202,20	51,58	534,28
AJI VERDE	-	8,80	-	8,80
ALBAHACA	-	21,29	4,95	26,24
APIO	214,70	133,59	43,03	391,32
ARVEJA	887,25	155,43	45,00	1.087,68
BERENJENA	5,75	32,04	17,49	55,28
BETERAGA	-	24,36	2,83	27,19
BROCOLI	601,63	165,01	55,80	822,44
CEBOLLA BLANCA	34,54	198,88	63,20	296,62
CEBOLLA CABEZA ROJA	1.023,00	267,76	22,48	1.313,24
CEBOLLA VERDE	417,95	53,75	13,92	485,62
CEBOLLIN	70,00	43,63	15,41	129,04
CILANDRO	-	15,21	6,93	22,14
COLIFLOR	60,30	100,05	16,86	177,21
CUMBARITO	6,00	41,25	9,66	56,91
ESPINACA	271,00	118,21	39,44	428,65
GUINEO	-	1,00	-	1,00
HABA	747,25	91,79	17,62	856,66
HUEVO	-	121,00	41,00	162,00
LECHUGA	3.483,00	3.080,00	805,00	7.368,00
LIMON	369,00	789,00	156,00	1.314,00
LOCOTO	275,39	457,49	101,44	834,32
MANDARINA	203,00	9,78	17,12	229,90
MANZANILLA	15,00	32,43	8,32	55,75
NARANJA	266,00	53,94	3,40	323,34
PALTA	245,00	896,00	56,00	1.197,00
PAPA	2.135,00	156,72	-	2.291,72
PAPALISA	5,75	6,17	-	11,92
PAPAYA	5.468,00	1.236,00	152,23	6.856,23
PEPINO	3.456,00	789,00	120,00	4.365,00
PEREJIL	892,00	425,00	24,99	1.341,99
PIMENTON	4.123,00	1.456,00	456,00	6.035,00
PIÑA	220,00	77,88	13,24	311,12
PLATANO COMUN	-	3.340,00	845,00	4.185,00
PLATANO DE FREIR	-	12,50	-	12,50
RABANO	340,25	89,00	11,27	440,52
REMOLACHA	896,00	145,00	45,00	1.086,00
REPOLLO	789,00	236,00	47,75	1.072,75
RUCULA	-	51,01	17,32	68,33
TOMATE	15.781,00	11.459,00	4.578,00	31.818,00
VAINITA	2.356,00	148,77	145,00	2.649,77
YERBA BUENA	-	2,20	-	57,00
ZANAHORIA	3.456,00	1.487,00	1.236,00	6.179,00
ZAPALLITO	39,00	12,71	-	51,71
ZAPALLO	1.236,00	896,00	50,57	2.182,57
<b>Total</b>	<b>50.669,26</b>	<b>29.139,85</b>	<b>9.356,85</b>	<b>89.220,76</b>

Tabla 5. Ventas totales del año 2014 de productos limpios

<b>Cuadro Resumen de comunidades, Productores y Superficies Proyecto DIMEL II</b>					
<b>Gestión</b>	<b>Nº Comunidades</b>	<b>Nº Productores</b>	<b>Superficie m<sup>2</sup></b>	<b>Total Productores</b>	<b>Total Superficie Has</b>
<b>Año 2012</b>	12	68	258.225	68	25,823
<b>Año 2013</b>	12	86	306.390	86	30,639
<b>Año 2014</b>	12	106	222.710	106	22,271
<b>Total</b>					<b>78,733</b>

Tabla 6: Superficies cultivadas y número de agricultor@s y comunidades participando del proyecto. Fuente PASOS

La pequeña superficie destinada para la producción hortícola y la velocidad de crecimiento de los productos permiten y obligan a usar el mismo terreno para 2 o más cosechas anuales, dependiendo de la especie cultivada. A medida que se incrementan productoras y productores la superficie promedio cultivada por familia fue disminuyendo año a año. El año 2012 se tenía una superficie cultivada promedio de 379.75 m<sup>2</sup>/participante, el año 2013 se cultivaron 356.27m<sup>2</sup>/participante, mientras que el año 2014 se tiene una superficie promedio de 210.10 m<sup>2</sup>/participante. La reducción de las superficies cultivadas por familia participante tiene varias razones, siendo una de las más importantes la escasez de mano de obra, el mercado y mercadeo de los productos hortícola, el destino de las tierras hortícolas a la producción de frutas perennes. El incremento de ventas hortícolas puede incentivar el incremento de superficies cultivadas en hortalizas por participante del programa.

4.1.2 El 100% de la producción entregada por las familias productoras a los sistemas de comercialización alternativos cumple con criterios de control de producción limpia al cabo del segundo año del proyecto.

#### **Cumplimiento al 100%**

La producción limpia es el resultado del trabajo consciente realizado por la Fundación PASOS con agricultor@s asociad@s e independient@s en todas las comunidades mencionadas.

Si bien no existe una forma exacta de asegurar el cumplimiento de las normas de producción limpia establecida y adoptada por APROHOLICH y otros/as beneficiarias/os, se dieron pasos importantes para ver que el cumplimiento sea lo más real posible.

Durante la ejecución del proyecto se concientizó a los y las productoras acerca de la necesidad de tener una producción limpia, estable y garantizada a fin de preservar su salud y la de sus consumidor@s y en respuesta se creó un control interno en las comunidades donde son los mismos agricultores los que verifican el trabajo de otros productores/as y apoyan en el desarrollo de los productos.

Por las características de producción de los “Productos Limpios”, estos no pueden ser registrados ni certificados como una producción orgánica ni tampoco tiene una certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) ya que en Bolivia todavía no se implementó en su totalidad esta modalidad. Por lo tanto la única certificación que puede tener la “producción limpia” es

aquella que le confieren los agricultores con apoyo de PASOS y en su momento la que pueda conferir APROHOLICH en términos de acreditación de la producción limpia.

Fundación PASOS por su parte, apoya al cumplimiento de la producción limpia con un técnico que realiza visitas constantes a los productores y productoras recomendando el uso y manejo de los pesticidas, fertilizantes, épocas de siembra y otros con buenos resultados en temas de rendimiento y control efectivo de las plagas y enfermedades en los cultivos.

Por la cantidad de agricultores y agricultoras participando en el programa y las distancias que debe recorrer, 1 (un) técnico de apoyo no es suficiente para darle el total seguimiento a la producción y desarrollo de los cultivos bajo la modalidad de producción limpia.

Los técnicos de Fundación PASOS propusieron una ficha de registro de manejo de campo que apoya en el control de las actividades productivas. La ficha registra las labores culturales básicas realizadas en el campo y permite tener un mayor control de las actividades, sin embargo el uso de la ficha no está muy diseminado ya que los agricultores y agricultoras no le prestan el valor debido y la ignoran en la mayor parte de las veces.

La ficha de registro de cultivo presentada por Fundación PASOS tiene la siguiente información:

Nombre del/la agricultor/a; lugar o comunidad; superficie; especie cultivada; fecha de siembra; fertilización; productos usados para control de enfermedades o plagas; fechas de labores culturales.

La información faltante a la ficha de cultivo y producción es aquella referida con los tiempos de carencia de los agroquímicos; estado de la planta a la aparición de enfermedades o plagas; concentración química usada para el control de plagas y fecha de aplicación; fecha de cosecha y cantidad; y alguna otra información que demuestre que la calidad de los productos está dentro del programa de "Productos Limpios".

## V. Asociación de Producción Limpia (APROHOLICH) fortalecida.

### Indicadores

5.1.4 APROHOLICH implementa y evalúa semestralmente, durante los tres años de ejecución del proyecto, la ejecución de su Plan Estratégico.

#### Resultados: 100% de cumplimiento

APROHOLICH creada el año 2010 con 60 socios inscritos al inicio de sus actividades cuenta a la fecha con 24 socios inscritos y cuotas al día más 16 socias nuevas en proceso de inscripción.

La Asociación está debidamente organizada contando con un plan estratégico establecido y un estatuto orgánico que le permite trabajar y relacionarse con otras organizaciones.

La visión de APROHOLICH es: Contar con una asociación fortalecida, donde los directivos y todos los socios cumplan sus funciones y los compromisos adquiridos. Contar con una Asociación que comercialice los productos limpios de forma individual, desde los espacios

otorgados a la APROHOLICH. Además que su producto sea reconocido por el mercado y los consumidores finales, y que esté fortalecida y funcionando con recursos generados desde la venta de insumos agropecuarios y aportes propios.

La misión de APROHOLICH establecida es mejorar los ingresos económicos de los socios, cuidando la salud de los mismos y de los consumidores, a través de la producción y venta de hortalizas limpias, producidas bajo normas acordadas y establecidas entre todos los socios.

Durante los últimos años los socios/as de APROHOLICH realizaron un análisis FODA donde determinaron que sus fortalezas son mayores que sus debilidades y que sus oportunidades son mayores que sus amenazas<sup>2</sup> en relación a los temas productivos y organizacionales, mientras que en los temas comerciales no encuentran todavía sus oportunidades claramente.

En Septiembre del año 2013, 23 socios/as realizaron una evaluación de las actividades desarrolladas por APROHOLICH donde hicieron un ajuste a la estrategia de fortalecimiento luego de la identificación de los problemas encontrados. Los resultados de esa reunión son:

#### **Objetivo:**

Fortalecer las capacidades de APROHOLICH para su sostenibilidad y la generación de beneficios para los socios.

Los indicadores para el logro y verificación del objetivo planteado y las observaciones de la evaluación son:

- Al final del trienio ingresos propios de la asociación que cubren por lo menos el 75% de sus gastos de funcionamiento. *De fácil cumplimiento dado su bajos costos actuales.*
- Dinamizar los ingresos de las familias socias en un 15% más por la comercialización diferenciada. *Por la calidad y diferenciación de productos que tienen el objetivo puede ser logrado en un periodo relativamente corto, sin embargo por el sistema comercial usado actualmente, es difícil ya que ellos compiten contra sí mismos al comercializar una gran parte de sus productos vía el sistema tradicional de comercialización. Los consumidores después de un tiempo reconocen los productos diferenciados y buscan los lugares más baratos de venta, perjudicando la obtención de precios diferenciados.*
- 100 % de socios activos cumplen con las obligaciones. *De fácil cumplimiento*
- Productores nuevos afiliados a la APROHOLICH. *De fácil cumplimiento con programas serios en funcionamiento.*

#### **En cuanto a la Sostenibilidad técnica productiva**

APROHOLICH logra una oferta diversificada y estable de hortalizas y frutas, garantizando la calidad de producción limpia.

#### **Tomando en cuenta los siguientes Indicadores y acciones a cumplir:**

- 🌱 90% de la producción de hortalizas y frutas de los socios activos cumplen con las normas de producción limpia y cuentan con sello interno.

---

<sup>2</sup> Documento Plan Estratégico APROHOLICH facilitado por Fundación PASOS

- ✿ Por lo menos 12 diferentes tipos de hortalizas limpias abastecen los mercados gestionados por APROHOLICH durante todo el año; además de 2 frutas de forma continua (limón, papaya) y otros de forma temporal según época.
- ✿ Implementación de tecnologías nuevas productivas para los socios.

***Las acciones propuestas son:***

- ✚ Concientización a los socios en la producción de forma continua y diversa.
- ✚ Consolidar los conocimientos de los promotores formados en cada comunidad.
- ✚ Adecuación de las normas de producción limpias a las exigencias del SPG.
- ✚ Mayor oferta de semillas y productos agropecuarios desde la tienda “Capital Semilla”.
- ✚ Hacer cumplir los planes de producción a través del directorio al menos a los socios.
- ✚ Fortalecer los conocimientos de los socios a través de intercambios de experiencias a asociaciones exitosas en el rubro.

**En cuanto a la *Sostenibilidad de la gestión empresarial/ comercial***

**Tomando en cuenta los siguientes Indicadores y acciones a cumplir:**

- ✿ Por lo menos 23 socios venden el 30% de su producción a través de canales de comercialización gestionados/ canalizados por APROHOLICH.
- ✿ Por lo menos 20% de incremento del precio al productor en los canales de venta gestionados por APROHOLICH.
- ✿ APROHOLICH, canaliza espacios de venta individuales para los socios.
- ✿ APROHOLICH, gestiona para los socios canales de comercialización individual.
- ✿ Un segmento de la población con preferencia de consumo de productos limpios.
- ✿ Capacidades de relacionamiento fácil del directorio de APROHOLICH para gestionar recursos.
- ✿ Mantener el puesto otorgado a la APROHOLICH, en el mercado el Morro.

***Las acciones propuestas son:***

- ✚ Gestión de espacios de venta en mercados estratégicos con mayor población.
- ✚ Participación en ferias organizadas por el Municipio y la Gobernación.
- ✚ Fortalecer ferias semanales.
- ✚ Búsqueda de otras oportunidades de mercado a través de la APROHOLICH.
- ✚ Fortalecimiento de capacidades para la comercialización, sobre todo mujeres.
- ✚ Mayor difusión de las bondades de la producción limpia.

**En cuanto a la *sostenibilidad organizativa y económica***

**Tomando en cuenta los siguientes Indicadores y acciones a cumplir:**

- ✿ Contabilidad básica aplicada por los socios.
- ✿ Interpretación de informes financieros por los socios.
- ✿ 80% participación de socios activos en reuniones y asambleas.
- ✿ Aplicación de estatuto y reglamento interno.

- ✿ Incorporación al estatuto orgánico a las esposas de los socios como socias titulares.
- ✿ Incremento de ingreso propios (ingreso neto por venta de insumos, gestión comercial, aportes, servicios y otros) (se cuantificará una vez calculados los gastos de funcionamiento).
- ✿ APROHOLICH, gestiona beneficios para los afiliados titulares.
- ✿ Posicionamiento de la APROHOLICH, a nivel regional.
- ✿ Mayor número de socios participan de escuelas y seminarios a nivel nacional, fortaleciendo sus conocimientos.

***Las acciones propuestas son:***

- ✚ Sensibilización a clientes de productos limpios.
- ✚ Adecuación y cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los socios titulares.
- ✚ Aplicación de herramientas de gestión
- ✚ Generación de ingresos propios (tienda, multas, afiliaciones, aportes mensuales y otros).
- ✚ Apalancar proyectos con recursos de la APROHOLICH.

**En cuanto a las *Relaciones con el entorno***

- ✿ Número y tipo de servicios técnicos, financieros y financiamiento apalancados.
- ✿ Número y tipo de propuestas de políticas públicas negociadas.
- ✿ Número y tipo de convenio con otros actores económicos de la cadena (transportistas, proveedores de insumos, compradores, etc.).

***Las acciones propuestas para el logro del objetivo son:***

- ✚ Coordinación con instituciones aliadas estratégicas (municipio)
- ✚ Negociación de propuestas de política pública.
- ✚ Relacionamiento y negociación con otros actores privados de la cadena de hortalizas limpias y fortaleciendo organizacional.

Por otra parte, los socios y socias de APROHOLICH priorizaron 3 ejes principales en los que deberían trabajar y son:

1. **Producción:** Establecer una producción diversificada y hacer cumplir el plan anual con todos los socios.
2. **Comercialización:** Buscando el posicionamientos y reconocimiento de la producción limpia; comercializar con marca y sello de la producción limpia; productos limpios con sello de garantía participativo; comercialización grupal; recursos escasos para apoyar en la comercialización (marca imagen y sobre todo empaque de las hortalizas desde el lugar de origen); y patentar marca de producción limpia.
3. **Organizacional:** Fortalecer las capacidades del nuevo directorio en temáticas de: administración contable y liderazgo organizacional asociativo.

Las conclusiones a las que los socios y socias de APROHOLICH llegaron son las siguientes:

- No se cumple la planificación de actividades en su totalidad, por falta de tiempo de los socios.
- APROHOLICH, aún requiere apoyo técnico en procesos de capacitación para que vayan consolidando y apoderándose de las actividades de la organización.

- Participar de eventos comerciales estratégicos que permitirá visualizar las nuevas alternativas de mercado, para las hortalizas limpias.
- APROHOLICH, en proceso de fortalecimiento de las actividades en beneficio de sus afiliados.
- APROHOLICH, debe mantener las relaciones con las direcciones de Desarrollo Agropecuario del GAMS.
- APROHOLICH, incorpora la participación de las mujeres en los estatutos orgánicos y en toma de decisiones, a través de la afiliación titular.

La capacidad productiva que tienen todos los socios de APROHOLICH más los otros participantes del proyecto juntos da la oportunidad de ser el principal actor del mercado de hortalizas y frutas de Sucre con una gran diversidad de productos. Por otra parte, la estructura organizacional que tiene APROHOLICH le permite convertirse en un centro sostenible de financiamiento, de relacionamiento institucional, y organizacional en la región del Rio Chico y del Municipio de Sucre en general

La oferta diversificada y estable de hortalizas y frutas es una labor que requiere una planificación constante y que no está libre de riesgos comerciales negativos. La planificación debe incluir los volúmenes objetivos de venta, las especies y tipos de hortalizas a ofrecerse. Asimismo la implementación de nuevas tecnologías como la centralización en la producción de plantines, o la investigación productiva, o la selección automática de productos, apoyarán al fortalecimiento comercial de APROHOLICH. La centralización de la planificación productiva, la oferta de los plantines o semillas requeridas para la producción, seguidas por el acopio y selección de los productos por parámetros de calidad y/o tamaño y el compromiso de los agricultores en la calidad de producción harán que APROHOLICH pueda ofrecer en forma continua y diversificada las hortalizas.

Para la planificación de producción, APROHOLICH debe contar con personal técnico que se dedique todo el tiempo en la planificación, producción y cosecha de las hortalizas y frutas dándole mayor presencia en la región.

La figura ideal para la comercialización de los productos limpios es que el 100% de los productos limpios puedan ser canalizados por empresas u organizaciones, canalizadas por APROHOLICH, que se dediquen a comercializar todos los productos y no solo parte de ellos. El motivo principal es que si se comercializa solo una parte del producto a un precio superior al de la competencia y la otra parte se comercializa al precio de la competencia, el segundo producto se vuelve competidor del primero por tratarse del mismo producto.

El resultado ideal para los socios y socias de APROHOLICH y otros participantes del proyecto es que toda la producción sea comercializada a un precio superior al del producto convencional. El precio final individual de venta de los productos puede ser inferior al precio máximo obtenido cuando la venta es de solo el 30% de la producción limpia total, pero el valor total de venta debe generar mayores ganancias para el agricultor, que aquellas obtenidas por el sistema de venta actual.

Las ganancias de los agricultores no solo dependen de los precios de venta de los productos, sino también de la eficiencia de planificación, costos de producción, el uso apropiado de insumos, transporte, embalaje y comercialización de los productos.

La mayor limitante observada para un mayor fortalecimiento de APROHOLICH es el tema comercial en general. Esto incluye el tema del transporte que es demasiado elevado y el tema de posicionamiento de producto en el mercado de Sucre. Será necesario dar impulso al posicionamiento de los productos limpios a través de una marca comercial y a través de un plan de marketing y publicidad que atraiga a los consumidores de Sucre a consumir estos productos.

5.1.5 Al cabo de los tres años de ejecución del proyecto, APROHOLICH financia el 50% de los gastos de funcionamiento básicos necesarios, sea por aporte de sus socios o por prestación de servicios.

#### Resultados:

Los gastos mensuales de APROHOLICH son de Bs. 1.040.00 distribuidos en el pago de alquiler de la tienda de insumos, pago al salario de la vendedora de la tienda, pago por el alquiler de las oficinas de APROHOLICH y los gastos de movilización del directorio. Del total gastado mensualmente, a la fecha, el 51% sale de los fondos de la asociación aunque el objetivo de ellos es el poder cubrir el 75% para el final del trienio.

<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MENSUAL DE APROHOLICH</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>MONTO A PAGAR</b>	<b>PAGADO POR</b>
Alquiler de tienda de insumos Agrícola por mes	150,00	Proyecto
Alquiler de oficinas de la APROHOLICH por mes	150,00	APROHOLICH
Pago a la vendedora por mes	360,00	Proyecto
Pago a la vendedora por mes	240,00	APROHOLICH
Gastos de movilización del directorio por mes	140,00	APROHOLICH
<b>Gastos por mes</b>	<b>1.040,00</b>	
	<b>Bs</b>	<b>%</b>
CUBIERTOS POR APROHOLICH	530,00	51%
CUBIERTOS POR PROYECTO DIMEL II	510,00	49%

Tabla 7. Gastos mensuales de funcionamiento de APROHOLICH. Fuente Fundación PASOS

La tabla 8 muestra el Estado de Resultados económicos de APROHOLICH hasta Junio 15 del 2014. La tabla 9 por su parte muestra el Balance de Cierre de APROHOLICH. Ambas tablas muestran que APROHOLICH tiene un superávit económico que le permite cubrir los gastos de funcionamiento como el expresado en los egresos del informe económico presentado por la misma asociación y presentado en la tabla 7.

Las fuentes de ingresos de APROHOLICH dependen de las ventas de la tienda de insumos en Chuqui Chuquí, los aportes mensuales de los socios y socias, los pagos de las multas y otros. La tienda de insumos partió con un capital semilla que les permite abastecer a todos los socios de la asociación y a otros agricultores de la región con semillas, fertilizantes, equipo y pequeña maquinaria agrícola además de agroquímicos y otros.

**ESTADO DE RESULTADOS**  
(Del 27 de diciembre 2013 al 15 de junio del 2014)  
(Expresado en Bolivianos)

<b>1</b>	Ingresos por venta de insumos de Enero a 15 de Junio 2014	<b>21,526.00</b>
<b>2</b>	Otros ingresos (aporte de los socios en diferentes actividades )	7,042.00
<b>3</b>	capital de arranque cierre 2013	16,424.70
<b>4</b>	Ingreso bruto	44,992.70
<b>5</b>	Compras de insumos y pago de recojo de encomiendas 2014	-9,150.00
<b>6</b>	Ingreso Neto	<b>35,842.70</b>

Tabla 7: Estado de Resultados de APROHOLICH del 27/12/2013 al 15/06/2014. Fuente Informe económico 2014 APROHOLICH

<b>"APROHOLICH"</b>		
Municipio de Sucre/ Dist 7		
Sucre-Bolivia		
<b>BALANCE DE CIERRE</b>		
<b>Del 27 diciembre 2013 al 15 de junio de 2014</b>		
<b>(Expresado en Bolivianos)</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		<b>76,477.15</b>
Caja	35,842.70	
Cuentas por Cobrar	0.00	
Inventario de Mercaderías	<u>40,634.45</u>	
<b>Activo Fijo</b>		<b>10,550.00</b>
Muebles y Enseres	3,620.00	
Equipo de computación	3,480.00	
Equipo de refrigeración	1,450.00	
Otros Activos.	<u>2,000.00</u>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u>87,027.15</u></b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		0.00

Cuentas a Pagar	0.00	
<b>Capital</b>		<b>87,027.15</b>
Capital	87,027.15	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>87,027.15</b>

Tabla 8: Balance de Cierre de APROHOLICH del 27/12/2013 al 15/06/2014. Fuente Informe económico 2014 APROHOLICH

5.1.6 Durante la ejecución del proyecto la APROHOLICH comercializa productos de sus afiliados, de manera directa o en alianza, en más opciones de venta de acuerdo al siguiente detalle:

Opciones de Venta	AÑO		
	2012	2013	2014
Puestos Fijos de la Organización	1	3	5
Ferias Semanales	1	1	2
Ferias Mensuales		1	1
Comercializadoras Aliadas	1	2	3

#### Resultados:

**Puestos Fijos:** Cumplimiento 0%. Al momento de realizar la evaluación, no se pudo evidenciar puestos fijos de administración y venta de APROHOLICH en funcionamiento. Si se pudo verificar que en el mercado campesino existen 3 puestos de ventas con el logotipo del producto limpio administradas por personas ajenas a la asociación aunque relacionadas con los agricultores en parentesco o amistad.

Los puestos del mercado campesino no son de propiedad de APROHOLICH, sino que son puestos donde los y las agricultoras pueden ir a dejar sus productos para su venta respectiva por la propietaria del puesto y no por los agricultores.

Durante el año 2012, se instalaron 2 puestos de venta en el mercado del MORRO pero la presión de los sindicatos de comercializadores, del mismo mercado, obligó a cerrar los puestos luego de algunos meses de funcionamiento. El puesto destinado a la venta de hortalizas limpias cerró con anterioridad por la falta de ventas de los productos.

Otro factor que impidió el cumplimiento del objetivo es que pese a la labor de APROHOLICH en gestionar puestos fijos para la comercialización de sus productos, solo consiguieron puestos en los mercados periféricos donde la población no es todavía consumidora de hortalizas. La presión que ejercen los sindicatos de comercializadores de los mercados centrales y campesino sobre los agentes municipales imposibilita la habilitación de puestos de venta propios hasta la fecha.

**Ferias semanales:** 1 Feria semanal en constante funcionamiento. Cumplimiento del Objetivo 50%.

La comercialización de hortalizas limpias todos los días viernes de la semana, en la Avenida Emilio Mendizábal, es el más exitoso del programa. En esta feria participan tanto los y las productores y productoras de APROHOLICH como las productoras de Guzmán en la venta de hortalizas limpias y frutas.

Por ordenanza municipal, no es posible establecer más ferias semanales en otras zonas de la ciudad de Sucre.

**Ferías mensuales:** Las ferias mensuales son muy esporádicas y no están establecidas en la ciudad de Sucre como una feria estable en un lugar predeterminado, lo cual perjudica al cumplimiento del objetivo (50% de cumplimiento) y a la comercialización de los productos limpios. Tanto la gobernación como el gobierno municipal tienen el control total para la realización de ferias en diferentes zonas de la ciudad lo cual hace difícil una programación de producción anticipada.

Existe una predisposición alta por las autoridades departamentales y especialmente municipales de apoyar a la realización de ferias agrícolas mensuales, pero estas iniciativas son interrumpidas por los sindicatos de gremiales que están acentuadas en los distintos mercados. Esta es la mayor dificultad por la cual no ha sido posible hacer las ferias mensuales que se esperaba.

**Comercializadores aliados:** 1 comercializador aliado claramente definido trabaja en la comercialización de hortalizas y frutas del programa producción limpia. La mayor parte de las ventas realizadas a súper mercados y clientes especiales es realizada por el comercializador aliado.

5.1.7 La producción comercializada, de manera directa o en alianza, por la APROHOLICH está debidamente diferenciada por la marca, envase y etiqueta.

**Resultados:** A la fecha no se distingue ni se conoce de ninguna marca ni una etiqueta especial que personalice la producción limpia aparte de unas bolsas genéricas que expresa producción limpia pero sin ninguna otra identidad ni dirección. El objetivo propuesto y la comercialización sigue siendo sin marca ni envase ni etiqueta en las ferias semanales al igual que a través de la comercializadora. La mayor diferenciación observada es la calidad del producto vendido.

La implementación de un envase distintivo apoyará a la comercialización de las hortalizas limpias y la implementación de una marca/etiqueta apoyará aún más a establecerse en los mercados objetivos.

Un logo y un slogan fueron desarrollados para la identificación de los productos limpios.

El Slogan es “Alimentos saludables para su familia” y el logo para la identificación es una mano sosteniendo un sol.



Si bien el slogan y el logo son un inicio de la identificación de los productos limpios, estos son demasiado genéricos como para ser considerados una marca comercial.

#### 5.1.8 La APROHOLICH cuenta a partir del 6º mes de ejecución del proyecto con una metodología de control que garantiza la aplicación de normas de producción limpia.

##### **Resultado:**

APROHOLICH cuenta con un reglamento y normas para la producción limpia que debe ser seguido por los agricultores y las agricultoras socias. El reglamento establece claramente los parámetros a utilizarse para el cumplimiento de la producción limpia. Sin embargo el hecho de encontrarse de vecino con otros agricultores que no practican la producción limpia perjudica el total cumplimiento del reglamento establecido.

El proyecto ha desarrollado una guía para el Sistema de Control de Calidad para la Producción Limpia, en la elaboración de esta guía también participa el SENASAG Chuquisaca a través de sus unidades de Sanidad Vegetal e Inocuidad Alimentaria. 16 promotores han sido certificados como promotores en sanidad vegetal con énfasis en la producción limpia en el Distrito 7, hasta el momento ya se tiene la directiva posesionada por autoridades de SENASAG y PASOS para la conformación del comité quienes acreditaran conjuntamente el SENASAG la producción obtenida a partir del implementación de las Buenas Practicas de Cultivos.

El proceso seguido es el siguiente:

Creación de la Base del Sistema de Control de Calidad de Producción Limpia.

**Paso 1:** Se ha asegurado el compromiso de la directiva de APROHOLICH y, mediante esto, la colaboración de los socios.

Se considera que el compromiso de la directiva de APROHOLICH ha sido asegurado cuando se han alcanzado las siguientes metas:

- Se cuenta con la aprobación de la directiva de APROHOLICH para conformar un Comité de Producción Limpia, con productores capacitados certificados por el SENASAG - PASOS y reconocidos por la APROHOLICH, responsable de coordinar las actividades de desarrollo del PPL.
- Se ha nombrado la directiva del CPL.
- Se ha definido objetivos y metas del PPL y se ha comprometido recursos humanos y financieros.
- Se ha comunicado y difundido los objetivos y metas del PPL y se ha estimulado la participación de los productores.

- **Paso 2:** Crear al Comité de Producción Limpia.
- Se ha encarado la creación de un CPL al interior de la APROHOLICH, a fin de que el CPL cuente con una instancia con capacidad de tomar decisiones que le permita gestionar las actividades de PL.

Las funciones principales del CPL son:

- Desarrollar, coordinar y supervisar todas las actividades referentes al Plan de Producción Limpia.
- Identificar los obstáculos que podrían impedir el éxito del PPL en la APROHOLICH.
- Difundir regularmente los resultados y éxitos del PPL, a fin de conservar, a largo plazo, el apoyo y el entusiasmo de la Directiva de la APROHOLICH y de los productores.

El comité de producción limpia esta conformado por 16 promotores de PL de las diferentes comunidades, este comité cuenta con una directiva.

El CPL debe tener un carácter multidisciplinario y esta conformado por productores capacitados (promotores), bajo el reconocimiento de la APROHOLICH y la conducción de un responsable con la suficiente autoridad para poder implementar el sistema de control de aplicación de normas de PL y para cumplir las siguientes funciones:

- Coordinar las actividades del CPL.
- Actuar como enlace entre el CPL y la directiva de la APROHOLICH para que los productores cuyo producto ha cumplido las normas de PL reciban el sello de PL por el CPL.
- Asumir la responsabilidad de asegurar el logro de los objetivos y metas del PPL y de implementar los criterios de control de producción limpia (Protocolo de Producción Limpia).

APROHOLICH cuenta con una hoja de registro de cultivo que debe ser llenada por los agricultores constantemente. Asimismo los técnicos de Fundación PASOS con sus constantes visitas supervisan el trabajo de campo.

El proceso de capacitación seguido de manera conjunta con el SENASAG y que ha concluido con la certificación de 16 promotores, podría ser recuperado pues se trata de recursos humanos capacitados que su trabajo estará orientado a mejorar el control de la PL.

5.1.9 La APROHOLICH, a la finalización del proyecto ha establecido de manera formal al menos 6 alianzas estratégicas con actores de la cadena de Hortalizas Limpias, que tienen influencia en el municipio de Sucre o en el departamento. La previsión en el contexto actual es la siguiente:

Institución/Actor	Propósito
PASOS	Fortalecimiento organizativo general
HAM Sucre	Transferencia de recursos (efectivo y en especie) para fomento a la producción
Otros productores	Para garantizar abastecimiento en los puestos de venta
CIOEC	Fortalecimiento organizacional empresarial y vinculación con otras OECAs
PROCAPAS	Apoyar eslabón productivo en zona de Río Chico con enfoque de PL
CEMSE	Apoyar eslabón productivo en zona de Río Chico con enfoque de PL

APROHOLICH tiene relaciones con 3 instituciones en forma permanente, PASOS, GMS y CIOEC, ocasionalmente con otros agricultores y la relación con PROCAPAS se terminó cuando la institución se retiró del lugar y no se conoce relación con CEMSE.

**Relacionamiento con Fundación PASOS**, actualmente mantiene relaciones hasta el 31 de Diciembre de 2014 con el cumplimiento del proyecto DIMEL II con ICCO que está orientado a fortalecer la producción limpia de hortalizas; el establecimiento de un sistema de control de calidad por parte de la asociación y de un sistema de comercialización diferenciado. Para el futuro también se plantea fortalecer la asociación respecto a: la implementación y evaluación de avances en la estrategia de fortalecimiento; la diferenciación de la producción limpia en el mercado – marca, envase, etiqueta, en estos últimos años la APROHOLICH, mantiene buenas relaciones con autoridades y es posible establecer alianzas con instituciones públicas y privadas. Desde el proyecto se apoya, al desarrollo de capacidades administrativas, organizativas y empresariales, el desarrollo e implementación de metodologías y procedimientos de trabajo, la transferencia de recursos y el acompañamiento para la implementación de la estrategia de fortalecimiento. La intervención se orienta a que APROHOLICH avance en la generación de recursos propios y en la autogestión de la asociación.

Desde el año 2012 Fundación PASOS apoya con 2 técnicos profesionales a la organización y este apoyo recibirá hasta el 31 de Diciembre de 2014, pero también se podrá apoyar con técnicos especialistas en temáticas que demanda la organización en temas muy puntuales.

**Relacionamiento con CIOEC Chuquisaca:** La APROHOLICH, está afiliado desde el año 2011 a la Cámara Integradora de Organizaciones Campesinas, cada año hace el pago de 500 Bs. como aporte a la institución, CIOEC apoya en procesos de capacitación en temáticas de fortalecimiento, contabilidad básica y administrativa, pero también apoya en formar líderes a nivel nacional de las organizaciones que son afiliadas a la cámara.

En el año 2011 CIOEC- doto de cajas y semillas a la APROHOLICH, 2012 doto de 10 rollos de mallas semi sombras para contrarrestar los riesgos climáticos en superficies pequeñas. En 2013 apoyó con 2 técnicos, 1 agrónomo y 1 administrador por 3 meses quienes estaban encargados de apoyar las actividades de la APROHOLICH, pero también su trabajo era elaborar perfiles de proyecto para gestionar las necesidades de la organización.

**Relacionamiento con Gobierno Municipal de Sucre:** El Gobierno Municipal de Sucre está apoyando actualmente con la organización de ferias semanales en las que, entre otros productores, los socios de APROHOLICH venden hortalizas limpias, así como con la promoción de estas ferias. Ha dotado a la asociación en el año 2011 con capital semilla y financiaron la construcción de invernaderos en la comunidad de Guzmán, además de contratar un técnico que apoya a la comunidad de Guzmán, en el año 2012 apoyo desde la Dirección de Desarrollo Agropecuario con semillas y fertilizantes con un valor de 30.000 BS y finalmente el año 2013 apoya con un micro proyecto de lombricultura con un valor de 60.000 Bs y además de 60 qq de semillas de papa Desiré con un valor de 19.500 Bs.

Se puede decir que la organización tiene una buena relación con el Gobierno Municipal de Sucre, que favorecen a las expectativas de la asociación.

**Relacionamiento con SEAGROS** En junio de 2012 APROHOLICH firmó un acuerdo comercial con una empresa proveedora de insumos agrícolas SEAGROS que apoye en la provisión de químicos aceptados dentro las normas de la producción limpia.

5.1.10 APROHOLICH al finalizar el proyecto tiene actuación fuerte en los eslabones de producción y comercialización de la cadena de hortalizas limpias.

## **Resultados**

Todos los semestres del proyecto APROHOLICH junto con la Fundación PASOS realizan un plan de producción general de hortalizas donde determinan las superficies a sembrarse, las especies y variedades, los meses de siembra y fecha estimada de cosecha y comercialización.

En el anexo 1 se presenta una muestra del plan de producción realizado para el semestre Julio – Diciembre del 2013.

Los costos de producción de las diferentes especies de hortalizas son ajustadas constantemente tratando de tener los datos más actualizados posibles. Los costos con mayores cambios son los relacionados al valor de los jornales y de algunos insumos usados.

APROHOLICH no tiene control total acerca de la comercialización de las hortalizas por parte de sus asociados y asociadas. Cada agricultor y agricultora es libre de vender su producto donde sea, al precio que sea y a quien sea. Tampoco tiene control sobre el precio del transporte del producto y los y las agricultoras llevan sus productos en los sistemas de transporte de personas a precios elevados.

Para poder obtener un mejor control en los sistemas de producción y comercialización APROHOLICH deberá contar con un plan comercial que establezca los volúmenes, especies y tipos de productos a ser comercializados en una determinada semana del año. Indiferentemente al sistema comercial que usen, el control en los volúmenes a ser comercializables debe estar regulado y controlado por técnicos de APROHOLICH.

Asimismo, al momento en que APROHOLICH regule y controle el sistema de comercialización de los productos y los y las socias estén conscientes que es en su propio beneficio el

comercializar como asociación, ellos podrán regular el transporte, el lugar de acopio de los productos, realizar la selección, transformar los productos de baja calidad, etc.

Algunos socios y socias de APROHOLICH participan en la feria de los viernes para apoyar a las ventas de los productos, otros solo llevan sus productos para que otros vendan.

APROHOLICH tiene proyectado el inicio de la investigación agrícola pero aún no toma los pasos necesarios para realizarlo

5.1.11 Desde el segundo año de proyecto, la APROHOLICH visibiliza la participación femenina en los eslabones productivo y comercial de la cadena y cualifica su participación en la Asociación.

#### **Resultados:**

Durante el año 2013 APROHOLICH realiza las gestiones para la incorporación de 16 miembros femeninos a la asociación y llegar a tener un total de 34 socios/socias activas de los cuales 16 son mujeres y 18 son hombres.

La mayor parte de la comercialización en las ferias semanales es realizada por mujeres socias de APROHOLICH por tratarse de una venta al detalle. Las ventas en el mercado campesino son realizadas por hombres por tratarse de ventas al por mayor.

En el anexo 2 se presenta la lista de asociados para la gestión 2014.

## **VI.PASOS presta servicios especializados en: Producción Limpia con enfoque empresarial y Comercialización alternativa.**

#### **Indicadores**

6.1.1 Al finalizar, el primer año del proyecto PASOS desarrolla una oferta dirigida a pequeños productores y organizaciones que apoyan a pequeños productores para alentar la producción limpia.

#### **Resultados:**

Fundación PASOS desarrolló 4 proyectos productivos dirigidos a apoyar a pequeños productores de diferentes rubros y ellos son:

6.1.1.1 “Fortalecer el Ejercicio del Derecho Humano a la Alimentación y al Agua, en Equidad de Género y Soberanía Alimentaria, en comunidades Vulnerables del Municipio de Presto (Chuquisaca, Bolivia)”.

Solicitado por **AECID** (AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO). Este proyecto está destinado a:

- Incentivar la transformación económica productiva local y la articulación de familias campesinas a mercados, con repercusión y disponibilidad de alimentos; se apoyará: la producción y transformación de hortalizas para épocas de escases, el establecimiento y funcionamiento de ferias locales para la venta de productos, la búsqueda de mercados para productos agropecuarios y la implementando de sistemas de riego tecnificado. Se continuará con la construcción de sistemas de agua para mujeres jefas de hogar y otro tipo de obras innovadoras (norias); además de la implementación de las Áreas Naturales de Siembra de Agua de manera puntual, puesto que la principal acción será, que el modelo se convierta en Política Pública.
- Fortalecer capacidades grupales e individuales en temas organizacionales, técnicos y de adaptación; apoyando para que: el ajuste de normativas internas con un enfoque de género, la legalización de organizaciones económicas, la cualificación y profundización de capacidades en operadores de sistemas de agua, además de la generación de materiales de apoyo, la formación de liderazgos para elaboración de propuestas sobre todo para mujeres cuyo financiamiento sea con recursos públicos, profundización de los conocimientos en temas productivos (producción orgánica) y EAN, la incorporación de los Agentes Comunales de Salud para trabajar en la SAN de su comunidad.
- Se ha promovido con la participación y gestión de los actores locales la implementación de acciones estratégicas que contribuyan a garantizar el DHAA; para ello se trabajará en: la elaboración políticas públicas (Género) por líderes y autoridades campesinas, el desarrollo de capacidades para temas de incidencia, cabildeo y negociación, campañas masivas de sensibilización e información sobre DHAA y la sistematización y publicación de la experiencia del Desayuno y Almuerzo Escolar.

Por otro lado, se ha concluido con la elaboración de la Carta Orgánica Municipal donde se ha incidido a través de alianzas, temas como el DHAA, Agua, Género y Soberanía Alimentaria; se acompañará en la revisión de la Carta Orgánica por el Concejo Municipal y demás pasos a seguir.

El proyecto pretende lograr que 315 familias de 12 comunidades y en el marco de los enfoques de Soberanía Alimentaria y Género, logren mejorar y asegurar su seguridad alimentaria, además de generar excedentes que signifique ingresos económicos.

#### 6.1.1.2 FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE INICIATIVAS ECONÓMICAS DE MUJERES EN 4 MUNICIPIOS DE CHUQUISACA

28 meses de duración. Inicio 1 de enero del 2013. Conclusión 30 de abril del 2015.

El proyecto pretende fortalecer y consolidar el trabajo de **12 Iniciativas Económicas lideradas por Mujeres (IEM)**, ya establecidas, que involucran a 210 mujeres y 50 hombres de los Municipios de Tomina, Alcalá, (Chuquisaca Centro), Monteagudo y Muyupampa (Chaco Chuquisaqueño). En el desarrollo de procesos de fortalecimiento se trabajará además con otras 12 IEM que involucran a 90 mujeres más. Las IEM tienen una antigüedad de entre 3 a 12 años, agrupan a mujeres pobres, campesinas, jóvenes y adultas, que trabajan de manera organizada en el acopio, transformación y comercialización de rubros alimenticios de origen agropecuario: frutas, verduras producidas bajo parámetros de producción limpia, miel de

abeja, plantas tradicionales y cereales; tienen niveles reproducción simple, no tienen una articulación estable con el mercado, pero generan ingresos complementarios para su familia.

### 6.1.1.3 PRODUCCIÓN, OFERTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS SANOS

Articulación entre Distritos Rurales y la ciudad de Sucre para la Producción y comercialización de miel de abeja con enfoque ecológico por productores/as del *Área Natural de Manejo Integrado El Palmar ANMI EL PALMAR* con un número de miembros: 2064 de los cuales 1007 son hombres y 1057 son mujeres.

"Producción y comercialización de miel de abeja con enfoque ecológico por productores del ANMI El Palmar. En estas comunidades se pretende consolidar la iniciativa económica en torno a la actividad apícola, apoyando principalmente en los eslabones producción y comercialización de miel de abeja, que les permita generar y diversificar sus ingresos económicos.

Para lograr este propósito, el presente proyecto trabajara bajo tres componentes:

- 1) Una organización de apicultores/as en funcionamiento y fortalecida, que reconoce la participación de hombres y mujeres,
- 2) La diversificación de ingresos, a partir de una nueva iniciativa productiva y
- 3) Apoyar para la comercialización de miel de abeja en condiciones ventajosas para los apicultores/as.

Todos y cada una de estas acciones serán desarrollados, con 70 apicultores (44 hombres y 26 mujeres), distribuidos en las 6 comunidades mencionadas.

El proyecto implica mejorar los activos, generar capacidades técnicas en el manejo productivo, mejorar la articulación al mercado otorgando mayor valor agregado, generar capacidades en gestión comercial y fortalecer la asociación desarrollando capacidades en asociatividad y gestión empresarial. Estas actividades se realizan a través de actividades como asistencia técnica, capacitaciones y equipamiento, con el fin de generar mayores ingresos a los beneficiarios del proyecto. El proyecto prevé el aprovechamiento del 35% más del potencial existente, lo que significa una producción de 4200 kilogramos por año. La producción de miel por colmena es en promedio 15 kilogramos dividida sobre dos cosechas, una en octubre – noviembre y otra, la principal, en enero - febrero. La época de floración en el área es de septiembre a abril.

Gobierno Municipal de Presto, Aporte Propio y PASOS

#### **Articulación entre Distritos Rurales y la ciudad de Sucre**

Es una propuesta de 3 años de duración orientada, por una parte a:

- a) Consolidar el desarrollo productivo iniciado en la zona del Río Chico, tanto en comunidades de altura (orientado a garantizar la disponibilidad de alimentos por producción propia y la gestión de sus recursos naturales) como en comunidades de valle (orientado a desarrollar la cadena de producción y comercialización de hortalizas y frutas limpias),

b) Ampliar y garantizar una oferta de alimentos sanos a familias consumidoras de la ciudad de Sucre y

c) Fortalecer el desarrollo de capacidades y de gestión de las organizaciones de productores, consolidando la apropiación y el empoderamiento de los procesos de desarrollo territorial productivo de la zona.

#### 6.1.1.4 “PROYECTO DESARROLLO DE CONDICIONES DE VIDA SOSTENIBLE A NIVEL FAMILIAR Y ASOCIATIVO EN 5 MUNICIPIO DE CHUQUISACA”.

##### **El Proyecto tiene como objetivo:**

Mejorar la seguridad alimentaria nutricional de familias de pequeños productores organizados.

##### **Propone alcanzar los siguientes resultados:**

**Resultado 1:** Familias campesinas han incrementado y diversificado su disponibilidad de alimentos a partir de producción familiar a agropecuaria.

**Resultado 2:** Familias participantes del proyecto han mejorado las condiciones y prácticas de nutrición y salubridad.

**Resultado 3:** Familias de pequeños productores hombres y mujeres organizados en torno a cadenas productivas y de valor priorizadas, incrementan sus ingresos económicos y activos productivos.

**Resultado 4:** Organizaciones productivas han mejorado sus capacidades de gestión organizacional y empresarial.

##### **Asociaciones con las que trabajará el proyecto:**

8 asociaciones apícolas, 3 asociaciones dedicadas a la producción y transformación de ají y maní, 2 productoras y transformadoras de amaranto, una dedicada a la producción de y comercialización de hortalizas y una asociación transformadora de maíz.

Desde el **enfoque de género** se espera lograr que las mujeres ejerzan mayor control sobre el ingreso familiar; tengan mayor libertad para la toma de decisiones sobre los ingresos económicos que generan, mejoren su acceso y control sobre activos familiares y se avance en democratizar la jornada domestica distribuyendo de manera más equitativa las tareas domésticas.

Fundación PASOS tiene ya tiene establecido **alianzas consolidadas con los gobiernos municipales** para trabajar la temática de SAN y DEL. En el marco de ello, los gobiernos municipales cumplirán en general el siguiente papel en la implementación de la propuesta:

- Inversiones para construcción de sistema de riego.
- Inversiones de apoyo a asociaciones productivas OECAS.
- Apoyo con asistencia técnica a través de las UPEMs (Unidad de Promoción Económica Municipal)

La propuesta se basa en enfoque de Desarrollo Territorial, estableciendo que todas las acciones de apoyo deben fortalecer entre otras: la institucionalidad local, desarrollar las

capacidades locales de organismos públicos y privados (asociaciones productivas), fortalecer políticas públicas del nivel local y nacional.

El proyecto es financiado por **HEIFER Internacional** y ejecutado por **Fundación PASOS**, a partir del mes de abril de 2014 con una duración de 40 meses. El mismo permitirá complementar las acciones que Fundación PASOS ejecuta en los municipios de Chuquisaca Centro: Alcalá, El Villar, Sopachuy y del Chaco: Municipios de Monteagudo y Villa Vaca Guzmán, con apoyo de otras agencias de cooperación como: Ayuda en Acción, AECID, Manos Unidas, Fondo Conexión.

6.1.2 Al finalizar el proyecto PASOS ha prestado servicios al menos a dos demandantes de servicios.

**Resultados:**

- PASOS, presta servicios al Municipio de Sucre, ejecutando proyectos de Producción Limpia, para ello se firman convenios específicos por año.

6.1.2.1 Durante el primer año de proyecto y en el marco de la alianza PL-P Orgánica, PASOS, ha realizado la sistematización y difusión de experiencias de comercialización de PL y P orgánicos, llevadas a cabo por organizaciones aliadas, contrapartes de ICCO: AGRECOL Andes - PRODII - CIOEC Potosí y Chuquisaca – PASOS).

**Resultados:**

Durante la ejecución del proyecto, se realizaron visitas a AGRECOL Andes, PRODII, CIOEC de Potosí y Chuquisaca donde se pudo intercambiar experiencias de producción y comercialización, habiendo sido sistematizadas en un documento. No se pudo difundir las experiencias de comercialización a mayor escala por falta de presupuesto.

6.1.2.2 Al finalizar el primer año de ejecución del proyecto, el sistema alternativo de comercialización de Producción Limpia (que incluye hortalizas limpias) de PASOS, se descentraliza de la institución.

**Resultados:**

La empresa independiente creada con el apoyo de PASOS denominada CAAC es la responsable de las ventas de los Productos Limpios a los supermercados y clientes especiales. CAAC tiene su propio personal y su contabilidad separada y comercializa los productos limpios sin marca ni identidad demostrada.

6.1.2.3 El sistema de comercialización alternativa cubre sus costos de funcionamiento a partir del 2º año de ejecución del proyecto.

### Resultados:

CAAC a partir de su creación es una entidad completamente independiente en el manejo de sus costos operativos y administrativos, apoyándose en PASOS solo por los contactos con los agricultores.

#### 6.1.2.4 El sistema de comercialización alternativa incrementa su volumen de ventas año de acuerdo a la siguiente estimación

	2012	2013	2014
Valor de las ventas (miles de Bs)	260	300	347

### Resultados

RESUMEN DE VENTAS DE HORTALIZAS LIMPIAS				
	2012	2013	2014	TOTAL
<b>FERIAS SEMANALES EN Bs</b>	104.015,34	149.873,75	68.096,66	<b>321.985,75</b>
<b>VENTAS CAAC</b>	15.428,02	117.122,63	92.315,00	<b>224.865,65</b>
<b>FERIAS MENSUALES</b>	42.369,50	38.495,99	21.345,12	<b>102.210,61</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161.812,86</b>	<b>305.492,37</b>	<b>181.756,78</b>	<b>649.062,01</b>

Tabla 9: Ventas realizadas por el sistema de comercialización alternativa de Productos Limpios durante los años 2012 al 2014. Fuente PASOS

La tabla 9 expresa las ventas percibidas durante los años 2012 – 2014 de los productos limpios en los sistemas de comercialización alternativa donde son los socios/socias más las beneficiarias y los técnicos de PASOS y la comercializadora independiente los que realizan las ventas en forma directa a los y las consumidoras.

Los resultados muestran un crecimiento sostenible en las ventas anuales de acuerdo a lo proyectado al inicio del proyecto.

#### 6.1.2.5 Hasta el segundo años del proyecto, han sido elaborados y presentados para su consideración por financiadores, al menos 3 proyectos (y 6 hasta el tercer año), de fortalecimiento a organizaciones de pequeños productores de Chuquisaca y a emprendimientos económicos especialmente liderados por mujeres y jóvenes, orientados a: Producción Limpia, Transformación, Gestión de Riesgos Productivos, Comercialización y Desarrollo Empresarial.

### Resultados:

Durante la ejecución del proyecto la fundación PASOS fue elaborando propuesta de desarrollo económico para los distintos Municipios de Chuquisaca entre ellas tenemos a:

- Producción y comercialización de miel de abeja con enfoque ecológico por productores/as del ANMI EL PALMAR.
- Fortalecer el Ejercicio del Derecho Humano a la Alimentación y al Agua, en Equidad de Género y Soberanía Alimentaria, en comunidades Vulnerables del Municipio de Presto (Chuquisaca, Bolivia)”
- Fortalecimiento y Consolidación de Iniciativas Económicas de mujeres en 4 Municipios de Chuquisaca. (Aprobado y en ejecución. Periodo de financiamiento 28 meses entre el 2013 -2015. APROHOLICH es una de las Iniciativas que participa en el proyecto, financiado por CONEXIÓN)
- Producción, Oferta y Consumo de Alimentos Sanos Articulación entre Distritos Rurales y la ciudad de Sucre). (Aprobado y en ejecución. Periodo de 3 años, participan las comunidades del proyecto más otras de la zona de altura y de otros distritos rurales).
- El “proyecto desarrollo de condiciones de vida sostenibles a nivel familiar y asociativo en 5 municipios de Chuquisaca”, también ha sido aprobado por Heifer Internacional.
- Por último se tiene 2 propuestas nuevas de “Introducción de la Producción Limpia a Nuevos Distritos 6 y 8 del Municipio de Sucre”; estas propuestas aun no tienen financiamiento.

Hasta la fecha se tienen 4 propuestas que han sido presentados a financieras y que se encuentran ejecución.

6.1.2.6 Al finalizar el 2º año de ejecución del proyecto, al menos 3 de las propuestas gestionadas han sido financiados.

**Resultados:**

- Producción y comercialización de miel de abeja con enfoque ecológico por productores/as del ANMI EL PALMAR.
- Fortalecer el Ejercicio del Derecho Humano a la Alimentación y al Agua, en Equidad de Género y Soberanía Alimentaria, en comunidades Vulnerables del Municipio de Presto (Chuquisaca, Bolivia)”
- Fortalecimiento y Consolidación de Iniciativas Económicas de mujeres en 4 Municipios de Chuquisaca. (Aprobado y en ejecución. Periodo de financiamiento 28 meses entre el 2013 -2015. APROHOLICH es una de las Iniciativas que participa en el proyecto, financiado por CONEXIÓN)
- El “proyecto desarrollo de condiciones de vida sostenibles a nivel familiar y asociativo en 5 municipios de Chuquisaca”, también ha sido aprobado y está en ejecución

## VII. Ejecución Presupuestaria

La tabla 10 muestra el detalle de la ejecución presupuestaria del proyecto hasta el 31/12/2013. Los resultados de la ejecución presupuestaria hasta esa fecha muestran que hubo un cumplimiento del 98.41% del total programado.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DETALLADA DEL AÑO										
Formulario 2										
Nombre administración		ICCO DEL/SAN								
Número del proyecto en ICCO CONSOLIDADO		78-01-01-063								
Nombre del proyecto		DINAMIZACIÓN DEL MERCADO LOCAL DE PRODUCTOS LIMPIOS								
Nombre de la organización		Fundación PASOS Participación y Sostenibilidad "PASOS"								
Lugar		Municipio de Rio Chico					País		Bolivia	
Duración del proyecto		01/01/2012 a 31/12/2014			\$ 1 Dólar (USD)= 6,96 Bs.		Periodo		01/01/2013 al 31/12/2013	
Codigo	DETALLE	PRESUPUESTO EN \$US.			Ejecución ICCO	Ejecución Aporte Local	Saldo ICCO (original)	Saldo General	% de Ejecución	
		ORIGINAL	Ajuste 1	ACTUAL						
410100000	Familias de pequeños productores abastecen al mercado de Sucre, con productos limpios que cumplen normas de producción, de forma continua, diversificada y en volúmenes crecientes.	4.688,48	-23,24	4.665,24	4.582,81	80,00	105,67	2,43	100%	
410101000	Abastecimiento de productos	865,37	-16,65	848,73	848,73		16,65	0,00	100%	
410102000	Producción demostrativa (innovaciones)	1.802,56		1.802,56	1.722,56	80,00	80,00	0,00	100%	
410103000	Intercambio de experiencias	2.020,55	-6,59	2.013,95	2.011,52		9,02	2,43	100%	
410200000	Asociación de Producción Limpia (APRHOLICH) fortalecida.	6.434,10	277,10	6.711,20	3.257,44	2.800,00	3.176,66	653,76	90%	
410201000	Implementación del Plan Estratégico de APROHOLICH	186,78	-30,11	156,68	156,68		30,11	0,00	100%	
410202000	Generar capacidades en la APROLICH	1.202,59	391,42	1.594,01	1.578,05		-375,47	15,95	99%	
410203000	Establecimiento de puntos de venta propios	400,00	0,00	400,00	399,96		0,04	0,04	100%	
410204000	Elaborar metodologías de control de normas PL	635,49	-53,16	582,33	0,00		635,49	582,33	0%	
410205000	Establecimiento de alianzas	301,72	-3,55	298,17	298,17		3,55	0,00	100%	
410206000	Consolidar la tienda de semillas e insumos para la oferta	3.015,52	0,00	3.015,52	160,08	2.800,00	2.855,44	55,44	98%	
410207000	Establecer las condiciones para ampliar la participación	692,00	-27,50	664,50	664,50		27,50	0,00	100%	
410300000	Prestación de Servicios	1.825,00	-1.489,98	335,02	0,00	0,00	1.825,00	335,02	0%	
410301000	Establecer oferta de servicios en PL y comercialización	1.825,00	-1.489,98	335,02	0,00		1.825,00	335,02	0%	
410400000	Gastos operativos y administrativos del proyecto	38.917,15	754,41	39.671,57	39.626,57	0,00	-709,41	45,00	100%	
410401010	Coordinador del proyecto	8.068,82	-222,63	7.846,19	7.846,19		222,63	0,00	100%	
410401020	Técnico en producción	6.729,39	640,28	7.369,67	7.369,67		-640,28	0,00	100%	
410401030	Técnico en comercialización	6.740,72	447,62	7.188,33	7.188,33		-447,61	0,00	100%	
410401040	Asistente de monitoreo	2.427,08	551,95	2.979,03	2.979,03		-551,95	0,00	100%	
410401050	Gastos de monitoreo	576,44	-576,44	0,00	0,00		576,44	0,00	100%	
410401060	Administración de PROHOLICH	2.593,68	0,00	2.593,68	2.593,68		0,00	0,00	100%	
410501010	Gastos de movilización (combustible)	2.155,60	-1.067,35	1.088,25	1.063,42		1.092,19	24,83	98%	
410501020	Mantenimiento y reparaciones	3.890,52	36,69	3.927,21	3.907,04		-16,52	20,17	99%	
410501030	Materiales de oficina	864,51	-155,03	709,48	709,48		155,03	0,00	100%	
410501040	Gastos bancarios y seguros	1.296,84	1.446,95	2.743,79	2.743,79		-1.446,95	0,00	100%	
410501050	Servicios de alquileres	1.729,17	-470,27	1.258,90	1.258,90		470,27	0,00	100%	
410501060	Servicios básicos	691,67	182,23	873,90	873,90		-182,23	0,00	100%	
410501070	Viáticos	864,51	-44,28	820,23	820,23		44,28	0,00	100%	
410501080	Pasajes y peajes	288,22	-15,30	272,92	272,92		15,30	0,00	100%	
410500000	Evaluación y auditoría	3.026,00	0,00	3.026,00	3.026,00	0,00	0,00	0,00	100,00%	
410501000	Auditoría	3.026,00	0,00	3.026,00	3.026,00		0,00	0,00	100%	
410600000	Gastos de administración	12.255,33	1.064,03	13.319,36	13.279,80	0,00	-1.024,47	39,56	99,70%	
410602000	Inversión y gastos generales	12.255,33	1.064,03	13.319,36	13.279,80		-1.024,47	39,56	99,70%	
<b>TOTAL</b>		<b>67.146,06</b>	<b>582,33</b>	<b>67.728,39</b>	<b>63.772,62</b>	<b>2.880,00</b>	<b>3.373,44</b>	<b>1.075,77</b>	<b>98,41%</b>	

Tabla 10: Ejecución presupuestaria del Proyecto DIMEL II. Fuente PASOS

## VIII. Conclusiones y Recomendaciones

### 8.1.1 Conclusiones del Propósito

Todos los productos hortícolas provenientes del valle del Río Chico son comercializados, bien en el mercado campesino o en los mercados locales de la ciudad de Sucre y un poco en Potosí. En general los agricultores llegan a la ciudad con sus productos y estos son comercializados en el mercado campesino donde los rescatistas o mayoristas los reciben y los revenden a minoristas o detallistas de otros mercados. Muy poca cantidad de hortalizas producidas en Sucre son vendidas en forma directa a los consumidores y en general no existe ningún tipo de distinción entre productos de la misma especie. Todos son comercializados de la misma forma.

La comercialización de “Productos Limpios” se ha ido desarrollando en Sucre durante los últimos años demostrando que es factible su comercialización a precios diferenciados en forma permanente. Los precios obtenidos, por los esfuerzos realizados por la Fundación PASOS más la comercializadora independiente CAAC con la que trabajan, demostraron que es factible vender el mismo producto a precio diferenciado con tan solo venderlo en otra forma.

Los productos comercializados como “Productos Limpios” durante los 2.5 años del proyecto no se diferencian en nada o tienen muy poca diferenciación y salen prácticamente de los mismos campos con las mismas condiciones que los productos vendidos en el mercado campesino. Durante el año 2013 y 2014, el Gobierno Municipal de Sucre apoyó a APROHOLICH con cajas de tomate de madera que lleva el logo de “Producción Limpia” la cual por ser similar o igual a las cajas usadas en forma regular tiene muy poco efecto en la diferenciación del producto. Las cajas de madera en general no son las más óptimas para el transporte de producto fresco y menos de “productos limpios”, porque tienden a criar los hongos típicos de las hortalizas y frutas frescas. Lo más recomendable son las cajas de plástico o las cajas desechables de cartón. Sin embargo, se puede destacar este hecho en relación a que está contribuyendo en mejorar el manipuleo, transporte y la presentación en el mercado, reduciéndose la cantidad de frutos dañados que repercuten en los precios de venta.

El constante incremento de ventas en volúmenes y número de especies experimentadas durante los 2.5 años del proyecto demuestra que las y los compradores de Sucre buscan productos que den una mayor garantía acerca de la forma como fueron producidos o manejados antes de llegar al mercado y son cada vez más exigentes en el sistema de comercialización.

No todo el producto resultado de la “producción limpia” llega a comercializarse en forma diferenciada. Una gran parte del producto pierde su valor agregado al llegar al mercado campesino y es comercializado en la forma “tradicional” sin que exista ninguna diferenciación con el producto convencional proveniente del mismo valle o de otras regiones. Esto es debido a que todavía no existe un suficiente posicionamiento del producto en el mercado local.

Para las y los comercializadores mayoristas sindicalizadas ubicadas/os en el mercado campesino al igual que para los y las rescatistas no es importante la forma de producción de las hortalizas y/o frutas y son tratados de la misma forma que cualquier otro producto convencional indiferentemente de su lugar de origen. Los y las productoras, por facilidad de

venta, se resignan a la forma de comercialización establecida ya que de esta forma ellos pueden vender todo su producto en forma rápida aunque ellos no tengan el control del precio de venta. Los precios de venta son determinados en forma diaria por los comercializadores mayoristas y este depende de la oferta y la demanda existente.

El tomate es el producto con mayor fluctuación de precios dentro de las hortalizas en Bolivia. En la tabla 11 se presenta los niveles de variación mensual del precio del tomate presentado por el INE en agosto 2014. En Sucre el precio del tomate en el mercado campesino reacciona de igual forma debido a que este proviene de diferentes regiones y compiten directamente con el tomate del Rio Chico. El precio del transporte y las superficies cosechadas de tomates similares a los sembrados en el Rio Chico hacen variar constantemente los precios de los productos.

### PRECIO PROMEDIO MENSUAL EN BOLIVIA DE TOMATE PERA 2008 - 2014

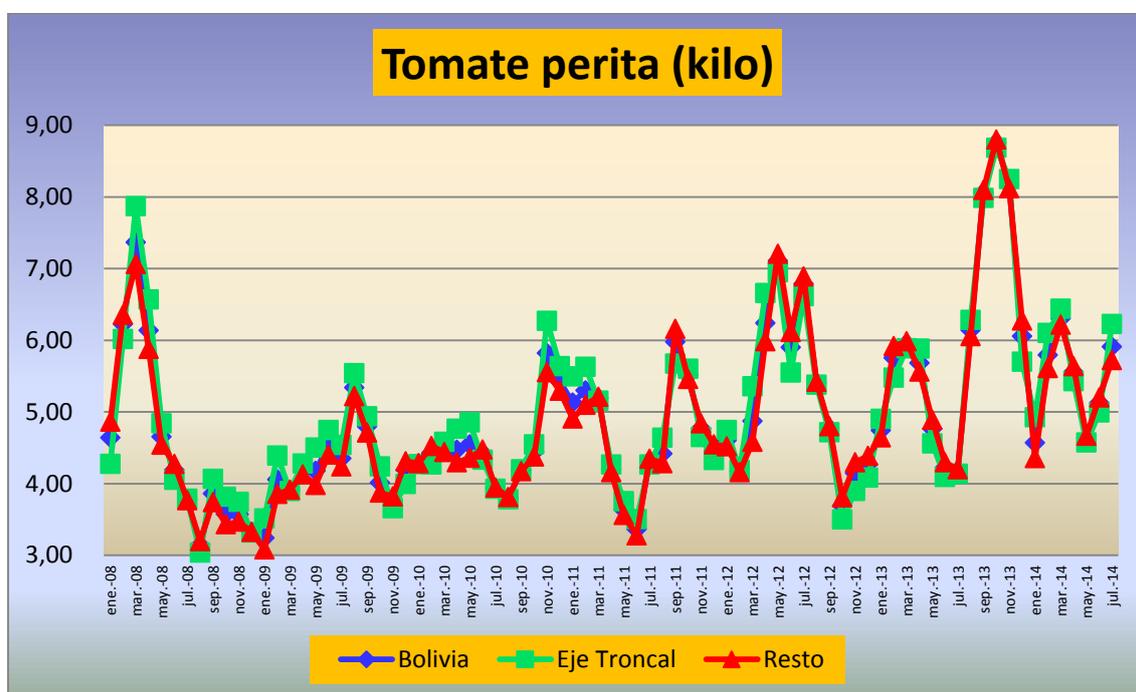


Tabla 10: Precio mensual del tomate pera en el mercado nacional. Fuente INE 2014

El poco conocimiento de la diferencia básica de producción entre los productos limpios con los productos convencionales y la falta de imagen o posicionamiento de los productos en el mercado por parte de los y las consumidores dificulta el incremento de volúmenes de ventas a precios diferenciados.

Los resultados obtenidos durante la realización del proyecto muestran que es factible seguir incrementando los volúmenes de venta a precios superiores que los obtenidos en el mercado local para el mismo producto cuando se cumplan los siguientes parámetros:

- Puntos de venta permanente durante todo el año donde las compradoras y compradores puedan acudir cualquier momento a realizar sus compras.
- Mantener la calidad y provisión de los productos durante todo el año indiferentemente a los volúmenes.

- Mantener la imagen comercial de los productos, dándole al comercializador mucha información acerca de la forma de producción de las hortalizas y frutas.
- Mantener la diversidad de productos durante todo el año, innovando constantemente con especies o tipos de hortalizas nuevos.
- Vendedores con conocimiento del producto.

El número de especies y tipos hortofrutícolas comercializados bajo el concepto de “Productos Limpios” puede crecer con el tiempo y no tiene límites mientras esté disponible al consumidor.

### 8.1.2 Recomendaciones del Propósito.

La venta de hortalizas diferenciadas a nivel mundial se desarrolló al momento en que se empezó a producir hortalizas diferentes, se envasó y/o etiquetó el producto y se presentó como un producto que tenga trazabilidad productiva y se pueda identificar su origen.

La introducción y crecimiento en la venta de “Hortalizas Diferenciadas” de las demás hortalizas ofertadas en los mercados, en general se logró a través del establecimiento de una marca comercial definitiva que identifique el producto.

La selección o nombre de la marca y la imagen de la misma, demostró que tiene mucho peso al momento de decisión de compra por parte del/a consumidor/a habitual. Los colores usados para la representación de la marca comercial influyen en el mensaje de calidad que se quiere enviar a los consumidores. La información presentada como acompañamiento a la marca en los últimos 10 años apoyó en la decisión de compra.

El concepto de “Hortalizas Limpias” o “Productos Limpios” usados en el desarrollo del proyecto es un concepto bastante difuso al no poder explicarse por sí solo su significado. Es necesario la explicación del concepto a nuevos compradores potenciales, por lo tanto el concepto en si no es muy comercializador. Sin embargo, no es recomendable dejar a un lado el concepto de producción limpia, sino que es más recomendable crear una marca comercial que esté respaldada por el concepto “Producción Limpia” aumentando el concepto “producción responsable” dando a entender acerca de la inocuidad de los productos ofrecidos.

Por otra parte la comercialización masiva de “Productos Limpios” que no tengan algún tipo de certificación, ni identificación, ni diferenciación, aparte de las ventas semanales y las ventas de CAAC, es limitada ya que no existe un argumento válido demostrable al comprador/a final de los productos. Tampoco existe la trazabilidad antes mencionada.

Para incrementar y posicionar los “productos limpios” resultantes del proyecto, empujado por la APROHOLICH con el apoyo de Fundación PASOS, es necesario definir el(los) sistema(s) y la(s) marca(s) comercial(es) que se utilizará(n) para realizar las ventas y el posicionamiento. Al momento la venta de los “Productos Limpios” está limitada al esfuerzo que realizan los vendedores en las ferias semanales de los viernes y CAAC en forma semanal a un costo determinado. Los productos no se venden solos todavía. Por lo tanto, es importante la creación de una imagen productiva y comercial que haga que los “productos limpios” se comercialicen solos y que generen interés en los y las consumidoras de Sucre indiferentemente al precio de venta.

Por otra parte es recomendable generar un grupo de hortalizas de diferentes especies y tipos/colores que creen el “pull” necesario a los consumidores aunque estos no sean necesariamente comercializados.

El sabor y el estado de madurez de las hortalizas es otro elemento que las empresas comercializadoras han estado trabajando mucho a nivel mundial ya que la gente ya no está dispuesta a comprar hortalizas sin sabor y que solo sean de buena presentación. El mejor ejemplo es el tomate “Hairloom” que es la representación del tomate orgánico. El tomate no es un tomate perfecto y más bien demuestra un tomate “natural” pero el sabor del mismo es tan diferente que justifica su precio de venta en casi el doble que el precio de venta de otro tomate orgánico no diferenciado.

El estado de madurez de una hortaliza demuestra, por otro lado, el cuidado que se tiene del producto al momento de la cosecha y el interés que tiene el productor de vender un producto diferenciado. En general la regla es: a mayor madurez de la hortaliza, menor sabor del producto.

La enseñanza en el uso de hortalizas diferentes (hortalizas que comúnmente no son utilizadas en la dieta de los comensales) es vital para la diferenciación y posicionamiento de una marca comercial diferenciada que vende productos a mayor valor que la competencia. La enseñanza en el uso de las hortalizas, por su parte, puede apoyar al mejoramiento de la dieta de los y las consumidores/as ya que incentivará la ingesta de mejores nutrientes, vitaminas, minerales que la población boliviana consume muy por debajo de lo recomendado por los organismos internacionales

El manejo de los precios de venta de “Productos Limpios” debe ser muy controlado durante todo el año y estos no deben ser manipulados por los precios de venta de la competencia en el mercado campesino ni otros mercados. En general es más recomendable tener un precio de venta fijo por producto/especie/envase durante largos periodos de tiempo y estos se definen en base a los costos de producción unitarios de las hortalizas. La constante variación de precios para un mismo producto diferenciado le quita el valor “diferenciado” del producto y los y las consumidoras y consumidores pierden credibilidad de los productos.

Como ejemplo se puede plantear que el precio de venta para un **tomate pera** resultado de la “producción Limpia” es fijado para todo el año en Bs. 7.00/Kg para la venta al público, debidamente envasado en mallas de 1 Kg. donde el peso del producto es exacto o superior a 1 Kg (nunca inferior), que tenga su pedúnculo adherido (al menos en un 50%), con una etiqueta que presente la marca, el nombre del agricultor, el lugar de producción, el nombre de la variedad, el logo de “producción limpia” y que esté presentado en mostradores de vidrio o cajas de plástico. El precio de venta por parte del agricultor a la comercializadora de ese mismo Kilogramo de tomate es de Bs. 4.00 con las siguientes condiciones: tomate seleccionado por tamaño, color y estado de madurez, debe ser todo de la misma variedad, libre de insectos, enfermedades, tierra, con pedúnculo adherido (el pedúnculo es una señal de frescura), envasado en cajas de plástico limpias y en volúmenes no mayores a 10 Kg/caja, entregado en el almacén de APRHOLICH en Rio Chico. Los volúmenes a ser comercializados son de negociación mensual en forma anticipada.

La ganancia diferenciada para los agricultores en la venta de las hortalizas no debe darse solamente por un precio de venta más alto que la competencia, sino por una ganancia fija programada por una unidad de hortalizas producida. Esto implica el tener un proceso productivo controlado donde el cronograma de producción y la programación de comercialización estén bajo un solo control.

### 8.1.3 Conclusiones: Familias de pequeños productores abastecen al mercado de Sucre, con productos limpios que cumplen normas de producción, de forma continua, diversificada y en volúmenes crecientes.

La capacidad productiva que tienen los 106 participantes del proyecto (22 Has para el año 2014) no está debidamente reflejada en la cantidad de hortalizas diferenciadas comercializadas en la ciudad de Sucre, lo que demuestra que todavía existe un recelo en la entrega de los productos para la venta diferenciada o que los rendimientos de los campos no están dentro de los parámetros modernos de producción hortícola o que la planificación de producción está fallando o que la capacidad comercial no está de acuerdo a la capacidad productiva instalada o la suma de 2 o más de los factores mencionados.

La revisión de los planes de producción realizado con APROHOLICH, demuestra que estos fueron realizados en forma semestral y solamente para algunos productos y en respuesta a las necesidades y costumbres de los/las agricultoras y no así en respuesta a las necesidades del mercado semanal y menos para todo el abanico de productos que se fueron comercializando a medida que pasaba el tiempo. La planificación para la comercialización de hortalizas debe ser realizada en forma mensual en base a los factores climáticos, la disponibilidad de semillas, las ventas históricas, la estrategia comercial definida y la posible oferta exterior.

Asimismo, cuando se realiza una revisión de los rendimientos promedios obtenidos de los campos de cultivo, se observa que si bien todavía no están alcanzando los óptimos deseados, los rendimientos promedios se fueron incrementando anualmente para casi todos los cultivos, sin embargo las cantidades ofrecidas al mercado diferenciado fueron las mismas en casi todos los años observados. Esto demuestra que los productores pueden vender una mayor cantidad de productos que años anteriores.

Para poder abastecer constante y en forma creciente de productos limpios a la ciudad de Sucre y otras ciudades potenciales, es importante tener un plan de producción donde las cosechas semanales estén debidamente organizadas y planificadas por volumen de cada especie a ser comercializada. La falta de oferta de productos desanima a los compradores y les obliga a abastecerse de otros lugares con el peligro de perder al cliente para el total de los productos.

Las cosechas deben estar planificadas para abastecer a los mercados en forma continua 2 veces por semana, el día martes con un 30% del total de los productos y los días viernes con el 70% de los productos. Los porcentajes pueden variar de acuerdo a los requerimientos de los consumidores y sus hábitos de consumo, pero por lo general el objetivo debe estar diseñado para abastecer siempre de producto fresco a las amas de casa, y los sistemas HORECA.

Una planificación de producción, establecida por APRHOLICH y la(s) comercializadora(s), bien elaborada permite el uso de suelo en forma eficiente y constante, dando prioridad a los productos con mayor retorno económico y volumen de ventas, seguidos de los productos con un menor nivel comercial y por último los productos especiales en lugares especiales.

La planificación productiva dará mayores responsabilidades y compromisos de cumplimiento a los y las productoras para la provisión de “productos Limpios” a los mercados, lo cual ayudará a que se cumplan las normas de producción limpias y se implemente en un tiempo determinado las BPA (buenas prácticas agrícolas) lo cual certificará el producto.

#### 8.1.4 Conclusiones: Asociación de Producción Limpia (APROHOLICH) fortalecida.

APROHOLICH es una asociación con buenas bases organizativas y es solo cuestión de tiempo y dirección para que ellos puedan lograr sus objetivos marcados.

Las conclusiones a las que ellos llegaron luego de su análisis como asociación demuestran una madurez organizativa y con un apoyo correcto APROHOLICH puede convertirse en la líder de la región en la producción de alimentos sanos para Sucre.

El tema organizacional al igual que el tema de capacitación es constante con el tiempo y no debe ser descuidado por APROHOLICH. El cambio de líderes cada cierto tiempo implica que todas las personas participantes deben estar preparadas para asumir el liderazgo de la asociación.

En el tema productivo, APROHOLICH deberá enmarcarse estrictamente al potencial comercial que tengan sus socios y socias y la producción deberá, a mediano plazo, ser especializada por cultivo/s o por región de cultivo, facilitando el manejo de las aguas, pestes, enfermedades y suelos. Asimismo, APROHOLICH puede convertirse en un proveedor de servicios, insumos, experiencias, capacitación y comercialización a otros agricultores de la zona.

El mayor limitante y cuello de botella que tiene APROHOLICH, identificado por ellos mismos, es la comercialización de sus productos, ya que cada uno de los y las socias comercializa en forma independiente con todos los problemas y pérdidas de oportunidades que esto conlleva, por lo tanto es importante que APROHOLICH estudie la mejor forma de comercializar su producción desde el inicio del cultivo hasta la comercialización misma. El tiempo usado para la comercialización de hortalizas es considerado tiempo perdido, motivo por el cual los y las socias van y entregan a mayoristas.

APROHOLICH tiene la capacidad financiera para cubrir sus actuales costos de operación y funcionamiento además que tiene el potencial de generar muchos más ingresos que los actuales con la venta de insumos, a través de la industrialización de sus productos, a través de la otorgación de servicios y otros relacionados con la producción y liderazgo agrícola.

El relacionamiento que tiene APROHOLICH con las diferentes instituciones que trabajan para el desarrollo agrícola de la región es un “plus” muy valioso y debe ser utilizado pensando en los asociados/as y otros agricultores de la zona.

### 8.1.5 RECOMENDACIONES

**Producción:** La producción no planificada en respuesta a las necesidades de mercado generalmente causa cuellos de botella que no facilitan el posicionamiento de los productos en un mercado específico. La producción realizada en base a costumbres y no desde el punto de vista comercial no permite la innovación ni el desarrollo productivo de un grupo de productores específico y limita el crecimiento y diversidad de oferta de alimentos generando apertura de sus mercados a la competencia de otras regiones.

APROHOLICH debe tomar en cuenta los factores anteriores y debe trabajar con mayor énfasis en la creación de acuerdos comerciales con una o más comercializadoras que vendan los productos limpios producidos por ellos. APROHOLICH no puede ser el productor y vendedor de los productos en la ciudad o en otras ciudades por la falta de su presencia física en estas. La venta del total de la producción limpia de APROHOLICH debe estar encaminada a ser vendida bajo una o varias marcas comerciales que no son de propiedad de APROHOLICH.

Para este efecto, APROHOLICH debe realizar contratos de producción con las comercializadoras antes de que los cultivos sean sembrados y así saber la cantidad de productos que deben producir a un precio de venta predeterminado y respetar los contratos durante todo el tiempo. Por su parte, APROHOLICH debe garantizar que los productos entregados por todos los miembros o participantes de los contratos, sigan una norma de producción descrita en los contratos y que la calidad esté enmarcada en el mismo. Los precios a fijarse por producto deben ser de todas maneras como mínimo el doble del costo de producción unitario por producto y deben ser revisados cada 6 meses. De esta forma las comercializadoras pueden fijar sus precios de venta por largo plazo.

Las comercializadoras tienen la potestad de vender los productos limpios en diferentes mercados nacionales y no solo deben limitarse a Sucre. De esta forma los volúmenes de producción pueden incrementarse constantemente.

APROHOLICH y sus asociados/as deben contar con el Registro Único Agropecuario (RUA) para facilitar la comercialización de sus productos facturados por los comercializadores y así poder ampliar su rango de ventas a restaurantes y supermercados.

La potencialización económica y organizacional de APROHOLICH debe estar dirigida al ofrecimiento de servicios relacionados con la oferta de insumos desde semillas hasta plántulas, planificación de producción, investigación agrícola, asistencia técnica de campo y financiera, acopio, transporte, transformación, industrialización, comercialización y otros de los productos limpios. APROHOLICH al ser quien garantice todos los productos que maneje y comercializa cobra por los servicios prestados y no se limita a prestar servicios solo a sus asociados, sino que se expande a otros agricultores/as de la región y de otras regiones.

APROHOLICH y sus asociados/as pierden oportunidades al poner mucho esfuerzo en la búsqueda de un mayor valor unitario por los productos que comercializan cada semana, pudiendo solucionar el problema si realizan contratos de venta anticipados con precios definidos.

La industrialización de productos limpios de calidad inferior a la requerida por el mercado de producto fresco es un potencial que dará a APROHOLICH un ingreso mayor al que ellos podrían obtener por el mismo producto si vendido en las ferias o mercado campesino.

El financiamiento y facilidades de pago ofertado para el equipamiento y modernización de las asociaciones en Bolivia deberían permitirle a APROHOLICH financiar equipos de deshidratación, envasado al vacío, producción de almácigos, transporte, construcción de centros de acopio con cámaras refrigeradas y otros.

#### **8.1.6 Conclusiones: PASOS presta servicios especializados en: Producción Limpia con enfoque empresarial y Comercialización alternativa.**

PASOS cumplió con el propósito de dirigir la producción y comercialización de hortalizas limpias durante todo el tiempo de ejecución del proyecto. La experiencia obtenida por los técnicos y administrativos de PASOS los coloca en una posición de liderazgo para continuar con el siguiente paso que es la organización de uno o más sistemas comerciales para los productos limpios en Sucre y en otras ciudades, la promoción de los productos limpios y el seguimiento del avance del posicionamiento del producto.

PASOS puede relacionar y coordinar con todos los y las productores/as de los otros proyectos que ejecuta y canalizar los productos a un sistema comercial donde se ofrezca a los clientes productos inocuos de alta calidad y con mucha diversidad bajo marcas comerciales establecidas.

El liderazgo de PASOS en la región del Rio Chico y Guzmán puede ser el motor para el empoderamiento tecnológico e industrial de APROHOLICH y otros agricultores/as al ser PASOS la organización experimentada que busca el apoyo para la capacitación de los productores en las nuevas faenas, la que facilita la información y conocimientos a los innovadores y otros y cobra por estos servicios cuando no estén enmarcados dentro de algún proyecto específico.

#### **8.1.7 Recomendaciones**

El crecimiento económico de los agricultores del Rio Chico y las agricultoras de Guzmán se dará cuando ellas y ellos hagan el uso apropiado de sus tierras cultivando los productos comercializados bajo una marca comercial y definitiva con un sello de excelencia que garantice a los y las consumidoras la inocuidad y calidad de los productos.

El buscar un mejor precio por un producto similar al comercializado por todos y todas las agricultoras/es no es la forma de mejorar sus ingresos y la fundación PASOS debe ser la entidad que dirija la redirección para una comercialización adecuada de los productos en base a las experiencias obtenidas en la ejecución del proyecto DIMEL II.

La implementación de otros proyectos productivos y de desarrollo complementarios al proyecto DIMEL permiten que existan nuevos productos de buena calidad disponibles en los mercados de Sucre y para las otras ciudades y que la comercialización pueda tener otros enfoques.

## **ANEXOS**

## IX.ANEXO 1

PROYECTO: DINAMIZACION DE MERCADOS LOCALES (DIMEL II)

PROGRAMACIÓN DE PARCELAS DE PRODUCCIÓN SEMESTRAL JULIO A DICIEMBRE 2013

Nº	PRODUCTOR	COMUNIDAD	CULTIVO	VARIEDADo HIBRIDO	SUPERFICI E m2	MESES						OBSERVACIONES	
						J	A	S	O	N	D		
1	Pablo Ceron	Compuerta	Tomate	Hib. Mairana	400		x						
			Tomate	Cherry	100		x						
			Papa	Desire	400		x						
			Remolacha	Vaiedad	200		x						
			Lechuga	Crespa	100		x						
2	Gualberto Pinto	Compuerta	Calabazin	Varedad	200	x							
			Angolina	Varedad	200	x							
			Pepino	Exocet	300	x							
			Tomate	Rio Grande	400			x					
			Papa	Desire	600			x					
3	Anastacio Davalos	Compuerta	Papa	Desire	600		x						
			Tomate	Rio Grande	200		x						
4	Modesto Davalos	Compuerta	Papa	Huacha	2000	x							
			Vainita	Cola de ratón	600	x							
			Angolina	Variedad	200	x							
			Pepino	Marquetmore	300	x							
			Papa	Desire	600		x						
5	Justo Sanchez	Compuerta	Lechuga	Crespa	100		x						
			Remolacha	Variedad	100		x						
			Papa	Desire	700		x						
			Apio	Variedad	100		x						
6	Benito Mendoza	Compuerta	Pepino	Variedad	300		x						
			Apio	Variedad	200		x						
			Vainita	Cola de ratón	200	x							
			Maiz	Choclero	800			x					
7	Pablo Bejarano	Compuerta	Pepino	Variedad	600	x							
			Papa	Desire	600		x						
			Vainita	Cola de Ratón	300		x						
8	Alejandro caro	Chuqui Chuqui	Tomate	Super Rio Grande	700		x						
			Papa	Rosada	400		x						
			Maiz	Choclero	1000				x				
			Tomate	Mairana	300				x				
9	Guillermo Miranda	Chuqui Chuqui	Tomate	Hib. Lia	2000		x						
			Tomate	Rio Grande	2000			x					
			Maiz	Choclero	3000				x				
			Papa	Desire	1500		x						
			Pepino	Exocet	600		x						
10	Esteban Tardio	Chuqui Chuqui	Tomate	Hib. Lia	1200			x					
			Papa	Desire	800			x					
			Aji Verde	Variedad	500				x				
			Tomate	Rio Grande	600			x					
11	Andres Pucho	Chuqui Chuqui	Cebolla	Misqueña	500	x							
			Papa	Desire	800			x					
			Tomate	Super Rio Grande	700				x				
			Tomate	Hib. Mairana	400			x					
			Maiz	Choclero	800					x			
12	Gerardo Fernandez	Chuqui Chuqui	Pepino	Largo Verde	300		x						
			Papa	Desire	600		x						
			Maiz	Choclero	500				x				
			Camote	Camba	500	x							

13	Gregorio Mancilla	Mojtulo	Tomate	Hib. Mairana	1000		x					
			Papa	desire	1200		x					
			maiz	Choclero	1000			x				
14	Felipe Paco	Mojtulo	Vainita	Cola de ratón	1000	x						
			Camote	Camba	500			x				
			Maiz	Choclero	500			x				
			Pimentón	4 Esquinas	500			x				
15	Cecilio Flores	Mojtulo	Tomate	Hib. Mairana	1000					x		
			Pimentón	4 Esquinas	800			x				
			Maiz	Choclero	2000							
16	Rafael Olazabal	Mojtulo	Papa	Desire	700		x					
			Tomate	Hib. Mairana	800					x		
			Lechuga	Crespa	100			x				
			Apio	Variedad	100			x				
17	Alejandro Jucumari	Mojtulo	Aji Verde	Variedad	1000		x					
			Papa	Desire	400	x						
			Tomate	Mairana	200			x				
18	Julian Bonilla	Naranjos	Tomate	Hib.Mairana	1000					x		
19	Gusman Soria	Naranjos	Tomate	Rio Grande	800		x					
			Camote	Camba	1200			x				
20	Pablo Zuniga	Naranjos	Pimentón	Yolo Wonders	1000					x		
21	Rene Oquendo	Naranjos	Tomate	Hib. Mairana	400					x		
			Vainita	Cola de ratón	400					x		
			Papa	Desire	1200		x					
			Maiz	Aycha Sara	2000	x						
22	Mario Condori	Naranjos	Vainita	Cola de Ratón	700					x		
23	Severo Choque	Naranjos	Tomate	Hib. Mairana	600						x	
			Pimentón	4 Esquinas	400						x	
24	Demedria Flores	Naranjos	Aji Verde	Vaiedad	800		x					
			Vainita	Cola de ratón	800					x		
			Maiz	Choclero	700						x	
			Tomate	Hib. Mairana	200			x				
25	Tomas Rojas	Naranjos	Tomate	Hib. Mairana	400						x	
26	Juan Soria	Naranjos	Tomate	Hib. Mairana	300					x		
			Tomate	Rio Grande	300					x		
27	Mario Oquendo	Naranjos	Tomate	Hib. Mairana	700		x					
			Tomate	Cherry	100		x					
			Apio	Variedad	300		x					
			Tomate	Necreño	600		x					
			Aji verde	Variedad	400			x				
28	Dionicio Baraona	Naranjos	Aji Verde	Variedad	800			x				
			Vainita	Cola de ratón	800					x		
			Maiz	Choclero	700						x	
			Tomate	Hib. Mairana	500			x				
29	Francisco Rojas	Naranjos	Papa	Desire	1200		x					
			Maiz	Choclero	400			x				
			Tomate	Hib. Mairana	400					x		
30	León Duran	Naranjos	Tomate	Hib. Rio Grande	700	x						
			Tomate	Hib. Mairana	600							x
31	Victor Alanoca	Surimita	Tomate	Hib. Mairana	800			x				
			maiz	Choclero	1000					x		
			Vainita	Cola de ratón	500		x					
32	Fidel Tardio	Surimita	Tomate	Hib. Mairana	800			x				
			Vainita	Cola de ratón	2000						x	
			Maiz	Choclero	1000						x	
33	Fortunato Vela	Surimita	Tomate	Hib. Mairana	600			x				

			Melón	Edisto	1000		x					
			Pimentón	4 Esquinas	400			x				
			Vainita	Cola de ratón	600		x					
34	Oscar Torres	Surimita	Maiz	Choclero	1500				x			
			Tomate	Rio Grande	500			x				
			Pimentón	Yolo Wonders	400			x				
35	Salustio Duran	Surimita	Tomate	Hib. Mairana	800		x					
			Maiz	Choclero	1500				x			
			Vainita	Cola de ratón	500				x			
36	Casiano Vela	Surimita	Tomate	Hib. Mairana	400			x				
			Pimentón	4 Esquinas	400			x				
37	Fausto Gutierrez	Surimita	Melón	Edisto	200			x				
			Maiz	Choclero	500				x			
38	Paskual Kanchi	Surimita	Vainita	Cola de ratón	1000				x			
			Pimentón	4 Esquinas	400				x			
39	Segundino Contreras	Surimita	Tomate	Negreño	1000				x			
			Vainita	cola de ratón	1000					x		
40	Eduardo Fuentes	V. Hermoso	Tomate	Rio Grande	1000		x					
			Vainita	Cola de ratón	1000		x					
41	Niconor Calvimontes	V. Hermoso	Tomate	Hib. Santa clara	1000					x		
			Tomate	Hib. Rio Grande	800		x					
42	Zacarias Mostacedo	V. Hermoso	Tomate	Rio Grande	1000			x				
			Vainita	Cola de ratón	1000		x					
			Pimentón	Yolo Wonders	200				x			
43	Carlos Luna	V. Hermoso	Pepino	Hib. Exocet	2000		x					
			Cebolla	misqueña	1000		x					
			Tomate	Hib. Lia	1000				x			
44	Efrain Romero	V. Hermoso	Tomate	Eureka	700					x		
			Piemntón	Yolo Wonders	500		x					
45	Gabriel Romero	V. Hermoso	Tomate	Hib Eureka	600				x			
			pimentón	Yolo Wonders	400		x					
			Vainita	Cola de ratón	500				x			
46	Maximo Calvimontes	V. Hermoso	Pepino	Largo Verde	900		x					
			Tomate	Hib. Lia	2000		x					
			Tomate	Hib. Santa clara	500					x		
47	Felix Luna	V. Hermoso	Tomate	Rio Grande	1500				x			
48	Virgilio Kama	Monteroyuj	Tomate	Hib. Lia	2000		x					
			Tomate	Super Rio Grande	3000			x				
			Tomate	Super Rio Grande	1000				x			
			Camote	Camba	1500			x				
49	Orlando Garvizu	Monteroyuj	Tomate	Rio Grande	600			x				
			Pepino	Largo Verde	600			x				
			Maiz	Choclero	1000					x		
50	Felix Flores	Monteroyuj	Tomate	Rio Grande	1000		x					
			Tomate	Rio Grande	500			x				
			Pimentón	4 Esquinas	2000				x			
51	Gerardo Cruz	Monteroyuj	Tomate	Rio Grande	700		x					
			Vainita	Cola de ratón	700				x			
			Pimentón	4 Esquinas	500				x			
52	Valerio Ramos	Monteroyuj	Tomate	Hib. Mairana	1000					x		
53	Zacarias Flores	Melonarcito	Tomate	Rio Grande	1000						x	
	<b>TOTAL</b>				<b>118800,0</b>							

## X. ANEXO 2

PROYECTO: DINAMIZACION DE MERCADOS LOCALES (DIMEL II)				
NOMINA DE SOCIOS PRODUCTORES GESTION 2014				
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	COMUNIDAD	HOMBRE	MUJER
1	Gualberto Pinto	Compuerta	1	
2	Virginia	Compuerta		1
3	Pablo Ceron	Compuerta	1	
4	Martha Flores	Compuerta		1
5	Anastacio Davalos	Compuerta	1	
6	Benito Mendoza	Compuerta	1	
7	Modesto Davalos	Compuerta	1	
8	Justo Sanchez	Compuerta	1	
9	Maria Chamoso	Compuerta		1
10	Faustino Zambrana	Chuqui Chuqui	1	
11	Carina Zambrana	Chuqui Chuqui		1
12	Aurelio Delgadillo	Chuqui Chuqui	1	
13	Delgadillo Mariely	Chuqui Chuqui		1
14	Julián Torrez	Chuqui Chuqui	1	
15	Esteban Tardio	Chuqui Chuqui	1	
16	Maria Isabel	Chuqui Chuqui		1
17	Gumercindo Mostacedo	Chuqui Chuqui	1	
18	Otilia Mostacedo	Mojtulo		1
19	Cecilio Flores	Mojtulo	1	
20	Guillerma Piña	Mojtulo		1
21	Mario Oquendo	Naranjos	1	
22	Margarita Alvarez	Naranjos		1
23	Ezperanza Saigua	Naranjos		1
24	Demetria Flores	Naranjos		1
25	Felicia Soria	Naranjos		1
26	Victor Alanoca	Surimita	1	
27	Vicenta	Surimita		1
28	Julio Molina	Tapial	1	
29	Juana Enrique	Tapial		1
30	Enrique Colque	Monteroyuc	1	
31	Eulalia Coronado	Monteroyuc		1
32	Agustina Coronado	Monteroyuc		1
33	Sergio Cardozo	Melonarcito	1	
34	Porfidio Flores	Melonarcito	1	
	<b>Total socios</b>		<b>18</b>	<b>16</b>

## XI. ANEXO 3

### **PROPUESTA Y CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE HORTALIZAS Y FRUTAS FRESCAS**

**Paso 1.-** Definir el mercado objetivo.- Una comercializadora de frutas y hortalizas frescas debe tener muy claro cuáles son los requisitos del mercado objetivo donde se vayan a comercializar los productos. Debe tener la información acerca de las costumbres alimentarias de la población circundante o regional, debe conocer cuáles son los ingresos promedios de las posibles compradoras y compradores, cuál es el concepto que tienen para el cuidado de su salud, cuáles son los días destinados a la compra de sus alimentos, donde compra normalmente sus alimentos y porque?, cuanto está dispuesta a pagar por los productos que consume.

**Paso 2.-** Con el suficiente conocimiento del mercado objetivo o el mercado general de la región, se delinea el lugar o lugares de venta de los productos. En este caso se define la superficie destinada o deseada para la comercialización, el mobiliario necesario de acuerdo al plan de distribución de los productos considerando la caducidad de cada uno de ellos, la necesidad de enfriado o potencial de almacenamiento, los colores a presentarse, etc. Es necesario tener espacios diferenciados para las frutas, las hortalizas de hojas, las de fruto, las de raíces, las de tubérculos, las especies, para los productos industrializados y envasados, para los productos a granel, para los envases de vidrio, de plástico y otros productos que puedan ser los complementos a las hortalizas y frutas.

Una vez definido el o los lugares de comercialización con sus dimensiones, se contrata con los productores o proveedores de productos en base a una negociación escrita con contrato de cumplimiento obligatorio por ambas partes. El contrato debe especificar los volúmenes a ser entregados a la comercializadora en fecha(s) determinada(s), la calidad de los productos, el precio unitario por producto, el embalaje, el lugar de entrega, el valor unitario dependiendo de la calidad de los productos, las condiciones de pago, las devoluciones de producto vencido o dañado y otros que se consideren al momento de hacer el contrato de venta.

La elección de los proveedores debe ser minuciosa ya que existe el riesgo de fallas en la producción o que un mejor precio redirija el producto a otros mercados. El contrato debe establecer cláusulas de fallas en las entregas al igual que fallas en los pagos de los productos.

La elección de productos a ser comercializados debe responder en un 90% a los productos requeridos por los y las compradoras de la zona o ciudad donde se realizaran las ventas. El restante 10% debe ser el resultado de la innovación comercial que realiza la comercializadora a fin de introducir productos que no tengan competencia y sean los que generen el "pull" de las ventas. Este 10% debe estar comprendido con productos de mejor sabor, de mejor calidad, de mejor presentación a precios un poco superiores a los precios de otros productos similares, y su ubicación en el punto de venta debe ser estratégica.

El área de recepción de los productos debe contar con una sala de lavado, selección de producto, secado, envase, sellado de bolsas, etiquetado, encajado, etc. Que permita que todos los productos a ser comercializados tengan un standard único de presentación.

La marca a definirse debe estar colocada en el centro del producto y la descripción del producto debe estar junto con la marca para así poder entrelazar la marca con el producto siempre. Información adicional que se desee presentar en el envase no debe ser parte de la marca ni del nombre del producto, sino que debe estar fuera de la etiqueta principal ya que el objetivo es vender la marca y el producto.

La elección de la marca responde al mercado objetivo. Una comercializadora puede manejar más de 1 marca siempre y cuando el mercado sea diferenciado por calidad y precio. El producto de primera calidad puede ser comercializado bajo 1 marca, mientras que el producto de segunda o inferior bajo otra marca. Todos los productos que maneje la comercializadora deben estar bajo su(s) marca(s).

**Paso 3.-** El control de la provisión de productos y la planificación de producción debe estar en manos de técnico(s) de la comercializadora. La comercializadora es la responsable de definir los productos que se van a vender ya que ella sabe lo que requiere el mercado y dirige la producción con los proveedores seleccionados.

La comercializadora puede pagar a los productores con insumos, tecnología productiva, o capacitación. Es una práctica muy común que los productores no sepan la variedad que están sembrando para que el “know how” de los productos estrellas no sea copiado por otras comercializadoras. El triunfo de la comercializadora es el tener productos estrellas que nadie más pueda obtener en el mercado por lo menos por un tiempo prudente. Cuando la comercializadora vende lo que todos venden y no exista distinción visible, las probabilidades de triunfo son menores.

La adquisición de los productos estrellas es a través de la investigación o el contacto con las empresas generadoras de genética diferente (empresas de semillas de hortalizas o frutas) quienes le pueden proveer el material genético para la venta (un buen ejemplo es el zucchini amarillo que de por si sobresale en una venta y aunque no se venda mucho el color atrae mucho). La experiencia muestra que el juego de colores en la provisión de hortalizas es muy importante para atraer a los y las consumidoras. Generalmente los hombres no tienen una respuesta a los colores mientras que las mujeres son más sensibles a este tema.

El mantenimiento de la calidad en el tiempo es muy importante para los mercados exigentes. La revisión diaria y a veces 2 veces por día de todos los productos es muy importante para mantener el valor de los productos.

El precio de venta debe en general ser fijo durante largos periodos de tiempo. Como estrategia comercial y para generar mayor “pull” se puede realizar ofertas de temporada o de productos estrella, pero el grueso debe mantener sus precios indiferentemente a lo que la competencia realice.

La implementación y puesta a funcionamiento de una comercializadora de hortalizas y frutas frescas requiere de 2 temas altamente importantes a considerar:

1. **TIEMPO:** el tiempo estimado para hacerse conocer en un mercado específico depende de la capacidad de publicidad y de convencimiento que tenga la empresa. La producción y uso de publicidad, banners explicativos y demostrativos, Facebook, twitter, y cualquier otro medio de comunicación masiva ayuda a reducir el tiempo de promoción de la empresa.
2. **CONSTANCIA:** la comercializadora durante los primeros meses es posible que no tenga las ventas suficientes como para cancelar todos los gastos de personal, compra de productos, pago de alquileres, transporte, servicios y otros ya que las ventas de hortalizas y frutas son muy sensibles a cambios políticos (la gente compra menos verduras y frutas que carne, alcohol y carbohidratos cuando se prevé un conflicto de cualquier índole político económico), fiestas, feriados, temperaturas y otros, por lo tanto debe tener un colchón económico que le apoye a mantenerse viva durante un buen tiempo de adaptación e ingreso al mercado.

El personal que maneja la comercializadora debe estar debidamente entrenado en el manejo de frutas y verduras. Sus conocimientos acerca de las propiedades nutricionales de cada uno de los productos es un apoyo sin precedente que convence al consumidor rápidamente. Asimismo, el conocimiento de las propiedades de cada uno de los productos hace que puedan manipularlo de la forma debida dándole una mayor vida útil al producto. El manejo de temperatura, sol, sombra, pesos, envases y otros apoya mucho a las comercializadoras.