

Emprendimientos de base comunitaria y resiliencia económica: El caso de la *Asociación de Productores Andinos APRA-Morochata y la Asociación Productiva de Mujeres de Colomi*

Franz Terrazas, Juan Almanza, Rhimer Gonzales,
Ximena Cadima, Fernando Patiño

Fundación PROINPA

E mail: f. terrazas@proinpa.org

Resumen. La Fundación PROINPA en el marco del *Proyecto Biocultura y Cambio Climático*, desarrolló y consolidó *Emprendimientos Económico-Productivos de Base Comunitaria* (EBC) con organizaciones de agricultores locales de los municipios de Colomi y Morochata, con la finalidad de incrementar la resiliencia económica de familias campesinas al cambio climático en el marco de la economía plural y bajo preceptos de respeto a su cultura, usos y costumbres y una relación de reciprocidad amigable y solidaria con su comunidad y el medio ambiente. A partir de la identificación de productos de la agrobiodiversidad con potencial de mercado, seguido de la elaboración e implementación participativa de Planes de Negocio para articularse a nichos de mercados de alto valor económico de Cochabamba y Santa Cruz, se generó un balance entre las aspiraciones individuales de los socios de lograr mayores ingresos económicos para el sostenimiento de sus familias y las expectativas comunales del vivir bien. En el caso de Colomi, el emprendimiento generó ingresos por un valor de 366.089 Bs con la comercialización de diversos productos de la agrobiodiversidad, mientras que en Morochata, APRA generó 440.750 Bs por la venta de papa nativa y papa gourmet en el periodo de intervención del proyecto (2016 a 2018). Una etapa clave para el éxito de este proceso, fue la adecuación de la normativa institucional de ambas organizaciones, incluyendo principios y valores de reciprocidad y solidaridad necesarios para su consolidación como EBC.

Palabras clave: Agrobiodiversidad; Reciprocidad; Ingresos económicos; Mercado.

Summary: *Community-Based Entrepreneurship (CBE) and Economic Resilience: the case of the Association of Andean Producers APRA-Morochata and the Productive Association of Women of Colomi.* The PROINPA Foundation, within the framework of the Bioculture and Climate Change project, developed and consolidated Community-Based Entrepreneurships (CBE) with local farmer organizations in the municipalities of Colomi and Morochata, in order to increase the economic resilience of rural families to climate change within the framework of the plural economy and under the precepts of respect for their culture, uses and customs and a friendly and supportive relationship of reciprocity with their community and the environment. From the identification of agro-biodiversity products with market potential, followed by the elaboration and participatory implementation of Business Plans to articulate to niches of high economic value markets in Cochabamba and Santa Cruz, a balance was generated between the partners' individual aspirations for higher income for their families and community expectations for living well. In the case of Colomi, the entrepreneurship generated income worth 366,089 Bs with the commercialization of its agrobiodiversity products, while in Morochata, APRA generated 440,750 Bs from the sale of native potatoes and gourmet

potatoes in the project intervention period (2016 to 2018). A key stage for the success of this process was the adaptation of the institutional regulations of both organizations, including the principles and values of reciprocity and solidarity necessary for their consolidation as a CBE.

Keywords: Agrobiodiversity; Reciprocity; Economic income; Market.

1. *Introducción*

La Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria promulgada el 26 de junio de 2011, en su Artículo 7, define a la Economía plural como el conjunto de formas de organización económica existentes en el país, entre ellas, la comunitaria, estatal, privada y social cooperativa. Esta definición visibiliza en forma expresa e inclusiva a los actores de la economía comunitaria rural y sus instituciones como las ferias, saberes y prácticas colectivas de compra-venta e intercambio de productos (Gallardo, 2013).

El enclave local de la economía comunitaria, basado en el intercambio económico de productos locales principalmente agrícolas y pecuarios, hace que ésta se desarrolle con cierto grado de clandestinidad evitando la percepción de su importante rol en la seguridad alimentaria. Las ferias comunitarias son espacios claves de la economía comunitaria, donde se realizan las transacciones (venta o intercambio) de productores que permiten a las familias acceder a productos de otras ecologías que ellos no producen (complementariedad inter-ecológica) y contribuyen a la economía familiar mediante la venta de excedentes.

Con la finalidad de trascender el ámbito local, para articularse en forma directa (reduciendo la intermediación) con nichos de mercado urbanos de mayor envergadura comercial y valor económico que les permita incrementar sus ingresos econó-

micos, los productores con el apoyo de entidades estatales o no gubernamentales, han generado diversas formas de asociatividad económica productiva, asumiendo el reto de implementar pequeños emprendimientos basados en la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la agrobiodiversidad.

Sin embargo, se han evidenciado en dichos emprendimientos ciertas debilidades que, en la mayoría de los casos, condicionan su sostenibilidad en el tiempo. La primera es que su formación y dinámica de trabajo orientada a la generación de ingresos económicos para beneficio exclusivo de quienes conforman el emprendimiento genera conflictividad social y cultural de los socios con su(s) comunidad(es), la cual se manifiesta a través de un rechazo hacia el emprendimiento mismo. Por otro lado, la fuerte dependencia de los proyectos que apoyan la iniciativa, no permite consolidar la autogestión del emprendimiento (*Proyecto Biocultura y Cambio Climático*, 2019), por lo que son muchos los casos en que éstos se diluyen, una vez que se retira el apoyo institucional.

En consideración a las debilidades antes mencionadas, la Fundación PROINPA en el marco del *Proyecto Biocultura y Cambio Climático* (PBCC), plantea como alternativa el desarrollo de Emprendimientos Económicos de Base Comunitaria (EBC) que busca generar un balance entre las aspiraciones individuales de los socios de lograr mayores ingresos econó-

nicos para sus familias, y las expectativas comunales de respeto a su cultura, usos y costumbres, de tal forma que permita una relación de reciprocidad más amigable y solidaria del emprendimiento con su comunidad y el medio ambiente. Bajo esos preceptos mediante un proceso de reflexión con los actores locales como municipios y los propios socios involucrados, se han consolidado dos iniciativas EBC en los municipios de Morochata y Colomi.

En el presente artículo se presentan los resultados económico-productivos, así como los aprendizajes del proceso de la institucionalidad de estos EBC, fundamentada en la reciprocidad y la construcción social de sus capacidades locales para la implementación de Planes de Negocio (JICA, 2015) con articulación a mercados de alto valor económico de Cochabamba y Santa Cruz con productos de la agrobiodiversidad.

¿Qué es una empresa o emprendimiento de base comunitaria?

Un Emprendimiento Económico de Base Comunitaria implica diferentes grados de asociatividad de los miembros de una comunidad para desarrollar en forma colectiva y organizada actividades de producción, transformación y comercialización de productos locales. No significa necesariamente la participación de toda la comunidad. Es una figura de asociación voluntaria gestada por un grupo de productores bajo reconocimiento y permiso de la organización comunal como el sindicato, y donde se privilegia lo productivo a través del esfuerzo colectivo (González, 2006).

El término de Emprendimiento de Base Comunitaria (EBC) surge en torno a la implementación de la práctica del turismo

de base comunitaria y es de suma importancia para las economías locales (Méndez, 2017).

Según Fernández (2011), un EBC es “*un emprendimiento social colectivo fundamentado en la cultura de un grupo, es decir, basado en: a) valores compartidos tales como la solidaridad y el apoyo mutuo (cooperación); b) sentido de pertenencia e identidad social; c) el aprovechamiento de su capital social para la obtención de recursos internos y externos de utilidad para llevar a cabo la creación y gestión del emprendimiento*”. Su objetivo es “*la creación de valor social y económico a través de la creación y gestión de la empresa, lo cual implica alcanzar beneficios de tipo social y cultural más allá de solamente beneficios financieros*”.

Un EBC, de acuerdo a Gallardo (2013), es una organización económica-productiva cuya dinámica se basa en la economía de la reciprocidad y requiere definir implícita o explícitamente los siguientes elementos para su inicio o desarrollo:

- *Demanda social:* Expectativas y aspiraciones que la comunidad, sus zonas y/o familias, manifiestan para lograr desarrollar sus actividades económicas y sociales.
- *Permiso comunitario:* La decisión comunal de efectuar una actividad económica o emprendimiento que atienda una necesidad específica de la comunidad, e involucre recursos de su territorio.
- *Pertenencia:* Apropiación del emprendimiento por quienes estén adscritos a la comunidad, los cuales realizaran aportes en dinero, especie y mano de obra, para así incrementar el grado de pertenencia.

- *Mandato social*: Acuerdo específico de cómo llevar a cabo el emprendimiento económico estructurando de forma adecuada los componentes de la actividad, dentro de las prácticas tradicionales.
- *Balance social y evaluación al mandato*: Seguimiento continuo del emprendimiento por parte de las autoridades comunitarias, considerando aspectos tales como la participación del emprendimiento en actividades comunitarias, correcta integración de los productores de la comunidad, etc.
- *Redistribución de beneficios*: Cuando el balance social de la empresa comunitaria establece que hay un saldo positivo de dinero o especies, y no existe la necesidad de cancelar deudas por anticipado o castigar lo no cobrado, entonces el emprendimiento devuelve el excedente a la comunidad con beneficios tangibles e intangibles.
- *Control social*: El emprendimiento, al ser parte de la comunidad, está bajo la tutela continua de ésta o de cualquiera de sus miembros. Por lo tanto, sus avances y dificultades pueden ser tratados en las reuniones comunales para evaluar si la empresa está o no cumpliendo con el mandato comunitario.

2. Metodología del proceso

2.1. Identificación de los estudios de caso

En base a la experiencia de trabajo de PROINPA en ambos municipios a través de diferentes proyectos, se identificaron grupos de agricultores involucrados en emprendimientos basados en la producción y comercialización de productos derivados de la agrobiodiversidad.

En esta tarea se valoran criterios como el grado de cohesión del grupo, las metas trazadas y la predisposición de trabajo para alcanzar las mismas en el marco de un emprendimiento.

Caso 1.: La Asociación de Productores Andinos (APRA)

Está conformada por 26 agricultores asociados, de las comunidades de San Isidro y Piusilla que pertenecen a la Subcentral Piusilla del Municipio de Morochata. Sin embargo, su base social incluye a sus esposos, esposas e inclusive hijos mayores de edad de los asociados bajo la lógica de promover la agricultura familiar.

Los asociados de APRA son productores tradicionales con una amplia experiencia en el cultivo de papa, principalmente de la variedad Huaycha y, en menor cantidad, de las variedades de papa nativa Pintaboca, Candelero, Yana qoyllu y K'atawi.

Desde sus inicios, la base social de APRA contó con el apoyo intermitente de varios proyectos ejecutados principalmente por la Fundación PROINPA, lo cual ha permitido que la asociación se articule a nichos de mercado con papas tipo gourmet y papas nativas, e implemente un centro de acopio, lavado y empaçado, donde la papa es seleccionada, embolsada y etiquetada para su distribución en diferentes centros de comercialización de Cochabamba y Chuquisaca (Figura 1) con los que tiene acuerdos comerciales.

A partir del año 2013, APRA contó con el apoyo del *Proyecto Biocultura* en la Fase I y Fase II. En la Fase I mediante el proyecto EMBIO (Emprendimientos Bioculturales) se dinamizó la comercializa-



Figura 1. Demostración del sistema de selección, lavado y empaque de papas nativas y gourmet, durante la visita del gerente de Hipermaxi Santa Cruz, al centro de Acopio APRA en Piusilla, Mocochochata

ción de la papa gourmet y nativa producida por los socios de APRA mediante actividades de promoción y articulación de los productores a circuitos económicos existentes en Cochabamba y La Paz. En la fase II se continuó con esta dinámica ampliando su mercado en las ciudades de Sucre y Santa Cruz.

En la Fase I, APRA como Organización Económica Productiva tuvo logros económicos apreciables, sin embargo, confrontaba una relación conflictiva con la comunidad debido a la percepción negativa que ésta tenía respecto de la asociación. Para la comunidad de Piusilla, APRA realizaba sus actividades de comercialización de manera aislada a nombre de ella, recibiendo ingresos y beneficios sólo para sus socios.

En ese contexto es que en la Fase II del Biocultura, APRA recibe el apoyo del Proyecto para su consolidación como un Emprendimiento Económico de Base Comunitaria (EBC), incorporando valores y principios de reciprocidad y solidaridad para con su entorno, de forma que pueda lograrse un crecimiento armónico y buena

convivencia con las comunidades de la subcentral.

Caso 2. Las Organizaciones de Mujeres en las comunidades de La Guinda y Toncolí

Como resultado de un proceso de reflexión sobre la importancia de mejorar la resiliencia económica y la capacidad local de respuesta a los efectos del cambio climático, estas organizaciones tomaron la decisión de emprender una iniciativa económico-productiva para generar ingresos económicos adicionales. A partir de información de mercado, vulnerabilidades y potencialidades de diferentes rubros que facilitaron los técnicos de PROINPA, varias metas fueron identificadas de las cuales priorizaron el fortalecimiento de la producción y comercialización de leguminosas de altura como el tarwi y haba.

Los criterios de priorización de las leguminosas de altura consideraron aspectos medioambientales (ligados al cambio climático) y criterios sociales relacionados a la disponibilidad de tiempo y el rol que desempeñan en su hogar como muje-

res. Por un lado, el haba y tarwi son considerados mejoradores del suelo por su capacidad natural de fijación biológica de nitrógeno atmosférico, lo cual contribuye a la resiliencia del sistema de producción. Por otro, su manejo en campo requiere poca mano de obra y representa un trabajo liviano apropiado para las mujeres. En el caso de haba verde en vaina, las varias cosechas que se realizan en un ciclo de producción, que posteriormente son comercializadas en ferias locales, representa una ventaja económica para las organizaciones de mujeres ya que les permite generar ingresos semanales para sus socias y sus familias.

Las premisas señaladas anteriormente, guiaron la conformación de un EBC liderado por las organizaciones de mujeres de La Guinda y Toncolí, del Distrito II del municipio de Colomi, el 2016. Mediante jornadas de intercambio de experiencias y conocimientos con otros emprendimientos similares en los municipios de Morochata, Anzaldo y Totorá, las organizaciones de Colomi asumieron el desafío de encarar el emprendimiento en forma conjunta, respetando sus dinámicas organizacionales propias. En principio se adscribieron 75 mujeres para ser parte de la organización, pero finalmente sólo quedaron 50 socias activas.

2.2. Determinación de una línea de base y acciones de intervención

A través de diferentes reuniones y talleres de coordinación entre los socios de APRA en Morochata, las organizaciones de mujeres en Colomi y técnicos de PROINPA, se identificaron las condiciones iniciales (Línea Base) de la producción, selección, envasado y comercialización de sus productos. Esto con el fin de monitorear el proceso de consolidación de ambas orga-

nizaciones como EBCs. En el caso del emprendimiento de Colomi, al ser una iniciativa nueva, se estableció la Línea Base tomando en cuenta criterios similares a APRA pero haciendo énfasis en aspectos organizacionales.

En los talleres, se analizaron también acciones y mecanismos de apoyo logístico de parte de PROINPA al emprendimiento a demanda de los beneficiarios tanto en el caso de Colomi como Morochata. La finalidad fue afianzar el empoderamiento del grupo de emprendedores que conforman ambas iniciativas.

3. Resultados

CASO 1. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ANDINOS (APRA) EN EL MUNICIPIO DE MOROCHATA

a) Adecuación del marco institucional (estatutos orgánicos y reglamentos internos) para el cumplimiento de las condiciones de un EBC

La reciprocidad y solidaridad son principios y valores fundamentales (Gallardo, 2013) para que funcione un EBC. Dichos principios, fueron incorporados en los Estatutos Orgánicos y Reglamento interno de APRA a través de un proceso de análisis y reflexión promovido por técnicos de PROINPA.

Producto de este proceso, se incluyeron artículos específicos y explícitos ligados a tres aspectos:

- a1)** Establecimiento de mecanismos de reciprocidad de APRA con la comunidad.
- a2)** Establecimiento de mecanismos de redistribución de beneficios tangibles e intangibles.

a3) Incorporación de mecanismos que propicien la equidad de género con un mayor liderazgo de mujeres en la dirección de la organización.

Adicionalmente, se hicieron las siguientes modificaciones fundamentales en ambos documentos:

- El fortalecimiento de las Secretarías de Producción y Comercialización con un rol marcado en el control interno de calidad. El impacto de esta adecuación fue reducir la tasa de devolución de producto descartado por los supermercados de 20 a 5 %.

- Incorporación de mecanismos explícitos de redistribución de beneficios tangibles e intangibles de APRA hacia la comunidad como: i) la compra de producto acopiado de sus vecinos con un precio de 10 a 20 % más que el precio del mercado local (Quillacollo), ii) la organización e implementación de cursos en elaboración de bioinsumos, gestión de emprendimientos de base comunitaria, impartidos tanto a estudiantes del colegio como al sindicato, y iii) la creación de un Fondo de Apoyo a la comunidad con aportes de los socios para atender demandas de apoyo emergentes de la comunidad. El impacto de estas adecuaciones es el fortalecimiento de los vínculos de la asociación con la comunidad, siendo considerados como una organización viva dentro de su estructura sindical – comunal, generando amistad, confianza, alianza, respeto, cooperación y solidaridad.

- La incorporación de mujeres líderes en la directiva de la Organización. En la historia de APRA todos los directivos fueron hombres, pero en la última

directiva dos mujeres desempeñaron roles claves contribuyendo a la auto-gestión de la organización.

Las adecuaciones mencionadas anteriormente, sirvieron de base para realizar una valoración participativa de la institucionalidad de APRA con el fin de determinar si la asociación cumple con las condiciones establecidas por Gallardo (2013) para ser considerada como un EBC (Cuadro 1).

b) Fortalecimiento de la producción agroecológica

La producción tradicional de la papa nativa es fundamentalmente agroecológica y se ha potenciado con el desarrollo de las siguientes acciones:

b1) Semilla de alta calidad sanitaria: inyección de 108 quintales de semilla certificada categorías básicas libre de patógenos y virus (86 Huaycha y Pucahuaycha, 22 de papas nativas: Pintaboca, Candeleiro, Yana qoyllu) beneficiando con el refrescamiento de semilla a 123 familias.

b2) Revitalización biológica de los suelos: Elaboración y uso de bioinsumos orgánicos como el Biol (850 l de fertilizante foliar) y Caldo sulfocálcico (40 l de fungicida orgánico) para el manejo de aproximadamente 42 ha de papa. A ello se suma la recuperación natural de la fertilidad de 28 ha de suelo agrícola mediante la rotación de papa con leguminosas como el tarwi (amargo y dulce), trébol rojo y haba, favoreciendo la diversificación productiva y económica.

b3) Gestión social del agua para riego: fortaleciendo el cumplimiento de la normativa comunal y municipal sobre conservación y uso de recursos naturales.

Cuadro 1. Análisis de cumplimientos de condicionantes de APRA como un EBC

Condicio- nante	Análisis
Demanda social	APRA responde a una aspiración genuina de productores de papas nativas que reconocen un potencial en las papas nativas para mejorar sus ingresos económicos. Esta aspiración es compartida por comunidades de la subcentral quienes esperan que la demanda de papa nativa seleccionada, lavada, empacada y etiquetada sea mayor en el futuro.
Permiso comunitario	El emprendimiento cuenta con el permiso comunitario de la subcentral, gracias a que son informados periódicamente de los logros de APRA en sus reuniones orgánicas. Por ende, la subcentral está consciente que el emprendimiento responde a una necesidad económica de las comunidades involucradas e involucra el uso de recursos de su territorio, como ser tierra, agua y diversidad de papas nativas.
Pertenencia	La percepción de pertenencia es positiva en las comunidades por las siguientes razones: <ul style="list-style-type: none"> • Genera recursos económicos con la venta de papa gourmet y nativa que beneficia a los productores directamente involucrados y también beneficia indirectamente a otros productores de la comunidad. • La cuidadosa selección y control de calidad de sus productos genera una imagen de prestigio para la papa de Morochata • Contribuye a la conservación de la diversidad de papas nativas de la subcentral, evitando su desaparición y erosión genética. • Promueve la imagen de un municipio biodiverso, a través de los espacios de difusión (ferias) y comercialización (mercados y supermercados) en los que participa APRA.
Mandato social	APRA es reconocida por la subcentral como una asociación con amplia experiencia en el cultivo de papas nativas, y como el actor apropiado para asumir la ejecución del emprendimiento. De igual manera, es considerada como un actor clave para la organización anual de la Feria de la Trucha y las Papas Nativas en la comunidad de Piusilla, un espacio social que favorece la conectividad y buena convivencia entre las comunidades de la subcentral y el municipio.
Balance social	APRA participa de las reuniones mensuales de los sindicatos y de la subcentral donde, a requerimiento, el presidente o algún miembro del directorio brinda un informe sobre las actividades del EBC. De igual forma, participa también en todas las actividades comunales establecidas en dichas reuniones, tales como ferias, desfiles, etc.
Devolución o redistribución de beneficios	Los ingresos generados por la comercialización de papas nativas se redistribuyen entre los asociados y productores involucrados directa o indirectamente con el emprendimiento, bajo los siguientes mecanismos: <ol style="list-style-type: none"> a) Socios de APRA: <ul style="list-style-type: none"> • Asignación equitativa de turnos de entrega de papa a clientes. Para ello se ha implementado un sistema de trazabilidad peculiar basado en números y colores asignados a cada socio. • Aprovechamiento de insumos y bioinsumos productivos (semilla, biol, entre otros) a precio de costo para los socios y no socios de la comunidad. b) Comunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Compra de papa nativa a los vecinos en la comunidad con un precio superior en 10 a 30% con relación al precio de venta en la feria de Quillacollo. • APRA cuenta con un Fondo Económico de Apoyo a la Comunidad para atención de demandas de la comunidad. • APRA comparte con agricultores y estudiantes de la comunidad sus aprendizajes como elaboración y uso de bioinsumos, producción y comercialización de productos agrícolas y gestión de emprendimientos.
Control social	<ul style="list-style-type: none"> • Internamente, APRA tiene reuniones periódicas (dos por mes) donde la directiva informa sobre volúmenes de papa comercializados, ingresos generados, observaciones a la calidad del producto, cumplimiento de entregas, pago de cuotas y multas, etc. • El presidente de APRA hace informes en las reuniones sindicales y de la subcentral. • El presidente de la subcentral Piusilla y un personero del municipio acompañan a APRA cuando recibe visitas de productores e instituciones de otros municipios.

Fuente: PROINPA, 2016 a

El agua es un factor crítico en un contexto de cambio climático, por ello se implementaron prácticas de forestación y reforestación para cosecha de agua, mejoras en la infraestructura de conducción, distribución y uso eficiente de agua en la parcela mediante sistemas de riego tecnificado por aspersión.

Estas prácticas incrementaron un 40% la disponibilidad de agua, lo que permitió mejorar la resiliencia del sistema productivo e incrementar la superficie cultivada de papa en un 30%.

c) Elaboración e implementación de un plan de negocio

Se elaboró un plan de negocio con la metodología CANVAS (Lundy, 2012; FAUTAPO, s/f; Ferreira-Herrera, 2015) adaptada para pequeños productores. En este plan, de forma participativa, se identificaron dos productos finales para la comercialización: papa gourmet y papa nativa, para los mercados de Cochabamba y Santa Cruz (Anexo 1). Las debilidades identificadas fueron el control interno de calidad e incumplimiento de turnos por parte de algunos socios.

La implementación del Plan de Negocio generó impactos económicos favorables para los asociados de APRA y la comunidad. Los volúmenes comercializados de papa gourmet y papas nativas en los supermercados de Cochabamba, Sucre y Santa Cruz se incrementaron generando mayores ingresos en la gestión 2018, tal como puede observarse en el Cuadro 2.

La dinamización de la comercialización de APRA implicó actividades de promoción de sus productos con materiales publicitarios (etiquetas con recetario, receta-

rios plegables, banners, letreros), participación en ferias locales regionales y nacionales, y la gestión de una cuenta en Facebook.

Las capacidades de APRA para la negociación de nuevos acuerdos comerciales es ahora notoria para concertar precios de venta, frecuencia y cantidades de entregas, forma de pago, etc. como ocurrió en el acuerdo comercial pactado con Hipermaxi del Plan 3000 de la ciudad de Santa Cruz. La totalidad de ingresos generados en el periodo 2016 a 2018 asciende a 440.750 Bs.

CASO 2. EMPRENDIMIENTO ECONÓMICO PRODUCTIVO LIDERADO POR ORGANIZACIONES DE MUJERES EN EL MUNICIPIO DE COLOMI

a) Marco institucional: estatutos orgánicos y reglamentos internos del EBC “La Guinda y Toncolí”

Las organizaciones de mujeres de las comunidades de La Guinda y Toncolí, no poseen personería jurídica, aunque tienen como organización matriz a la Central Campesina de Mujeres Bartolina Sisa.

En el marco de mejorar la institucionalidad del EBC, se apoyó en la realización de talleres de fortalecimiento organizacional con el apoyo de técnicos con amplia experiencia en el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos económicos, donde se explicaron las diferentes formas de organizaciones de productores reconocidas en la normativa nacional, así como aspectos organizativos requeridos para el funcionamiento de un EBC y para su articulación exitosa a mercados formales.

Cuadro 2. Cantidades de producto entregado por APRA e ingresos generados por venta en supermercados

Mercados	Producto	Periodo					
		2016 (Ene-Dic)		2017 (Ene-Dic)		2018 (Ene-Oct)	
		Cantidad (kg)	Ingreso (Bs)	Cantidad (kg)	Ingreso (Bs)	Cantidad (kg)	Ingreso (Bs)
IC Norte (Cbba.)	Gourmet	24.874	99.496	25.425	101.700	23.193	92.772
	Nativa	4.800	21.600	6.420	28.890	5.800	26.100
SAS (Sucre)	Gourmet	2.486	9.944	1.275	5.100	737	2.948
	Nativa	1.200	5.400	1.200	5.400	700	3.150
Hipermaxi (S. Cruz)	Gourmet					7.389	33.250
	Nativa					1.000	5.000
Total	Gourmet	27.360	109.440	26.700	106.800	31.319	128.970
	Nativa	6.000	27.000	7.620	34.290	7.500	34.250

Fuente: Elaboración propia en base a datos facilitados por APRA (2018)

La forma asociativa que eligieron las mujeres de Colomi, fue el de una Asociación Económica Productiva, donde todas son consideradas asociadas y su funcionamiento esté regido por una Directiva.

Se elaboraron los Estatutos y Reglamentos Internos y se abrió un libro de actas conteniendo el acta de fundación de la organización, el nombramiento y posesión de la directiva y la aprobación de los estatutos y reglamentos. Con toda esta información y otros requisitos exigidos por la instancia pública de la Gobernación de Cochabamba se tramitó la emisión de la Personalidad Jurídica para ambas organizaciones.

b) Elaboración e implementación de planes de negocio para “Leguminosas de Altura”

Dos planes de negocio fueron elaborados utilizando la metodología CANVAS adaptada para pequeños agricultores.

Los modelos de negocio diseñados tanto para tarwi como para haba fueron plantea-

dos en base a un diagnóstico previo de la situación local, regional y nacional referido a ambos cultivos (Anexos 2 y 3).

En corto tiempo, la implementación de los Planes de negocio generó impactos económicos y sociales importantes para las organizaciones de mujeres a través de la venta de volúmenes considerables, que rebasaron sus capacidades locales, de productos derivados de la agrobiodiversidad local además de haba y tarwi que estaban previstos inicialmente.

PROINPA facilitó la articulación de las organizaciones de mujeres con mercados de alto valor económico como el Hipermaxi de Santa Cruz Plan 3000, gestionando la visita del Gerente comercial de frutas y hortalizas a las comunidades.

Como resultado de este proceso, las organizaciones de mujeres vendieron papa, oca, papalisa y haba a dicho supermercado y a la empresa TecnoAlimentos en la ciudad de Santa Cruz. (Cuadro 3).

Cuadro 3. Productos de la agrobiodiversidad comercializados por el EBC *Leguminosas de Altura* y utilidades generadas

Mercado	Producto	Cantidad (kg)	Ingreso (Bs)
Feria Colomi	Haba verde en vaina	100.800	216.000,00
TecnoAlimentos	Haba verde en vaina	558	2.454,76
	Papa harinosa	5.515	16.545,60
	Papa holandesa redonda	1.048	2.463,27
	Papa holandesa alargada	2.862	7.927,10
	Oca	309	1.235,60
	Papalisa	468	2.339,00
	Papa nativa	306	1.267,60
Hipermaxi Plan 3000	Papa harinosa	21.331	63.994,20
	Papa holandesa redonda	3.895	9.154,10
	Papa holandesa alargada	12.473	34.551,30
	Oca	616	2.464,00
	Papalisa	734	3.668,00
	Papa nativa	489	2.025,20
Total			366.089,73

Fuente: Elaboración propia en base a datos del EBC *Leguminosas de Altura*

La venta de haba verde en vaina fue realizada en la feria semanal de Colomi y el tarwi en grano se entregó a la Empresa PANASERI en Cochabamba.

Tal como puede observarse en el cuadro anterior, la implementación de estos planes de negocio permitió incrementar los volúmenes de venta de productos y generar mayores ingresos que beneficiaron a las socias de la organización y sus familias en el periodo de intervención del proyecto.

c) Fortalecimiento de la producción agroecológica de tarwi y haba

El proyecto impulsó el incremento de la superficie cultivada de tarwi amargo y dulce facilitando semilla a las asociadas del emprendimiento, así como a otros productores interesados de la comunidad (Figura 2).

Una situación similar se realizó con haba, pero de las variedades de grano grande como Usnayo y Gigante Copacabana.

En el Cuadro 4, se detallan las cantidades de semilla, área sembrada y rendimientos estimados para las leguminosas tarwi y haba, para los distritos II y III del municipio de Colomi.

Gran parte de la producción obtenida ha sido acopiada, seleccionada, embolsada y comercializada por el EBC como grano (tarwi) y en vaina verde (haba) en las ferias de los jueves y domingos de Colomi así como en supermercados de la ciudad de Cochabamba.



Figura 2. Organizaciones de mujeres de La Guinda y Toncolí participando de la siembra (izquierda) y selección de producto (derecha) para su comercialización en Colomi y Santa Cruz

Cuadro 4. Cantidades de semilla distribuida, área sembrada y rendimiento de tarwi y haba en el EBC Leguminosas de altura de Colomi

Gestión	Semilla (kg)		Área sembrada (ha) a		Rendimiento (kg) b	
	Tarwi	Haba	Tarwi	Haba	Tarwi	Haba
2016	725	600	9	4	5.800	16.800
2017	400	1.150	5	8	3.200	32.200
		3.995 c		27		111.860
2018		900	0	6		25.200
Total	1.125	6.645	15	45	9.000	186.060

Fuente: Elaboración propia en base a informes técnicos de Biocultura Cambio Climático Colomi

a : Estimado en base a densidad de siembra de tarwi (80 kg/ha) y haba (150 kg/ha)

b : Estimado a partir de la relación kg de semilla sembrada vs. kg de producto cosechado de tarwi (1:8) y haba (1:28)

c : Semilla propia de los agricultores

4. Conclusiones y recomendaciones

La incorporación e institucionalización de los principios y valores de solidaridad y reciprocidad en los estatutos, reglamentos y la estructura orgánica de los EBCs de Colomi y Morochata, promovió impactos positivos en las aspiraciones económicas, sociales y culturales para las familias directa o indirectamente involucradas en el emprendimiento y para las comunidades a las que pertenecen.

Estos logros contribuyen a su consolidación como organizaciones económicas pertinentes a su entorno y a la sociedad, que va más allá de la generación de ingresos económicos porque responden al mandato social, cuentan con el permiso comunitario, tienen un enfoque inclusivo con control social y promueven una relación de reciprocidad y solidaridad con la comunidad.

La articulación de los EBC Colomi y Morochata a nichos de mercado de alto valor económico, mejoró la cantidad y

calidad de oportunidades de venta de sus cosechas a través de acuerdos comerciales con supermercados de Cochabamba y Santa Cruz, así como con intermediarios en el mercado local. Este incremento de los volúmenes de venta les permitió generar mejores ingresos para sus familias, los cuales son destinados para cubrir necesidades familiares como la adquisición de insumos productivos y herramientas, útiles escolares para la educación de los niños, medicamentos, vestimenta, entre otros. En general, el apoyo del PBCC les ha permitido a los EBCs la generación de ingresos por un valor de 366.089 Bs, que en Colomi y de 313.750 Bs en Morochata.

La experiencia desarrollada por el emprendimiento económico productivo de Papas nativas y gourmet de Morochata ha alcanzado una madurez loable en términos económicos y en la autogestión como EBC. Es remarcable el posicionamiento del EBC-APRA como una iniciativa económica campesina de referencia en todo el municipio de Morochata. Sin embargo, aún carecen de medios técnicos y financieros para responder a las nuevas exigencias en calidad y cantidad de productos de sus clientes, lo cual afecta su sostenibilidad en el tiempo. Por ello es recomendable el apoyo del GAM Morochata o del PBCC, para que APRA pueda adecuarse organizativamente a las nuevas exigencias del contexto actual.

El emprendimiento económico productivo de Colomi liderado por las Organizaciones de mujeres de La Guinda y Toncolí ha promovido una dinámica social y económica fuerte basado en el trabajo colectivo de cooperación. Si bien ha logrado avances importantes en la autogestión para la generación de ingresos económicos y en la promoción de la seguridad alimentaria familiar, aún se encuentran en

proceso de consolidación como una EBC. Es altamente recomendable el acompañamiento técnico en los siguientes años, para lograr su fortalecimiento organizacional y la autogestión de iniciativas actuales e iniciativas complementarias.

El diseño conceptual e implementación de un modelo de Emprendimiento de Base Comunitaria promovido por el PBCC aún no está consolidado, sin embargo, los dos casos presentados en este artículo ponen en evidencia sus bondades al generar impactos positivos en lo económico, ecológico, social y cultural de forma integral en un contexto de cambio climático. También vislumbra debilidades inherentes a su naturaleza de procesos de mediano y largo plazo, con complejidades socioculturales que van más allá de las capacidades actuales de quienes pretenden desarrollar un emprendimiento económico. En consecuencia, es recomendable y necesario proveer a los EBC un soporte inicial de mediano plazo en el fortalecimiento organizacional, con asistencia técnica integral que tome en cuenta aspectos de la normativa nacional, desarrollo social y económico-productivo que permita mejorar las capacidades de los involucrados hasta lograr la autogestión organizacional.

Referencias citadas

- FAUTAPO. sf. Emprendimientos productivos. Texto guía del participante. Ministerio de Educación - Estado Plurinacional de Bolivia. Cooperación Suiza en Bolivia. Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO. Sucre, Bolivia. *En línea*. Disponible en: <http://saludpublica.bvsp.org.bo/cc/bo40.1/documentos/838.pdf>
Consultado en junio de 2019.

- Fernández M. 2011. Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (ensayo). Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. *El Periplo Sustentable*. Nro. 20, enero-junio, 2011. p. 31-74.
- Ferreira-Herrera D. 2015. El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107), 69-80. *En línea*. Disponible en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439> Consultado en junio de 2019.
- Gallardo H. 2013. Empresas de base comunitaria y fin social. Programa Nacional de Biocultura. COSUDE. La Paz, Bolivia. 30 p.
- González J. 2006. Hacia una cultura de emprendimiento productivo en comunidad. Municipios del norte del Cauca, Colombia. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. Universidad de San Buenaventura. Cali, Colombia. Vol. 4 (2): 133-153. *En línea*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316853009.pdf> Consultado en mayo de 2019.
- JICA. 2015. Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio. INCUNA-JICA. Asunción, Paraguay. 64 p.
- Lundy M. 2012. Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores / Mark Lundy, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, Erika Eliana Mosquera. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 177 p.
- Méndez S. 2017. Emprendimiento comunitario y su aporte al desarrollo socioeconómico de las mujeres en la Comuna Olón, parroquia Manglaralto. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador. *En línea*. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3920/1/UPSE-TOD-2017-0016.pdf> Consultado en junio de 2019.
- PROINPA. 2016 a. Empresas Comunitarias de Base Social (ECBS). Informe de consultoría. Subproyecto Biocultura Cambio Climático Morochata. Cochabamba, Bolivia. 18 p.
- PROINPA. 2016 b. Plan de Negocio de APRA. Informe de consultoría. Subproyecto Biocultura Cambio Climático Morochata. Cochabamba, Bolivia. 18 p.
- PROINPA. 2016 c. Plan de Negocio - Tarwi. Informe de consultoría. Subproyecto Biocultura Cambio Climático Colomi. Cochabamba, Bolivia. 19 p.
- PROINPA. 2017. Plan de Negocio - Haba. Informe de consultoría. Subproyecto Biocultura Cambio Climático Colomi. Cochabamba, Bolivia. 24 p.
- Proyecto Biocultura Cambio Climático. 2019. Prácticas y aprendizajes en emprendimientos bioculturales. La Paz, Bolivia. *En línea*. Disponible en: http://biocultura.prorural.org.bo/?page_id=1445 Consultado en noviembre de 2019.

Trabajo recibido el 25 de julio de 2019 - Trabajo aceptado el 14 de mayo de 2020

ANEXO 1. Modelo de Negocio CANVAS para el EBC - APRA

I. PRESENTACION EBC										
<p>1. Datos del EBC: Asociación de Productores Andinos (APRA), municipio de Morochata, provincia Ayopaya de Cochabamba. Creada el año 2005. IncurSIONa el 2007 en el mercado (supermercados), con papa gourmet y nativas.</p>										
<p>2. Inclusividad del negocio: 26 socios (hombres y mujeres), cada uno representa a una unidad familiar.</p>	<p>3. Sector y rubro de la actividad: Socios con experiencia en sector productivo agropecuario y en la producción de papa Huaych'a y variedades nativas</p>									
<p>4. Forma jurídica: Cuenta con estatutos, reglamentos y personalidad jurídica otorgada el 2005.</p>	<p>5. Régimen tributario: No inscrito actualmente.</p>									
<p>6. Capital social: Socios provenientes de 2 comunidades (Piusilla y San Isidro) de la subcentral Piusilla.</p>										
II. MERCADO										
<p>7. Principal producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papa Gourmet: Papa tamaño IV y V de la variedad Huaych'a. • Papa Nativa: Variedades Pintaboca, Candelero, Yana qoyllu y Puca qoyllu, de tamaño III, IV y V. • Producto con valor agregado, seleccionado, lavado, embolsado, pesado y etiquetado, presentación de 1 kg. <p>8. Identificación clientes finales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actual: Supermercados IC Norte Cochabamba; SAS Sucre, Hipermaxi Santa Cruz, otros. • Otros: Hoteles, restaurantes, servicios de catering y ferias nacionales, departamentales y regionales. <p>9. Competidores: Ricapapa, Koareñita, emprendimientos familiares que proveen a supermercados de Cochabamba, La Paz, y Santa Cruz</p> <p>10. Proveedores: Principalmente los socios de APRA. En segunda instancia, otros productores de la comunidad y el municipio.</p>										
III. PLAN COMERCIAL										
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de producto ofertado - Papa gourmet: 2000 kg/semana /- Papa nativa: 700 kg/semana • Precios - 4.00 a 4.50 Bs/kg papa gourmet / 4.50 a 5.00 Bs/kg papa nativa • Atributos diferenciadores Papa fresca, harinosa, ecológica, seleccionada, lavada, embolsada y etiquetada. <p>11. Proyección de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de volumen de ventas en 20 a 30% (actualmente se comercializan 550 y 230 kg/semana de papa gourmet y nativa respectivamente). <p>12. Estimación de ingresos por ventas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Productos</th> <th style="width: 35%;">Costos (Bs/kg) *</th> <th style="width: 35%;">Utilidad (Bs/kg) *</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Papa Gourmet</td> <td>2.06 a 3.40</td> <td>1.94 a 0.60</td> </tr> <tr> <td>Papa Nativa</td> <td>2.88 a 4.29</td> <td>1.62 a 0.21</td> </tr> </tbody> </table> <p>13. Estrategias y acciones de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e impresión de banners, volantes, recetarios. • Degustaciones en supermercados y ferias. • Entrega de papa a clientes a precio promocional 2 a 3 veces al año. • Posicionamiento de imagen marketing virtual en una cuenta en Facebook. 		Productos	Costos (Bs/kg) *	Utilidad (Bs/kg) *	Papa Gourmet	2.06 a 3.40	1.94 a 0.60	Papa Nativa	2.88 a 4.29	1.62 a 0.21
Productos	Costos (Bs/kg) *	Utilidad (Bs/kg) *								
Papa Gourmet	2.06 a 3.40	1.94 a 0.60								
Papa Nativa	2.88 a 4.29	1.62 a 0.21								
IV. PLAN DE BENEFICIADO										
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de tubérculos para papa gourmet y nativa (tamaños IV y V) en tres momentos: 1) en campo a la cosecha, 2) posterior al lavado y 3) al momento del embolsado, previo al pesado y etiquetado. <p>14. Programa beneficiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sujeto al rol de entregas de los socios a los supermercados, lo cual permite que cada socio haga una entrega al mes. <p>15. Costos de beneficiado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente mano de obra, 120 Bs para 250 kg de papa beneficiada para cada turno. • Otros costos: bolsa tipo red, etiquetas, energía eléctrica y uso de equipos. <p>16. Gastos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte Morochata a Quillacollo: 12 Bs/carga y 20 Bs/socio. • Transporte Quillacollo a supermercados: 30 a 40 Bs/carrera. 										
V. PLAN DE INVERSIONES										
<ul style="list-style-type: none"> • Terreno y edificaciones: Adecuación de ambientes para acceder a certificación del SENASAG, exigida por supermercados. • Maquinaria y equipo: Ninguna. • Mobiliario, herramientas y vehículos: Planta de Acopio, selección y empacado. 										

Fuente: Adaptado de PROINPA (2016 b)

ANEXO 2. Plan de negocios del EBC-Leguminosas de Altura, para el rubro tarwi

I. PRESENTACION EBC			
1. Datos del EBC: "Emprendimiento de base comunitaria Mujeres La Guinda – Toncolí"			
2. Inclusividad del negocio: 75 familias involucradas		3. Sector y rubro de la actividad: Experiencia en sector productivo agropecuario y en la producción de tarwi como cultivo complementario	
4. Forma jurídica: Organización Económica Campesinas: Emprendimiento Económico de base Comunitaria.		5. Régimen tributario: Ninguno	
6. Capital social: - Organizaciones de mujeres de 2 comunidades Toncolí y la Guinda del Distrito II del municipio de Colomi. - Productores de tarwi de comunidades aledañas.			
II. MERCADO			
7. Principal producto: Grano de tarwi limpio, seleccionado y clasificado			
8. Identificación clientes finales: Empresa PANASERI SRL de la ciudad de Cochabamba, que demanda 120 qq/año de grano de tarwi y otros.			
9. Competidores: Municipios de Cochabamba con mayor producción y superficie cultivada: Alalay, Arque, Sacaba, Tacopaya y Totora			
10. Proveedores: - Producción: semilla, insumos, asistencia técnica. -Cosecha y poscosecha: centro de acopio, equipos de limpieza y clasificación de grano (trilladora, venteadora, clasificadora, balanza, etc.) y mano de obra. - Comercialización: envases (bolsas plásticas de 1 qq de capacidad), transporte (camión), mano de obra (envasado, carguío)			
III. PLAN COMERCIAL			
• Cantidad de producto ofertado:		Aproximadamente 140 qq/año de grano limpio y seleccionado.	
• Precios:		10 a 15% mayor al precio vigente por quintal en el mercado de Punata.	
• Atributos diferenciadores:		Variedades de Tarwi dulce y amargo con grano limpio y seleccionado, de tamaño 1 y 2 (diámetro mayor a 5 mm).	
11. Proyección de ventas: Venta prevista de un 70 a 80% de la producción de tarwi obtenida en las comunidades del Distrito II de Colomi.			
12. Estimación de ingresos por ventas			
Producción (qq)	Tamaño	Rango de precios (Bs/qq)	
		Bs. 550.- (+10%)	Bs. 575. - (+15%)
140	1 y 2	77.000.-	80.500
IV. PLAN DE PRODUCCIÓN			
• Considera la producción grupal o colectiva e individual realizado por cada familia socia con semilla de calidad y prácticas agroecológicas tanto del tarwi dulce como del amargo. Se estima una producción total de 10 hectáreas con un volumen de 140 quintales año.			
13. Programa de producción: Periodo septiembre 2016 a mayo 2019. Producción acompañada y asistida técnicamente por Biocultura. Se implementará un sistema de trazabilidad, prácticas culturales aplicadas, y registro de principales eventos climáticos que puedan afectar la calidad del grano. Se iniciará el proceso de comercialización y contacto con empresa PANASERI a partir de febrero 2017.			
14. Costos de producción: Serán determinados a partir de parcelas con mejores condiciones productivas. Como referencia se tienen los costos de producción en el municipio de Anzaldo (5.647 Bs/ha).			
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
• Potencial importante para la producción y comercialización de tarwi en el municipio de Colomi. Sin embargo, se requieren hacer pruebas agronómicas para tarwi dulce.			
• PANASERI es el principal cliente interesado en la compra de grano de tarwi. Otras empresas están interesadas en tarwi desamargado (chuchusmuti) y harina de tarwi.			
• El plan de negocios enfatiza la demanda de PANASERI en términos de calidad, cantidad y precio. Esto compromete a la empresa a pagar un precio mayor al del mercado (10 a 15%) por un grano seleccionado y limpio. En la oferta, los productores han formulado e iniciado la ejecución de un plan de producción. Se espera que las siembras planificadas y los rendimientos sean acordes a las proyecciones.			
• Se recomienda: 1) Iniciar el proceso de consolidación de la EBC, para socializar con ellos los requerimientos de PANASERI y discutir de manera participativa los potenciales beneficios y limitaciones del negocio, y 2) Ajustar el plan de negocio con datos locales, como los costos de producción y la adecuación del producto a las agencias de PANASERI.			

Fuente: Adaptado de PROINPA (2016 C)

ANEXO 3. Plan de negocios del EBC-Leguminosas de Altura, para el rubro haba

I. PRESENTACION EBC																															
1. Datos del EBC: "Emprendimiento de base comunitaria Mujeres La Guinda – Toncoli"																															
2. Inclusividad del negocio <ul style="list-style-type: none"> Aproximadamente 50 familias productoras, organizadas en 2 grupo: La Guinda y Toncoli. 	3. Sector y rubro de la actividad <ul style="list-style-type: none"> Experiencia en sector productivo agropecuario y producción de haba. 																														
4. Forma jurídica <ul style="list-style-type: none"> Organización Económica Campesinas (OECA) - Empresa de base comunitaria 	5. Régimen tributario <ul style="list-style-type: none"> Ninguno 																														
6. Capital social <ul style="list-style-type: none"> Compuesto por 50 familias de 2 comunidades del Distrito 2 del municipio de Colomi. 																															
II. MERCADO																															
7. Principal producto: Haba verde en vaina, seleccionada y envasada, con marca y peso exacto.																															
8. Identificación clientes finales: Intermediarias rescatistas (acopiadoras) en las ferias semanales de Colomi (jueves y domingo), para su comercialización como haba verde en ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba																															
9. Competidores: Productores de haba verde de los distritos de Colomi y Candelaria, con condiciones agroclimáticas similares para la producción e igual oportunidad de acceso al mercado de Colomi. Estos realizan la comercialización de manera individual																															
10. Proveedores <ul style="list-style-type: none"> Producción: semilla, insumos, asistencia técnica. Cosecha y poscosecha: centro de acopio, limpieza y clasificación de vainas de haba, y mano de obra. Comercialización: envases (bolsas plásticas de 1 qq de capacidad), transporte (camión), mano de obra (envasado, carguío) 																															
III. PLAN COMERCIAL																															
• Cantidad de producto ofertado	Aproximadamente 2400 cargas/año de haba en vaina (480 cargas/mes)																														
• Precios	10 % mayor al precio vigente por carga en la feria de Colomi																														
• Atributos diferenciadores	Haba en vaina, grano grande, limpia, seleccionada, embolsada y c/ marca																														
11. Proyección de ventas <ul style="list-style-type: none"> Venta prevista de 2.400 cargas/año, durante los meses de noviembre a marzo (1 carga = 6@ haba verde) 																															
12. Estimación de ingresos por ventas																															
Precio	Ingreso (Bs/mes)																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Noviembre</th> <th style="width: 15%;">Diciembre</th> <th style="width: 15%;">Enero</th> <th style="width: 15%;">Febrero</th> <th style="width: 15%;">Marzo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Referencial (224 Bs/carga)</td> <td>13.428</td> <td>13.428</td> <td>11.988</td> <td>16.704</td> <td>13.572</td> </tr> <tr> <td>Δ10% precio</td> <td>14.771</td> <td>14.771</td> <td>13.187</td> <td>18.374</td> <td>14.929</td> </tr> <tr> <td>Δ15% precio</td> <td>15.442</td> <td>15.442</td> <td>13.786</td> <td>19.210</td> <td>15.608</td> </tr> <tr> <td>Δ20% precio</td> <td>16.114</td> <td>16.114</td> <td>14.386</td> <td>20.045</td> <td>16.286</td> </tr> </tbody> </table>		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Referencial (224 Bs/carga)	13.428	13.428	11.988	16.704	13.572	Δ10% precio	14.771	14.771	13.187	18.374	14.929	Δ15% precio	15.442	15.442	13.786	19.210	15.608	Δ20% precio	16.114	16.114	14.386	20.045	16.286
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo																										
Referencial (224 Bs/carga)	13.428	13.428	11.988	16.704	13.572																										
Δ10% precio	14.771	14.771	13.187	18.374	14.929																										
Δ15% precio	15.442	15.442	13.786	19.210	15.608																										
Δ20% precio	16.114	16.114	14.386	20.045	16.286																										
13. Estrategias y acciones de promoción <ul style="list-style-type: none"> Espacio de venta en la feria de Colomi, otorgado por el GAM, fácilmente identificable (banner). Distribución de volantes de promoción del nuevo producto en el mercado local de Colomi. Difusión de cuñas radiales para la promoción del producto. 																															
IV. PLAN DE PRODUCCION																															
• La directiva de la EBC y grupos de mujeres de La Guinda y Toncoli acuerdan la producción al menos de 40 cargas/familia de haba verde fresca, que será entregado a la EBC seleccionada y con peso justo.																															
14. Programa de producción: Producción asistida técnicamente por el Proyecto Biocultura. Se registrarán las parcelas sembradas para seguimiento (trazabilidad), prácticas culturales aplicadas, y principales eventos climáticos que puedan afectar la calidad del grano. Paralelamente, se iniciará el proceso de comercialización y contacto con los compradores del mercado de Colomi.																															
15. Costos de producción: Serán determinados a partir de parcelas con mejores condiciones productivas. Como referencia se tienen los costos de producción estimados por Biocultura en Colomi (3.000 Bs/ha).																															
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																															
• La diferenciación del producto, haba verde seleccionada en bolsa con marca y peso exacto requiere de validación por parte de los miembros de la EBC y sobre todo de los compradores de la feria de Colomi.																															
• La información de costos de producción del cultivo de haba es variada y se requiere generar información primaria.																															
• El levantamiento, sistematización y análisis de información productiva y capacidad de oferta de haba, tanto a nivel municipal como los distritos de Colomi y Candelaria, permite identificar una oferta sustancial destinada a la comercialización. Colomi es el proveedor de haba verde para mercados de La Paz y Santa Cruz.																															

Fuente: Adaptado de PROINPA (2017)